

## DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN. ESENCIAS PARA ENTENDER.

M Sc. Ángel Danley Rodríguez Martínez<sup>1</sup>, (0000-0002-0718-6341), Universidad de Matanzas,

[angel.martinez@umcc.cu](mailto:angel.martinez@umcc.cu)

M Sc. Alejandro Ramos Guerra<sup>2</sup>, (0000-0002-0940-5739), Universidad de Matanzas,

[alejandro.ramos@umcc.cu](mailto:alejandro.ramos@umcc.cu)

### Resumen

En los últimos años el interés por Comunicación Institucional en Cuba tuvo un auge significativo como resultado de los requerimientos de la eficiencia y competitividad que se exige al sistema empresarial cubano tanto estatal como no estatal, así como real necesidad de contar con profesionales de la comunicación que laboraran en dicho empeño. Para inicios del 2021 el problema ya no está en tener este profesional o grupos de profesionales dentro de una institución cualquiera, sino el saber qué hacer con él o con ellos, un problema que hoy afecta significativamente a instituciones y organismos cubanos. Este es precisamente el objetivo de nuestro trabajo, mostrar las esencias para entender la Dirección de Comunicación (DIRCOM), tomando como base teórica de referencia la compilación y producción científica de connotados profesores e investigadores de la Comunicación Institucional en Cuba y el mundo.

**Palabras claves:** *Comunicación Interna, Comunicación Externa, Comunicación Institucional; Dirección de Comunicación (DIRCOM).*

---

## COMMUNICATION DIRECTORATE. ESSENCES TO UNDERSTAND.

### Summary

In recent years, interest in Institutional Communication in Cuba had a significant boom as a result of the requirements of efficiency and competitiveness that are demanded of the Cuban business system, both state and non-state, as well as the real need to have communication professionals who will work



---

Monografías 2021

Universidad de Matanzas © 2021

ISBN: 978 - 959 - 16 - 4681 - 1

in this endeavor. By the beginning of 2021, the problem is no longer having this professional or groups of professionals within any institution, but rather knowing what to do with him or with them, a problem that today significantly affects Cuban institutions and organizations. This is precisely the objective of our work, to show the essences to understand the Directorate of Communication (DIRCOM), taking as a theoretical base of reference the compilation and scientific production of renowned professors and researchers of Institutional Communication in Cuba and the world.

**Keywords:** *Internal Communication, External Communication, Institutional Communication; Directorate of Communication (DIRCOM).*

---

En toda organización prolifera gran cantidad de informaciones, mensajes y señales que implican movimientos y cambios permanentes en el desarrollo de su actividad. Es así como el tráfico de las comunicaciones va ganando terreno, por lo que resulta imprescindible implantar orden y control sobre todas ellas y prever la desorganización o entropía que la falta de una gestión eficiente de las comunicaciones pueda producir. Las empresas, las instituciones u organizaciones en general, cada vez más, tienen la necesidad de interrelacionarse con el exterior y de crear un clima de implicación y motivación entre las personas que la integran. El profesional que cuenta con un perfil capaz de asumir esta tarea se denomina *comunicador*, no obstante hoy la realidad ha demostrado que a una sola persona se le dificulta cubrir el cúmulo de necesidades comunicativas de una empresa, institución u organización, por eso se impone cada vez más la concepción de un DIRCOM o Grupo de Comunicación, guiado por un Director de Comunicación, entendiéndolo este grupo como el responsable de planificar, dirigir y coordinar integralmente todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con la misión de alcanzar y de consolidar una imagen positiva de la misma.

