

La evolución del rol del DirCom en un mundo de complejidad creciente

Michael Ritter

El contexto complejo de las empresas

La globalización económica, simultáneamente causa y efecto, hoy ya no se podría entender sin el funcionamiento de las redes informáticas que permiten comunicaciones instantáneas de un lugar a otro del mundo sin barreras espaciales ni temporales. Gracias a las infraestructuras de telecomunicaciones y de Internet cualquier empresa del mundo puede extender hoy su ámbito de acción alrededor de todo el planeta. Lo global, así, repercute en lo local y lo local incide en lo global.

La economía globalizada es cada vez más una economía dominada por los grandes grupos económicos internacionales. Pero no se trata de una estructura rígida, fosilizada. En los períodos de transición como el que atravesamos se producen inevitables movimientos y reacomodamientos que pueden modificar la colocación de las piezas sobre el tablero.

Especialmente las corporaciones multinacionales devenidas en globales, están en constante transición, autocreando niveles menores de orden para luego adaptarse y cambiar nuevamente. Nuevas estructuras para incursionar en nuevos mercados que requieren nuevos productos o servicios que a su vez requieren nuevas estructuras y nuevos tipos de comunicación y así sucesivamente. La complejidad, en este sentido comprende iteraciones producidas a partir del *feedback*, la toma descentralizada de decisiones y la interdependencia de diversos sistemas simples, que juntos conforman un sistema complejo tal como lo describiera Lorenz en su modelo climático.

La necesidad de innovar para ser competitivos en el mercado global, donde el romper fronteras y crear alianzas estratégicas se ha convertido en la única posibilidad de sobrevivir y de preservar o incrementar la participación en el mercado, es una de las más fuertes presiones que se ejercen sobre las organizaciones.

Junto a la habilidad y flexibilidad de las nuevas compañías para entrar en el mercado, a la presión sobre los proveedores para reducir los costos, a la cada vez mayor influencia de los clientes en las tomas de decisiones y al lanzamiento constante de productos o servicios sustitutivos que reemplazan y desplazan a los productos tradicionales, uno de los principales problemas que sufren las empresas de hoy es el tiempo disponible que tienen para desarrollar nuevas tecnologías antes de que la primicia de sus competidores los desplace del mercado. Este hecho por sí solo ya demuestra que las empresas no pueden seguir ignorando la incertidumbre y asumir que sus organizaciones operan en entornos estables, cuando la realidad es que operan en ambientes complejos, confusos, ambiguos y hasta turbulentos y caóticos. Si no lo han hecho aún deberán hacerse a la idea de que tendrán que convivir con la

incertidumbre como elemento cotidiano, y convencerse que la tan preciada, estabilidad es historia. Orden e incertidumbre son como el Yin y el Yang en la vida de las empresas. La dualidad en el todo. Las dos fuerzas fundamentales, opuestas pero complementarias, que se encuentran en cada bit de la organización.

Las empresas que brindaban solidez y que por muchos años ofrecieron un efecto tranquilizador a sus empleados, proveedores y clientes, así como la creencia de que cuanto más grande era su estructura o más años tenían en el mercado, mayor garantía de seguridad representaban, pertenecen definitivamente al pasado. Hoy el pez grande no se come al chico sino que el rápido se come al lento. *“En el futuro, al decir de Andy Grove -uno de los fundadores de Intel- habrá sólo dos clases de empresas: las rápidas y las muertas”.*

La necesidad de reinventarse, es decir competir consigo mismos antes que lo haga otro, es parte del juego. Juego que se centra en cómo las empresas logran posicionarse fuertemente en el mercado tanto en productos como en servicios y si tienen la capacidad de percatarse a tiempo sobre que caerá en la obsolescencia debido a la rápida actitud de cambio de estos tiempos.

