

Universidad CEU Cardenal Herrera

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad



Modelo de competencias del portavoz, visión del dircom

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Pilar Domingo Orero

Dirigida por:

M^a José González Solaz

VALENCIA

2017

Agradecimientos

Difícil establecer agradecimientos en un trabajo de investigación desarrollado en paralelo a la labor profesional, donde el reto es conseguir tiempo académico, y atender obligaciones familiares y profesionales. Por ello, mi gratitud a mi familia, por el apoyo incondicional en todo momento. En especial a mi marido, por soportar estoicamente mis inquietudes y aportar el lado práctico de toda situación compleja. Crucial.

Por su parte, en el ámbito profesional, donde me siento tremendamente afortunada, hay mucho que agradecer. Principalmente a la delegación de Atrevia-Valencia (consultoría líder en comunicación), mi equipo durante los últimos quince años. Aguerridos, brillantes y entrañables, que me han aportado toneladas de energía positiva en este camino de investigación. En especial a Inma Jiménez, cuya calidad humana es sólo comparable a su nivel intelectual.

Además, en mi recién estrenada vida profesional, mi agradecimiento a Grupo Eresa (líderes en diagnóstico por imagen y genética). De cuya convicción por impulsar la investigación en todos los ámbitos, se ha beneficiado mi tesis. La comprensión y cesión de tiempo profesional, de mi CEO Lorena Saus, ha sido clave para finalizar este trabajo de investigación. También a cada una de las personas de mi nuevo departamento, por soportarme estos últimos meses. Un privilegio mi nuevo puesto.

Y el terreno académico también ha supuesto gran fortuna en valiosas aportaciones. Cristina Domínguez, experta en recursos humanos, quien con un fortuito comentario centró mis inquietudes hacia el mundo de las competencias. Mi tutora M^a José González, que ha puesto foco en mis carencias, con brillantez. La directora de la Biblioteca del Instituto de Empresa, Amada Marcos, una amistad encontrada en el camino que ha facilitado el acceso a su fondo documental y me ha contagiado su pasión académica... A todos ellos y muchos más, que pasan a ser mi modelo en generosidad desinteresada. Porque tan imposible es nombrar a todos, como imposible es expresar mi gratitud. Lo haré personalmente. GRACIAS.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL FENÓMENO A ESTUDIAR	9
1.1. Justificación de la investigación	9
1.2. Primera aproximación al fenómeno a estudiar	11

PARTE I - COMPETENCIAS, EL DIRECTIVO Y SUS ROLES **(RECURSOS HUMANOS Y MANAGEMENT)**

CAPÍTULO 2. COMPETENCIAS	17
2.1. Introducción	17
2.2. Aproximación al término “competencias”	19
2.3. McClelland, creador del enfoque “competencias”	23
2.4. Teoría clásica de los Rasgos versus Competencias	25
2.5. Tres perspectivas o modelos sobre competencias	28
2.6. Concepto de “competencia” según autores	29
2.7. Componentes de las Competencias	33
2.7.1. Diferencia entre Competencias y Conocimientos	35
2.7.2. Tipos de saberes	36
2.7.3. Tipos de habilidades	36
2.8. Tipos de competencias	37
2.8.1. Categorización según entidades	37
2.8.2. Clasificación de competencias genéricas	40
2.8.3. Competencias socioemocionales	44
2.8.3.1. Goleman y las competencias socioemocionales	44
2.8.3.2. Errores frecuentes frente a la inteligencia emocional	47
2.8.3.3. Capacidades de la inteligencia emocional	48
2.8.3.4. Marco de la competencia emocional	49
2.8.3.5. Influencia del modelo de inteligencia emocional	51
2.8.3.6. Visión de las competencias socioemocionales	52
CAPÍTULO 3. DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA AL ROL DEL PORTAVOZ	57
3.1. Marco de la actividad directiva	57
3.2. Cargos vinculados a la actividad directiva	58
3.3. Función directiva y sus roles	63
3.3.1. Introducción a la función directiva	63
3.3.2. Encuesta Mundial PWC CEOs (2016)	64
3.3.3. Roles del directivo, rol de portavoz (Mitzberg)	66
3.3.3.1. Habilidades directivas	69