En estos días, muchas son las instituciones de todos los niveles y formas empresariales en Cuba que cuentan al menos con la presencia de un comunicador, pero pocas son las que hacen un manejo eficiente de este recurso ya que pocas son las que saben que hace verdaderamente un comunicador o lo que es lo mismo, cuáles son sus funciones o contenido de trabajo. Debido a la complejidad actual de toda actividad empresarial e institucional y a sus cambios permanentes, para sobrevivir ante la gran

competencia existente en el mercado, en cualquier empresa estatal o privada, institución pública, organización, es imprescindible, hoy en día, que exista la figura de un Profesional de la Comunicación, que teniendo un gran poder de síntesis, una amplia fluidez mental, ser un experto y hábil comunicador, estar totalmente integrado en la cultura empresarial de la organización a la que sirve y dependiendo directamente de su alta dirección, coordine, analice, desarrolle y controle los procesos comunicativos a lo Interno y Externo de la organización, así como los activos intangibles Identidad e Imagen Corporativa, tarea bastante difícil para una sola persona como ya mencionamos anteriormente.

El DIRCOM, partiendo de los objetivos, visión, misión y valores de una organización, es quien asume la responsabilidad de definir y concretar la Política de Comunicación de la misma, es también quien tiene que velar por el incremento del capital de activos intangibles: la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativas. En este sentido es también el máximo responsable del diseño y de la gestión de los documentos normativos de la actividad de comunicación de la empresa, como son: Manual de Comunicación, Estrategia de Comunicación y Plan Estratégico de la Comunicación, que tienen que estar indisolublemente ligado con los objetivos estratégicos empresariales y dado que ha de disponer de una visión integral de la totalidad de los ámbitos operativos organizacionales, hay que considerar al DIRCOM como una pieza que se integra de manera natural en el esquema de alta dirección de la empresa y plenamente comprometida e implicada en los procesos de decisión estratégica. La Comunicación hoy en el mundo y nuestro país es considerada un recurso estratégico para el logro de los objetivos empresariales, entonces, hace falta que su gestión esté en manos de profesionales con un excelente dominio técnico, que vaya mucho más allá de la simple función de difusión de mensajes informativos, de orientación sólo táctica o, incluso, simplemente operativa, característica estas, hoy predominantes en la gestión cotidiana de la comunicación en las empresas e instituciones cubanas.

A la hora de precisar la estructuración básica de una Dirección de Comunicación, es muy importante especificar los objetivos que ésta pretende alcanzar. Debemos tener en cuenta que nuestra responsabilidad es global, dado que incluye la Comunicación Interna y la Externa. Una vez especificados los objetivos, deben concretarse las tareas que dependen de estos apartados, hacia dentro y hacia fuera de la organización.

En cuanto a su estructura resulta interesante la propuesta de Irene Trelles en su tesis de doctorado para las organizaciones cubanas. La Dirección de Comunicación puede formarse por una persona o por dos, una que atienda la comunicación interna y otra la comunicación externa. En caso de una organización más grande se puede incrementar el número de personas dedicadas a cada ámbito, sin perder de vista, la racionalidad y eficiencia.

Podrían formarse también equipos de comunicadores, conformados por trabajadores de los diferentes niveles, capacitados, interesados en el tema y asesorados por la dirección, preferentemente en empresas pequeñas donde una sola persona atiende la comunicación. Y una tercera propuesta sería la creación de un consejo consultor de comunicación, integrado por representantes de todos los niveles, que participen en el análisis y aprobación de los instrumentos de evaluación y control, y que, además, evalúe la implantación de las estrategias y planes. (Trelles, 2002)

Por otra parte, Joan Costa (2001), señala que son varias las condiciones imprescindibles para que se reconozca al DIRCOM en una organización:

- Deberá depender directamente de la Alta Dirección de la Empresa.
- Deberá comunicarse bien con «todas» las personas de la organización.
- Será un estratega y planificador (él supervisa y orienta).
- Deberá saber diferenciar la comunicación institucional/corporativa de la comunicación de marketing/comercial.
- Deberá saber vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la organización.
- Diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos.
- Coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía.
- Supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos.
- Evaluará los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos.