Así las cosas, la única seguridad que tienen las organizaciones hoy día es que ya no hay ningún determinismo forzoso: ni tecnológico, ni económico, ni ideológico. El futuro no está escrito sino que es incierto, en el sentido de que está abierto a todas las contingencias previsibles e imprevisas. Así que la que está por venir es tanto una sociedad de grandes riesgos como de grandes oportunidades, lo que la convierte en una sorprendente sociedad de la incertidumbre. Como escribió el ex-presidente norteamericano Bill Clinton en sus memorias *“El mundo globalizado en el cual vivimos es inherentemente inestable, lo cual significa que al mismo tiempo está lleno de oportunidades y de fuerzas destructivas.”*¹

En 1992, Ulrich Beck, uno de los principales teóricos sociales y políticos contemporáneos, catedrático de Sociología en la Universidad Ludwig-Maximilian de Munich, introdujo y popularizó el concepto de "la sociedad del riesgo" ². Para este autor, hoy vivimos en una sociedad de alto riesgo: la tecnología actual ha creado nuevas formas de riesgo e impone una peligrosidad cualitativamente distinta a la del pasado. Según Beck nos encaminamos hacia una nueva modernidad en la que el eje que estructura nuestra sociedad industrial y que moviliza hoy a numerosos colectivos sociales no es la distribución de la riqueza, sino la distribución del riesgo. Algo muy cierto si se analiza la crisis que ha tenido lugar desde la caída de Lehman Brothers en 2008 debido a sus malabarismos contables para ocultar las malas inversiones que condujeron a su ruina, y la consecuencia de una fatal combinación de intrincadas reglas contables, derivados complejos, codicia y apalancamiento excesivo de ese y otros grandes bancos internacionales, juntamente con la complacencia de las agencias calificadoras. La situación financiera internacional a que llevó este colapso se

¹ Clinton, Bill: *Mi Vida*. Random House Publishers, 2004.

² Beck, Ulrich: *La Sociedad del Riesgo Global*. Siglo XXI de España Editores. Madrid, 1992.

materializó finalmente en una crisis económica internacional de ribetes gravísimos con fuertes caídas del producto bruto de varios países de la UE y un crecimiento insostenible de niveles de deuda pública y desocupación en países como Grecia, España, Portugal e Irlanda que los han llevado al borde del default. En otras palabras, la carga del riesgo especulativo que asumieron los bancos de inversión se transfirió finalmente a las naciones y con ello a sus ciudadanos.

En este contexto de incertidumbre, el éxito o fracaso de las empresas no depende únicamente de ellas mismas sino de un conjunto de interrelaciones complejas que las hagan competitivas. Y esta complejidad del medio ambiente de los negocios es en gran medida consecuencia de la propia globalización. Hammer y Champy³ han señalado que tres fuerzas, por separado y en combinación, son las que están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es atterradoramente ignoto: Los clientes, la competencia y el cambio. Es que las empresas hoy son sistemas abiertos, con organigramas hiperenlazados, no jerarquizados, donde -según el "Cluetrain Manifiesto"- el respeto al conocimiento práctico resulta más importante que la autoridad abstracta. Sistemas que mantienen una fuerte interacción con el mundo exterior, donde habitan los clientes, los competidores, el Estado y sus múltiples instancias reguladoras, los proveedores, las organizaciones civiles y otras fuerzas limitantes y a veces antagónicas. En ese mundo interconectado, las empresas están obligadas a adaptarse cada vez con mayor rapidez y precisión a los incesantes embates de un ambiente externo que no cesa de modificarse constantemente. Un mundo donde no siempre sucede lo lógico y donde con demasiada frecuencia ocurre lo improbable.

Y en ese mundo globalizado ya no hay límites al flujo de información sobre productos, servicios, datos o sobre la reputación de personas o instituciones. Allí las empresas se han percatado que sus clientes y consumidores las están obligando a migrar hacia formas de operar globalizadas y no tienen forma de parar esa tendencia. Cada vez más están conminadas a operar con las mismas soluciones, las mismas estructuras de precio, las mismas organizaciones de ventas y distribución, y los mismos sistemas de facturación a riesgo de perder sus clientes globales. Esto vale tanto para una compañía que produce y comercializa turbinas de aviones como para una bodega que exporta sus vinos. Por ello, toda organización intentará lograr el objetivo de ser percibido como aquella de intachable reputación, de marca global y con quién es fácil hacer negocios. Y ese intento también será emulado por las empresas percibidas como "locales" ya que ellas serán influenciadas por las tácticas y estrategias de marketing de las grandes.

