

# El papel estratégico del DirCom

Por: Lillian Zapata

Entrevista a Carlos Oviedo



*El DirCom es el estratega de comunicación capaz de influir en la toma de decisiones de una organización. Está ubicado en el máximo nivel de una empresa y tiene una mirada integral de las diferentes áreas involucradas con la comunicación. Carlos Oviedo, Director de Comunicación de Telefónica para Latinoamérica, puntualiza que los DirCom deben tener una mirada de 360 grados y, en el caso específico de Telefónica, no se trata de un solo individuo que gestiona todas las áreas, sino de un trabajo compartido que busca apuntalar el plan estratégico de la compañía.*

### ¿Qué motiva a Telefónica a incorporar la figura del DirCom dentro de la organización?

Cuando las grandes corporaciones asumen un modelo como ese, lo hacen reconociendo que las soluciones que tienen hasta ese momento no responden a las necesidades de la globalización, a las necesidades de manejar los intangibles, no responden a los temas de posicionamiento público, de reputación y en general, de mejores condiciones frente a sus competidores. Entonces han tenido que cambiar, no es un tema meramente conceptual ya que la definición organizacional ha llevado a reestructurar el tipo de profesionales y el tipo de funciones que se requieren en cada organización; en consecuencia las acciones se han multiplicado de manera distinta.

En resumen, son las necesidades propias del desarrollo de las empresas lo que ha forzado a incorporar el concepto de comunicación corporativa.

“El DirCom está en la primera línea de la alta dirección. Dependiendo directamente de la presidencia, y está dentro de los seis ejecutivos más altos de toda la organización. Y en esa posición se traduce la importancia y la relevancia de las competencias que tiene este cargo”.

### ¿Cuál es el concepto que aplica Telefónica sobre el DirCom?

Definitivamente el modelo del DirCom está asumido en Telefónica, el nombre del DirCom es en realidad el de Secretaría General Técnica de



Presidencia y fíjate que no tiene nada que ver con comunicación pero es un nombre que organizacionalmente funciona y es acorde con el status y con la relevancia de todas las áreas que están integradas dentro del DirCom, si se quiere pensar que un sólo individuo gestiona la totalidad de las áreas de comunicación de Telefónica es impensable. Lo que hace un líder DirCom es sentar las bases, crear las condiciones que permitan gestionar adecuadamente esas relaciones y esos mensajes del interrelacionamiento público en toda realidad geográfica, entonces la organización se adecua a esos propósitos mediante procedimientos, normas, funciones específicas, cargos y luego confianzas; y es así como se gestiona.

## ¿Podemos decir que al inicio de este milenio Telefónica incorpora al DirCom en su organigrama?

Yo creo que a comienzos del 2000, efectivamente se ve una organización que busca el comando único de todos los procesos de relacionamiento con la comunicación.

## ¿Dónde está ubicado el DirCom en el organigrama de la empresa?

El DirCom está en la primera línea de la alta dirección. Dependiendo directamente de la presidencia, y está dentro de los seis ejecutivos más altos de toda la organización. Y en esa posición se traduce la importancia y la relevancia de las competencias que tiene este cargo.

## ¿Y cuál es el papel estratégico que tiene el DirCom al estar ubicado en una posición tal alta?



Yo creo que tiene todas las competencias que tiene que ver con la comunicación pero tiene una mirada de 360 grados, sobre todo de los stakeholders que intervienen en las relaciones de una organización. No solamente es cómo queremos que nos vean nuestros clientes, sino cómo queremos que nos vean nuestros empleados, la sociedad y los accionistas. Ese universo hace que la visión sea mucho más comprometida, mucho más desafiante porque cada público, cada segmento tiene expectativas definidas.

## ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades que asume el DirCom?

En términos generales está todo lo que es imagen de marca, la arquitectura y manejo de las marcas, está la comunicación para los negocios, la comunicación externa, la comunicación financiera, la comunicación por áreas geográficas, la comunicación local; está la comunicación interna, que tiene relación con el desarrollo de la cultura propia en la organización, está la publicidad, está

la visión de lo que es la reputación, la gestión de la reputación, están todas las secciones que tienen que ver con relacionamiento con las personas y los públicos, los aspectos sociales de la gestión de la organización, vale decir, la imagen cultural, social, el apoyo al desarrollo, a las artes, a la ciencia, a la cultura. Yo creo que es un abanico muy grande de competencias que tienen distintos responsables, que se manejan a nivel global, como regional y local.