Esta situación para nada es ajena a las empresas e instituciones cubanas, en especial del territorio matancero, donde en la actualidad se puede decir que existe una incipiente consolidación de los Departamentos de Comunicación o la figura del *Comunicador*, ya que en la mayoría de los casos el

reconocimiento de cualquiera de las dos figuras se ve afectado, lo que imposibilita el manejo eficiente de la comunicación y apoyar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para entender la gestión eficiente de la comunicación en la empresa, institución u organización es necesario partir de lo siguiente:

*Comunicación Interna.* El DIRCOM desarrolla el Plan de Comunicación hacia el ámbito interno de la organización para fomentar el sentido de pertenencia y generar una Cultura Organizacional homogénea, que se exprese mediante los ejes de identidad socialmente compartidos por los trabajadores de la organización, favoreciendo y promoviendo intencionalmente la comunicación vertical ascendente y horizontal, buscando relaciones de confianza y que permitan una relación bidireccional entre la empresa/ institución y su capital humano. De este modo se promueve un entorno de lealtad y proximidad que fideliza y motiva a los trabajadores y que contribuye a la retención del talento. Es determinante trabajar el Plan de Comunicación hacia el ámbito interno en colaboración con el área de Recursos Humanos y, en general, también con la alta dirección, para lograr resultados alineados con la estrategia empresarial.

*Comunicación Externa.* Para lograr los objetivos definidos en relación con la actividad de mercadotecnia y el fortalecimiento de la imagen corporativa como misión global, el DIRCOM tendrá que gestionar la comunicación con los públicos externos utilizando varias herramientas, como por ejemplo las Relaciones Públicas, la Publicidad, la Promoción de Venta, la Venta Personal o Marketing Directo, el *Merchandising* o *Cybermarketing* y teniendo en cuenta también los diferentes espacios de actuación con su público externo, donde hoy destaca el espacio digital con el uso de las Redes Sociales Institucionales y la Pagina Web, donde es vital encontrar armonía discursiva entre el espacio físico y digital de la entidad. En todos los espacios, el DIRCOM velará por una adecuada transmisión de sus valores empresariales y actuará en coherencia con las políticas de buen Gobierno Corporativo y promoverá un comportamiento socialmente responsable a todos los niveles de la organización. En su dimensión externa, este comportamiento a menudo se expresa en la estrategia o plan de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE o RSC).

La Doctora Irene Trelles Rodríguez como compiladora del libro Comunicación Organizacional (2001), bibliografía de obligada consulta en el área de la comunicación en las universidades cubanas, pauta

varios elementos necesarios para entender, desarrollar y fortalecer profesionalmente el DIRCOM en las empresas, instituciones u organizaciones cubanas:

*Diez consejos, referidos al papel del Comunicador o DIRCOM en la organización:*

- Evitar improvisaciones y discursos técnico-abstractos.
- Dar primacía a la Información y reiterar las ideas básicas.
- Ser breve, conciso y claro, con conceptos muy accesibles.
- Ir directamente al hecho, la apreciación puede venir después.
- Evitar el exceso de adjetivo, adverbios, latiguillos y frases hechas.
- No marear con cifras. Dar las básicas, redondeándolas.
- Serenidad y sosiego en la exposición y compostura.
- Hablar despacio, con naturalidad y sin términos rebuscados.
- Dominar el tema, sin alardear de que se sabe demasiado.
- No provocar al informador.

El DIRCOM tiene una serie de funciones, facultades y responsabilidades inherentes a su puesto dentro de la empresa o institución:

*Funciones:*

- Realizar todo tipo de actividades que le sean delegadas directamente por la Presidencia o Dirección General.
- Dirigir la integración y potenciación de los empleados pertenecientes al Gabinete (Comunicación, Medios Audiovisuales y Publicidad), en cuanto a recursos de comunicación, motivación y delegación de funciones.
- Proponer a la Presidencia o Dirección General, y en consecuencia a la Dirección de Personal todo tipo de: ascensos, traslados, premios, sanciones... oportunos.
- Comunicar al Director de Personal, las necesidades de Formación que detecta en sus empleados.
- Vigilar el cumplimiento de las normas, de disciplina, asistencia... adoptando las medidas que de ello se deriven, canalizando hacia la Presidencia o Dirección General los asuntos de personal que por su gravedad o importancia lo requieran.
- Conceder permisos a sus empleados, de acuerdo con las normas establecidas, así como dirigir y controlar sus cuadros de vacaciones.