³ Hammer, Michael y Champy, James: *Reingeniería*. Editorial Norma. Bogotá, 1994.

Los mercados como sistemas complejos

Desde el inicio mismo de la actual crisis financiera internacional se buscan las razones que expliquen las desgracias por las que atraviesan no solo los países de la Unión Europea sino todos aquellos que fueron afectados por la recesión de ese bloque. El foco de esa búsqueda está puesto obviamente en los mercados financieros, un concepto semánticamente inadecuado para describir una actividad sin espacio real y con transacciones que se realizan en milisegundos.

Para explicarlo debe recurrirse a la idea del emergente, una propiedad de los sistemas complejos que no puede reducirse a la suma de las propiedades de sus partes. La sociedad es más que la suma de las personas que la componen. Sus propiedades son diferentes. También los mercados, especialmente los mercados financieros tienen propiedades diferentes a la que tienen sus actores, los bancos, los bancos de inversión, el sistema de la banca en las sombras (*shadow banking system*)⁴, los bancos centrales, los fondos de pensiones, las compañías de seguro o los bancos públicos. El emergente del mercado son procesos de acción colectiva, auto-organizados pero sin que por ello -en oposición a los actores individuales- estén orientados a un objetivo colectivo. Que el capital es más que la suma de los capitalistas ya lo sabía Karl Marx. Su idea de economía política sin embargo fracasó debido a un fenómeno diferente de estos sistemas: la imprevisibilidad. La suma de influencias y retroalimentaciones positivas reforzadoras de los procesos hacen imposible cualquier cálculo. Y ahí es donde justamente reside la razón de la confusión actual de las ciencias económicas, que no son en realidad una ciencia exacta, sino escuelas de pensamiento, dogmas y comunidades de fe.

Viéndolo desde la complejidad no extraña que los banqueros culpen por la crisis a otros participantes del mercado, como los fondos de cobertura y los fondos de pensiones, y que éstos, con el mismo criterio culpen a los bancos. Que el sistema no tiene culpables es tan cierto como no lo es que la avaricia y la codicia constituya, como se suele decir, la quinta esencia de los mercados financieros, algo que en todo caso tampoco explicaría nada. En este juego no se trata de los capitalistas y de sus instintos, sean cuales fueren, sino únicamente de cómo funciona el sistema.

Pero en lugar de describir más exactamente el sistema, los filósofos, economistas, políticos, periodistas y opinólogos lo analizan inadecuadamente desde la perspectiva psicológica cuando en realidad los mercados no pueden estar "nerviosos" y por tanto tampoco se pueden "apaciguar". Tampoco "desconfían" ni "sospechan" ya que no son individuos, ni siquiera un colectivo de ellos. La gente tiene intenciones, intereses, deseos y temores. Los mercados no. "Nervioso" no está el mercado, sino en todo caso

⁴ El sistema bancario en las sombras (*shadow banking system* o SBS) es el conjunto de las entidades, infraestructura y prácticas bancarias que sustentan aquellas operaciones financieras que se producen fuera del alcance de las regulaciones existentes y la supervisión del Estado. Esto incluye a entidades como los fondos de cobertura (*hedge funds*), fondos del mercado monetario (*money market funds*) y a los vehículos de inversión estructurada (*structured investment vehicles* o SIV).

sus analistas. Quien analice los mercados desde la complejidad entenderá que hoy sabemos que el mundo real no es un inmenso agregado de fenómenos sencillos y lineales, sino un conjunto de entidades complejas interrelacionadas. Es un mundo en la cual las organizaciones, como las empresas, las comunidades o la propia sociedad generalmente se perciben a primera vista como complicadas, confusas o enmarañadas, y las cuales solo pueden ser comprendidas considerando el "yo y su circunstancia" porque constituyen sistemas dinámicos que evolucionan y cambian con el correr del tiempo; no lineales porque la retroalimentación varía su comportamiento; adaptivos porque se amoldan a su entorno constantemente cambiante, donde eventualmente pueden desarrollar discontinuidades bruscas manifestadas en sus transformaciones; que son sistemas disipativos porque con el tiempo evolucionan hacia la entropía, es decir al desgaste y eventualmente a la desaparición (segunda ley de la Termodinámica); aperiódicos porque su comportamiento nunca se repite de absolutamente la misma forma y autoorganizados dado que evolucionan sin que intervenga un agente externo, pudiendo corregir su propio comportamiento.