### ¿Y en telefónica a nivel global como es la figura del DirCom?

Vamos a decirlo de un modo bien simple, se reproduce de modo matricial. Es decir, si una gran corporación tiene dos sucursales, en esas dos sucursales tendrá los profesionales equivalentes de la matriz para replicar no solamente la ejecución sino las normativas, las políticas, la estandarización de los procesos, por ejemplo, el cuidado de la marca, la marca tiene que ser única en todas partes y si tienes presencia en distintas geografías habrá direcciones que te cuiden esas responsabilidades en cada territorio. Entonces, por un lado, por la misma organización y por otro lado, por las políticas globales es que un área como un DirCom puede gestionarse a nivel transversal en toda la organización.

### ¿Cómo logra el DirCom articular la comunicación interna, la imagen pública, la parte comercial, marketing y otros temas a fines relacionados con la comunicación?

Yo creo que allí hay una respuesta compleja. Por un lado está el relacionamiento interno dentro de las propias áreas que son competentes y vinculadas al tema comunicación y marketing; y por otro lado están las áreas que se integran al resto de la organización generalmente participando a nivel de comités y equipos de trabajo. Por ejemplo es deseable, y esto ocurre en el caso de Telefónica que los directivos de comunicación estén al máximo

nivel participando en la toma de decisiones, o sea, estén en los comités de dirección, y eso permite una visión muy actualizada y muy comprometida con los objetivos de las áreas comerciales.

### Teniendo en cuenta la existencia de las redes sociales, ¿cómo es que se trabaja desde la mirada del DirCom?

Es una construcción constante que implica un análisis previo de lo que te rodea. Y todo depende de qué es lo que te importa fundamentalmente. Si lo que te importa es no desatender nada que pueda ser relevante o pueda tener impacto público o auscultar lo que dicen tus clientes y potenciales clientes, entonces tienes que echar un ojo a las redes online, a las redes sociales. Eso no significa que las vas a tratar con el mismo criterio que tratas a los medios o canales tradicionales.



Dentro del concepto del DirCom en Telefónica, este profesional comparte la responsabilidad de gestión de la comunicación con otros ejecutivos. ¿Cuántos DirCom tiene Telefónica?

Uno por cada país. En Latinoamérica exactamente trece pero no significa que haya una sola persona que sea exactamente DirCom puede ser que esté compartida la labor de comunicación, pero las responsabilidades existen para gestionarlo; porque las organizaciones permiten, por ejemplo que alguien que esté en relaciones institucionales dirija parte de esas funciones y otras que estén en comunicación absorban esas funciones.

A modo de ejemplo, ¿cuáles son las competencias del DirCom de Telefónica Perú?

Acá hay un DirCom, que es el DirCom de Perú, como hay en Argentina, como hay en Brasil; y cada uno de ellos tiene competencias, pero no necesariamente tienen la totalidad de competencias que le corresponden a la matriz sino que pueden estar compartidas. O sea el director de comunicación

“En consecuencia el trabajo del DirCom, se manifiesta en como es percibida la empresa como institución y como se acepta a los negocios”.

o es director de comunicación o es gerente de comunicación y puede ver el 70 u 80 por ciento de todas las responsabilidades o el ámbito propio de un DirCom, pero hay un 20% que puede estar compartido con otros funcionarios, con otros directivos, pero al final y al cabo lo importante es que la gestión se hace y de eso se trata.

¿Cuáles son los resultados tangibles que el DirCom ha logrado para sumarle a la organización?

Primero se ha captado a los mejores talentos, segundo se ha ordenado toda la gestión de comunicación y relacionamiento público, luego hay una cercanía intrínseca con las estrategias de los negocios; y finalmente hay un seguimiento de todos los indicadores de gestión. Cuando hablamos de resultados podemos hablar de indicadores de reputación, de ciertos elementos que te hagan pensar de la relevancia mundial que tiene Telefónica y de cómo tiene la capacidad de gestión en cada sociedad y en cada país independientemente. En consecuencia el trabajo del DirCom, se manifiesta en como es percibida la empresa como institución y como se acepta a los negocios.