*Facultades:*

- Hacer sugerencias a la Presidencia o Dirección General sobre el Plan / Estrategia de Comunicación a seguir por la empresa o institución.
- Proponer a la Presidencia o Dirección General de la organización de sus actividades servicios.
- Autorizar gastos originados en su Gabinete, hasta lo concretado por la Presidencia o Dirección General.
- Acceder a todo tipo de información y documentación existente en la organización y que sirva para comunicar cualquier tipo de actividad o servicio hacia el interior o exterior de la misma, siempre bajo la coordinación con la Presidencia o Dirección General.
- Representar a la organización, ante los Medios de Comunicación.
- Ejercer la Dirección de su Gabinete y adoptar decisiones que afecten a sus Departamentos, especialmente en caso de urgencia, dando cuenta inmediatamente a la Presidencia o Dirección General.
- Conceder permisos a sus empleados, dentro de los límites establecidos por la empresa o institución.

*Responsabilidades:*

- Cumplir, en todo momento, los Objetivos y Planes de trabajo establecidos.
- Tener una rápida y fluida comunicación con la Presidencia o Dirección General, así como con el resto de las jefaturas y empleados de la organización.
- Propiciar un buen clima de trabajo entre sus empleados y con el resto de la organización.
- Mantenerla suficiente discreción en todas las actividades que se realicen en su Gabinete, tanto internas como externas.
- Utilizar y explotar todas las posibilidades técnicas concedidas a su Gabinete, para así rentabilizar su gestión empresarial o institucional.

Por otra parte, el investigador Justo Villafañe (en Trelles 2001), con una visión que pondera la gestión estratégica de la Imagen de la empresa o institución, refiere las funciones específicas e intransferibles de la Dirección de Comunicación como órgano, que se diferencian de las más generales que también serán expuestas:

- La elaboración del Manual de Gestión de Comunicación (MGC), para lo que puede recabar la colaboración de una empresa o de consultores externos en comunicación, pero cuya dirección, reitero, es intransferible. De lo que se trata es de disponer de un traje sastre hecho a medida de las necesidades y de la personalidad corporativa propias.
- El rol de portavoz de la compañía, tanto hacia el exterior como hacia el seno de esta. Esta función, solo compartida con el Presidente o Director General, quien tomará la palabra en los momentos de mayor trascendencia, implica un importante reconocimiento de la propia figura del "DIRCOM" que debe traducirse convenientemente en el organigrama. Desde mi punto de vista, nunca puede descender más abajo de la primera línea del mismo.
- La dirección personal del programa de comunicación del Presidente. El "DIRCOM" es el responsable de la Imagen Pública del Presidente de la compañía. En este sentido, es función suya suministrarle regularmente los indicadores necesarios para orientar su comunicación; la planificación de sus intervenciones; la supervisión del funcionamiento de su propio gabinete.

Respecto a las funciones generales de la Dirección de Comunicación, estas pueden concretarse en las siguientes:

- *La función normativa*, que persigue la cohesión y coordinación, de todos los activos de Imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa. En este sentido, el MGC debe recoger un conjunto de reglas, de obligado cumplimiento (comunicación del proyecto empresarial, identidad visual corporativa, libro de estilo, protocolos de comunicación, normas de selección de agencias, programas guía, etc.)
- *La función de servicio*, que se expresa en el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos (formación, selección y contratación de servicios de comunicación, etc.), pero sin sustituirlos en el plano operativo. La Dirección de Comunicación debe, así mismo, suministrar materiales comunes (audiovisuales, publicaciones corporativas, etc.) que sirvan para optimizar la función comunicativa del conjunto de la compañía.
- *La función formativa*, en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.
- *La función prospectiva* respecto a la Imagen Corporativa de la empresa. En este sentido, la Dirección de Comunicación debe convertirse en un observatorio permanente. Esta labor

prospectiva variará sobremanera dependiendo del tamaño, actividad, evolución, etc., de la compañía, por ello, no se puede establecer con precisión cuales deben ser los informes a elaborar ni la periodicidad de los mismos, pero al menos deberá confeccionarse un informe anual que recoja el estado actual y las tendencias de: los competidores más directos, el mercado y la opinión externa e interna de la compañía.