No son los protagonistas de la industria financiera los que determinan el mercado financiero, sino que lo hacen sus reglas. Sólo por esta razón los banqueros a menudo reaccionan sensiblemente a la palabra "regulación". El mercado financiero crea su orden interno desde sí mismo aunque depende del *input* ajeno, del alimento que le suministra la economía real. El cambio de las reglas que se le impongan afecta esa auto-regulación y genera incertidumbre en el sistema de allí que el mercado prefiera establecer su propio orden.

La comunicación compleja y los desafíos del DirCom

Según Anthony Johndrow, socio del *Reputation Institute*, a raíz de la crisis financiera mundial, los comunicadores de todas partes tratan de luchar a brazo partido con la "nueva normalidad" de la gestión de crisis. Esto no es poca cosa, en parte debido al emergente de una nueva economía basada en la reputación de las organizaciones en la cual los integrantes del mercado, las personas, toman sus decisiones basadas en gran medida en las percepciones que tienen de las empresas. De hecho -según Johndrow- las percepciones sobre las empresas explican mejor el comportamiento de los consumidores que lo que lo hacen las percepciones sobre sus productos. En otras palabras, los fanáticos de iPhone o del iPad compran los productos, no necesariamente porque sean mejores que los de la competencia de Apple, sino porque son de Apple y lo que representa para ellos esta marca.

En ese contexto de economía basada en la reputación, la tarea más importante de la comunicación es crear algún tipo de diálogo. Un diálogo que le permita a las organizaciones ganar una sólida reputación que no solo impulse los negocios y resultados de la empresa sino también que le sirva de protección en tiempos turbulentos, los que suelen estar a la vuelta de la esquina. En este contexto el DirCom actual y del futuro no solo debe ser un comunicador sino también un gestor de

procesos, con todos los requerimientos de habilidades y capacidades inherentes al *management*.

Visto el panorama de esa manera resulta casi una obviedad que la interactividad será cada vez más el factor que tendrá el mayor impacto en las organizaciones. Mientras el foco de la comunicación de los últimos 25 años estuvo puesto en gran medida en los grandes medios como los periódicos de tirada masiva, la televisión, y especialmente en los últimos 10 en la Internet, el mayor cambio en el futuro estará focalizado en la conectividad. Esto significa en el entramado de redes, en el contactarse y conectarse mutuamente, compartiendo y construyendo incrementalmente relaciones estrechas entre la organización, sus consumidores y clientes, sus proveedores, sus socios comerciales y la comunidad, mediante los más variados medios incluyendo la web con sus extranets, sus blogs, microblogs, wikis, *chatrooms* y las nuevas formas de comunicación que irán apareciendo como las salas de prensa virtuales en la nube, las transmisiones en vivo de reuniones de equipos de trabajo que desarrollan nuevos productos y otras formas aún no imaginadas de acceso directo.

En muchos casos estos sistemas de comunicación están evolucionando hacia el diálogo permanente ya que proveen un *feedback* continuo entre las partes. El intercambio electrónico que suministra entre otras cosas actualizaciones de inventarios, programas de fabricación o suministro de piezas y partes, o respuestas inmediatas a demandas de clientes o de grupos sociales, constituyen ejemplos gráficos de estas conexiones interactivas basadas en sistemas de diálogo.

Analizada desde la perspectiva del clásico modelo emisor-receptor, la comunicación en la vida de las empresas ya no para. Es un proceso continuo 24x365. En consecuencia, tanto hoy como en el futuro la comunicación no es algo que la organización "hace", sino que es algo en lo cual la organización está involucrada, está inmersa, está comprometida.

El resultado de este proceso continuo de diálogo entre los representantes de la empresa y sus *stakeholders*, lleva a un mayor nivel de confianza en el intercambio comunicacional, lo que su vez conduce a una declinación del flujo comunicativo tradicional de mano única mediante el cual las compañías emitían su mensaje o insertaban sus piezas publicitarias y luego esperaban a ver cuál era la reacción de sus audiencias (si es que esperaban alguna).