CAPÍTULO 4. COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y GERENCIALES	73
4.1. Tipos de competencias directivas	73
4.2. Especificidad de la pyme, el empresario/gerente	74
4.3. Competencias directivas (1982-2015)	77
4.4. El líder/portavoz, ¿nace o se hace?	88
CAPÍTULO 5. ENFOQUE DE IMPLANTACIÓN DE MODELO DE COMPETENCIAS	91
5.1. Identificación de competencias de un puesto (método DACUM- OIT)	91
5.1.1. Premisas método DACUM	92
5.1.2. Procedimiento DACUM	96
5.2. Enfoque de implantación de modelo de competencias (Martha Alles)	98
5.3. Ejemplo establecimiento competencias (ADC DIRCOM)	101

PARTE II - EL DIRECTIVO COMO PORTAVOZ EN CONTEXTOS DE CRISIS
(COMUNICACIÓN CORPORATIVA)

CAPÍTULO 6. LA COMUNICACIÓN EN CONTEXTOS DE CRISIS	107
6.1. Introducción	107
6.2. Las Relaciones Públicas en contextos de crisis, antecedentes	108
6.2.1. La crisis como génesis del dircom y del portavoz	108
6.2.2. El rol del portavoz en situaciones de crisis	112
6.3. Crisis corporativa	112
6.3.1. Definición de crisis y parámetros de gravedad	112
6.3.2. Crisis offline	116
6.3.3. Crisis online: Internet, oportunidad y amenaza	119
6.3.4. La reputación y los intangibles	123
6.3.5.1. El tándem portavoz/dircom	126
CAPÍTULO 7. LA GESTIÓN DE CRISIS Y EL PORTAVOZ	129
7.1. Gestión de la comunicación de crisis	129
7.1.1. Herramienta: el manual de crisis	133
7.2. Gestores de una crisis y su interacción con el portavoz	136
7.2.1. El comité de crisis	136
7.2.2. El dircom	139
7.2.3. El consultor de comunicación	143
7.2.4. El community manager	144
7.2.5. El portavoz	146
7.3. El portavoz frente a una crisis	153
7.3.1. Los mass media	153
7.3.2. Los social media	154
7.3.3. Crisis Domino's Pizza, ejemplo de portavoz online	157

PARTE III- INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO 8. METODOLOGÍA	161
8.1. Objeto del estudio	161
8.2. Objetivos de la investigación.....	161
8.3. Planteamiento del método de investigación	162
8.3.1. Riesgos y oportunidades del método DACUM en esta tesis.....	163
8.3.2. Construcción de la metodología	165
8.3.3. Focus Group como esencia del método DACUM.....	166
8.3.4. La muestra	171
8.3.5. Aplicación de la metodología	175
8.3.6. Conclusiones de la metodología de investigación elegida	178
CAPÍTULO 9. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	185
9.1. Traducción de habilidades conceptuales portavoz en competencias.....	185
9.2. Modelo conceptual resultante de competencias del portavoz	200
9.3. Focus groups, análisis del modelo de competencias del portavoz.....	203
9.3.1. Desarrollo de los focus groups	203
9.3.2. Fous groups, capacidades sugeridas	204
9.3.3. Focus groups, análisis del modelo y niveles	205
9.3.3.1. Nueva competencia: capacidad mediática on/off.....	224
CAPÍTULO 10. RESULTADOS	227
10.1. Resultados: modelo de competencias portavoz, visión del dircom	227
10.2. Otros resultados de la investigación	231
10.2.1. Quién debe ser el portavoz.....	231
10.2.2. Formación del portavoz	233
10.2.3. El portavoz y las redes sociales.....	234
10.2.4. Qué invalida a un directivo como portavoz.....	235
CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES	237
11.1. Conclusiones de la investigación	237
CAPÍTULO 12. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	245
CAPÍTULO 13. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	247
13.1. Investigaciones derivadas de las conclusiones de esta tesis	247
13.2. Investigaciones derivadas de la complejidad de las “competencias”	247
13.2.1. Estructurar una taxonomía de competencias del portavoz	247
13.2.2. Establecer comportamientos de competencias a actualizar	249