En este sentido los objetivos y funciones del DIRCOM se han ido matizando con el tiempo, con el desarrollo inherente de la profesión y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), por lo que habrá que adaptarlos y contextualizarlos según la empresa o institución y su objeto social.

Ahora bien, para que esta instancia (DIRCOM) logre cumplir exitosamente con tan importante misión, debe contar, como requisito fundamental, con el reconocimiento y apoyo de la alta dirección. Este reconocimiento se traduce en la ubicación de la Dirección de Comunicación en el organigrama, tan próximo como sea posible a la Dirección de la organización, pues de no ser así, dada la transversalidad de la comunicación, comenzaría a afectarse la cohesión, el enfoque sinérgico y la solidez del discurso, condiciones que únicamente pueden lograrse en virtud del poder de convocatoria de la figura máxima. Tiene que estar estrechamente ligado a esa Presidencia o Dirección General, saber cómo piensa actuar en cada momento, para así coordinar y difundir inmediatamente la información que se produzca en el seno de la organización. Al mismo tiempo tiene que saber perfectamente cuáles y cómo se desarrolla la cultura organizacional de la institución, teniendo autonomía, fuerza, poder de decisión y comunicación ante cualquier subdirección o jefatura de la misma.

En Cuba, hoy se pueden notar los avances en cuanto a la toma de conciencia con respecto a esta profesión, sin embargo, los pasos han sido lentos y todavía queda camino por recorrer. Actualmente en el contexto cubano, aunque no se reconozca completamente la figura del DIRCOM o especialista de comunicación, ni se le otorguen por parte de la dirección todos sus deberes y facultades, es importante que el gestor de la comunicación mediante su trabajo prestigie su profesión ganándose, poco a poco, la confianza de todos y afianzándose como un arma estratégica dentro de la organización.

A manera de conclusiones y a consideración de los autores, las organizaciones cubanas no deben dejar que la comunicación sea misión exclusiva de la Dirección de Comunicación. Realmente, la comunicación debe ser misión de todos, porque se trata de una herramienta básica que procura el entendimiento necesario para llevar a cabo el trabajo cotidiano. Resulta fundamental, por tanto, aceptar el valor de la comunicación como parte de una gestión eficaz. Así, es responsabilidad de la Dirección General saber inculcar en su organización la aceptación de una cultura presidida por la comunicación. La plasmación de esta idea no consiste en ninguna pose, ni tampoco en una concesión a la moda. Se trata de una estrategia competitiva inevitable en nuestro tiempo. Lo que aquí se propone no es difícil de alcanzar. Para conseguir que funcione, el primer objetivo es rescatar del anonimato la práctica de la comunicación en las organizaciones. La comunicación como instrumento siempre ha estado presente, aunque pocos la valoran, salvo cuando falla. El segundo objetivo es especificar los trabajos y responsabilidades de la Dirección de Comunicación para, de esta forma, elevar a la máxima potencia su contribución en la misión compartida de conseguir los objetivos institucionales propuestos.

#### **Referencias bibliográficas**

Belinchón, M.; Crespo, I.; Garrido, A.; Medina, M. R.; Parodi, J. (2017). ¿Estamos preparados? La gestión de la comunicación de crisis en la Administración Pública española. Madrid. INAP.

Benavides, J.; Costa, J. y otros (2001). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.

Cervera, A. L. (2004). Comunicación total. Madrid. ESIC.

Enrique, M. A.; Madroñero, M. G.; Morales, F.; Soler, P. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona.

Frandsen, F.; Johansen, W. (2017). Organizational Crisis Communication: A Multivocal Approach. Londres, Sage.

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

Trelles Rodríguez, I. (2001). Comunicación Organizacional. Compilaciones La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

— (1998). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.

— (2000). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

— (2004). *La buena reputación, clave del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.