El impacto de la interactividad es y será en el futuro impresionante en la medida en que fuerza a la organización a tener que "escuchar" la comunicación emanada de otros y no solo a "hablar" a través de la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo u otros canales. La comunicación unidireccional tradicional no desaparecerá, pero será reemplazada paulatinamente y en gran medida por los nuevos sistemas interactivos. Sistemas que posibilitan por ejemplo resolver los problemas de un cliente, no importa donde éste se halle en el globo ni donde la empresa disponga de los recursos, humanos o materiales para la solución. O sistemas de base de conocimientos que funcionan como verdaderas interfaces en las grandes compañías globales donde se

aprovecha la experiencia y el *know how* existente en la organización alrededor del globo y en tiempo real, soslayando los husos horarios. Tal vez el ejemplo más simple lo constituyan los *Call Centers* o centros de información y ayuda a distancia, cuya ubicación en el planeta ya no le interesa a nadie en lo absoluto, salvo a la empresa misma y únicamente por razones de costo.

El gran cambio en la nueva cultura del diálogo es que constantemente se verifican necesidades y demandas recíprocas. Nuevamente: para percibir y comprender esas necesidades y demandas el *management* y en especial el DirCom deberá aprender a **escuchar**, no solo dominar la forma de dirigirse a sus audiencias. Solo de este modo podrán concebir y planificar la comunicación sobre la base de la capacidad de intuir la información o lo que sea que es necesitado o deseado, adaptando esos requerimientos al punto de vista de la empresa a fin de estar preparada para dar una respuesta. Llegado ese punto la organización debería estar en condiciones de hacer llegar esos mensajes solicitados a través de los canales de comunicación más apropiados, más directos y más interactivos en cada caso. Esta capacidad de escuchar, adaptar y responder velozmente, casi en tiempo real, es nueva en la función del comunicador corporativo, por lo cual nuevas son también las capacidades necesarias por estos nuevos desafíos. Desafío que deberá enfrentar el DirCom en la era de la interconectividad y para el cual no existen alternativas.

El descrito es el contexto en el cual ha evolucionado el rol del director de comunicaciones y asuntos públicos de las grandes empresas en los últimos años para convertirse en uno más estratégico e integrador, más alineado a los negocios y cada vez más alejado de la comunicación clásica.

La función tradicional del DirCom: la comunicación desde el abordaje del especialista	La función actual y futura del DirCom: la comunicación desde un abordaje integrador y estratégico
Entiende a la comunicación como un flujo de información unidireccional.	Entiende a la comunicación como un proceso integrado y de flujo bidireccional.
Evalúa el <i>output</i> (resultado). Por ejemplo la cantidad de audiencia impactada o el <i>clipping</i> en términos de su costo equivalente en espacios publicitarios.	Evalúa el <i>outcome</i> (consecuencia del resultado) Por ejemplo el cambio actitudinal de los consumidores o el nivel de favoritismo de los medios de prensa en sus artículos sobre la empresa.
En general no mide el desempeño de su departamento y cuando lo hace evalúa solo la eficacia de su gestión, es decir la capacidad de concretar lo	Realiza la medición del desempeño de su área basándose en los KPI (Key Performance Indicators). De este modo mide la eficiencia es decir, la relación entre

propuesto en términos de ejecución del plan aprobado.	los objetivos por él alcanzados y los recursos que ha utilizado para tal fin.
Necesita y posee aptitudes y habilidades funcionales especializadas en comunicación (institucional, de marketing, relaciones públicas, prensa).	Necesita y posee conocimientos y habilidades de <i>management</i> , de comunicación interactiva y de capacidad de conectividad (arma redes de contactos)
Pone énfasis en el control del presupuesto. Batalla por la asignación del presupuesto del ejercicio fiscal. Justifica el gasto.	Pone el énfasis en el relacionamiento con los <i>stakeholders</i> . Demuestra el valor que agrega su función a la empresa.
Trabaja sobre decisiones estratégicas tomadas en el más alto nivel (le “bajan líneas”)	Es parte del proceso de decisiones estratégicas porque integra el centro de decisiones (Comité Ejecutivo)
Lucha constantemente para ganar o defender espacios de poder y status en la organización (política de “quinta”).	Trabaja en equipo en el seno de la alta gerencia.