13.2.3. Diseñar metodología de formación del portavoz	249
13.2.4. Parámetros de evaluación de competencias del portavoz	250
13.2.5. Profundizar en los componentes de dichas competencias	251
13.3. Investigación derivada del Management, “relación con el entorno”	253
ANEXOS	256
ANEXO 1: Fichas profesionales de la muestra.....	257
ANEXO 2: Definición “competencias” como introducción a focus	265
ANEXO 3: Modelo conceptual de competencias del portavoz	267
ANEXO 4: Modelo de competencias, visión del dircom.....	281
ANEXO 5: Transcripción Focus 1 y 2	295
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	369

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN AL FENÓMENO A ESTUDIAR

1.1 Justificación del fenómeno a estudiar

Las empresas, y organizaciones en general, tienen la necesidad de comunicar con el entorno y, por tanto, de disponer de una figura profesional preparada para afrontar labores de portavoz y representatividad corporativa. Es decir, un profesional cualificado para desarrollar ese cargo de portavoz en todo tipo de circunstancias, también en situaciones críticas.

Y esa es la inquietud fundamental de la que parte esta tesis doctoral. El interés por definir las habilidades y conocimientos que se requieren para ser un buen portavoz, en cualquier circunstancia. Las características fundamentales del portavoz sobre las que basar su formación para que esté preparado para abordar todo tipo de situación en su función de portavoz. Un campo en el que prácticamente no hay bibliografía.

Esta escasa bibliografía referente a la figura del portavoz y sobre todo enmarcada en situaciones de crisis, hace que en la mayoría de los casos, el entrenamiento que elija una empresa para sus portavoces estará a merced de la experiencia, conocimientos técnicos, dosis de intuición y voluntad de la consultora o profesional que lo imparta. Lo que confiere un alto riesgo a la hora de hacer una elección acertada del formador.

Aunque la inquietud de esta investigación parte desde una visión profesional de las Ciencias de la Información, desde la Comunicación Corporativa -profundizar en la figura del portavoz-, es en el ámbito de Recursos Humanos y del Management, el marco en el que se trabaja con los perfiles profesionales. Y estos dos mundos, Recursos Humanos/Management por un lado y Comunicación Corporativa, por otro, son los dos campos en los que se fundamenta conceptualmente la búsqueda que nos ocupa.

Así, la inquietud surgida desde la Comunicación Corporativa de definir las características, habilidades y conocimientos necesarios en todo portavoz, como veremos, en el ámbito de los Recursos Humanos/ Management están enmarcados en el campo de las competencias profesionales. Por tanto, al aplicar rigurosidad a lo que inicialmente surgía como una búsqueda intuitiva de las características de un portavoz eficaz, podemos establecer con exactitud el objetivo de esta tesis: establecer el modelo de competencias del portavoz. Competencias necesarias frente a todas las circunstancias posibles, tanto las favorables como las adversas.

Porque las organizaciones, públicas o privadas, están expuestas a situaciones difíciles y/o conflictivas que ponen en peligro su imagen y reputación: defectos en la producción, riesgo alimentario, accidentes con heridos o muertes, EREs, etc. Son riesgos potenciales ante los que ninguna organización está exenta y donde además de la reacción idónea en tiempo, forma y lugar, es clave que la sociedad “ponga cara” al problema.

Es decir, la reacción y explicación de lo ocurrido, el enfoque de la estrategia de comunicación, es tan crucial como la solución del problema. Pero, desde la experiencia en consultoría de comunicación especializada en crisis, encontramos cómo las empresas y directivos enfocan toda la energía de la organización en abordar la génesis de la crisis y quedan paralizados frente a la vertiente extrínseca de la misma, su lado público. Como

indicábamos, se trata de un momento en que es estratégico que la sociedad “ponga cara” a la crisis que vive la empresa en cuestión, percibiendo así que se trata de una organización responsable. No obstante, lo frecuente es que todos los directivos debatan quién debe ser el portavoz. E incluso, sin otro argumento o criterio que el pánico mediático y la falta de habilidades en comunicación, en numerosas ocasiones soliciten al directivo de comunicación (a partir de ahora, “dircom”) que ejerza de portavoz.