Más allá de estos aspectos, funcionalmente el DirCom juega además en una liga diferente respecto del pasado debido a que:

1. Su nueva función es la de un comunicador político

¿Por qué? Porque la comunicación no comercial de las empresas no es ni corporativa ni institucional, es política. Es su intencionalidad la que la diferencia fundamentalmente de la comunicación comercial. Mientras el objetivo de la comunicación de marketing es persuadir a los consumidores o clientes para que elijan u opten por un determinado producto o servicio, la comunicación política busca ganar el apoyo a las causas de la empresa en la defensa de sus intereses más amplios. Y esa tarea -que vale tanto para los públicos internos como los externos- es sumamente compleja, sobre todo cuando quienes los integran son personas escépticas o incluso cínicas.

2. La reputación empresaria se reconoce hoy como un importante activo intangible que agrega valor a la organización

Hace años, las compañías no eran objeto de la atención y el escrutinio que se les dispensa hoy en día. Los tiempos en que podían darse el lujo de no reconocer siquiera una crítica o una queja son historia. Actualmente, los empresarios no se pueden permitir desoír a ningún grupo de interés porque saben que la reputación de sus compañías es un activo muy valioso pero a la vez más vulnerable que nunca antes.

Desarrollar y preservar la buena reputación de su empresa constituye hoy la principal tarea del DirCom.

3. Las relaciones con la comunidad importan más que antes.

Muchas empresas creen que con programas de Responsabilidad Social cumplen con el requisito de obtener lo que se ha dado en llamar la licencia social para operar. Sin embargo esa legitimación de sus operaciones, concedida por la sociedad civil no se basa en planes ni programas de beneficencia, apoyo a la educación, al arte u otras causas de bien común (sin que esto las desmerezca en lo absoluto) sino en la credibilidad. La credibilidad y la integridad constituyen hoy los pilares de la comunicación estratégica. Por eso, la empresa debe ser sustentable en lo financiero, social y medioambiental y demostrar con transparencia que hace las cosas bien haciendo lo correcto. Ese es el segundo gran desafío del DirCom de la actualidad.

4. Las relaciones con los medios son más complejas.

En un entorno con innumerables canales de salida que van desde los medios clásicos a las redes sociales por Internet, las 24 horas del día, los 365 días del año, las relaciones con los medios ya no consisten tan solo en contactar a algunos amigos a la hora de almuerzo. Cada canal, cada periodista, cada medio exige un tratamiento profesional y una relación construida en la credibilidad. Por otro lado en un mundo donde las alianzas ya nos son absolutas y el concepto de “fidelidad total” ha desaparecido virtualmente del léxico de las empresas, no es lo mismo la relación que las compañías puedan tener con los medios tradicionales, como organizaciones empresarias, que la que puedan mantener con los periodistas que éstas emplean.

5. La función del DirCom está atada a la suerte de su CEO

Diferentes estudios realizados en los últimos años, tanto en Europa como en los Estados Unidos entre dirigentes empresarios, políticos y de la sociedad civil demostraron que en general el 50 por ciento de la reputación de una empresa es atribuible a la reputación personal de su máximo ejecutivo. Por lo tanto si el DirCom quiere fomentar el prestigio de su empresa debe empezar por el de su propio jefe y eso nada tiene que ver con obsecuencia. Sin embargo la estrecha relación de confianza que esta tarea genera entre ambos, deriva a veces en una consecuencia poco alentadora para el DirCom. Cuando el CEO deja la empresa por las razones que fueren, la suerte del DirCom a menudo queda echada. Ya sea que su vínculo con el anterior CEO ha quedado muy atado al estilo personal de éste o que su sucesor prefiere reemplazarlo por alguien de su propia confianza, lo cierto es que razones de “química” o empatía obligan al DirCom a buscar nuevos horizontes, algo complicado porque no pocas veces se trata de profesionales que han alcanzado el zenit de su carrera.

...