El dilema surge a la hora de hacer recomendaciones a la empresa que se halla sumida en una situación de gran dificultad, respecto a quién debe ser su portavoz en momentos tan críticos. Porque en numerosas ocasiones los directivos no están entrenados para ejercer de portavoz y, mucho menos, en situaciones conflictivas donde la reputación de la empresa está en jaque y cualquier desliz queda amplificado por la tensión de las circunstancias.

En este sentido, observamos que desde la consultoría de comunicación afloran multitud de cursos para portavoces o para fomentar habilidades de comunicación. Lo curioso es que, como indicábamos, éstos en la mayoría de los casos están basados en la experiencia de los profesionales que los imparten y no en las competencias que se persiguen con dicha formación. Es decir, así como en otros ámbitos profesionales se diseña la formación en función de las competencias que se pretenden adquirir, competencias predefinidas para cada puesto o función, existe un vacío en la bibliografía vigente sobre cuáles son las competencias necesarias para desarrollar la labor de portavoz.

Así pues, el objetivo que persigue esta tesis doctoral es estipular el modelo de competencias del portavoz, sea cual sea su ámbito (pequeña empresa o gran corporación) y en cualquier circunstancia (positivas o críticas).

Porque los profesionales de comunicación, entre cuyo colectivo se halla quien escribe estas líneas, sólo se pueden basar en la propia experiencia a la hora de entrenar al portavoz frente a situaciones de crisis. Han de basar la consultoría en circunstancias similares vividas, dado que no existe enfoque coherente en la literatura vigente: ni sobre la diferenciación del perfil del dircom y del portavoz en una crisis, ni tampoco sobre la especificidad del perfil necesario del portavoz frente situaciones de crisis. Es decir, la especificidad de las competencias necesarias en un portavoz para que sea eficaz en su función, también frente a una crisis.

De esta manera, la fundamentación teórica de este trabajo de investigación está articulada en dos apartados diferenciales. Un primer bloque, que recoge el contenido bibliográfico referente a las competencias y la figura del directivo. El contexto donde surgen y se impulsan las competencias. El mismo contexto en el que se ejercen las funciones directivas y rol del portavoz, con una primera aproximación a dicha figura desde la visión del Management. Por tanto, un primer apartado centrado en la visión de las competencias y los directivos, desde la perspectiva de Recursos Humanos y el Management.

Por su parte, el segundo bloque teórico está basado en la Comunicación Corporativa de las empresas, desde la perspectiva también de situaciones de crisis y riesgo para la reputación. Hablamos del mundo de los medios de comunicación y canales on y off, la gestión de dichas situaciones críticas a través de las distintas herramientas y de todos los agentes que intervienen (comité de crisis, dircom, consultor, community y portavoz).

Hasta aquí, la exposición de cómo surge la idea de desarrollar este tema de análisis y cómo queda estructurado el bloque conceptual. Pero antes de finalizar este apartado

introdutorio es de obligado cumplimiento reconocer el que seguro es un condicionante. A pesar del enorme esfuerzo de quien escribe estas líneas por mantener la imparcialidad en la tarea de análisis, es inevitable que las reflexiones estén inspiradas en la propia experiencia profesional, vinculada lo últimos quince años a ATREVIA (antes Grupo Inforpress). La mayor consultora española de comunicación con una importante experiencia en gestión de crisis y en formación de portavoces. Una experiencia tremendamente práctica desde la que nace la inquietud por abordar este trabajo de investigación.

1.2 Primera aproximación al fenómeno a estudiar

Como recoge el punto anterior, este trabajo de investigación pretende profundizar en la figura del *portavoz*. En la necesidad de las organizaciones de comunicar y, por tanto, de disponer de una figura profesional preparada para afrontar las labores de portavocía y representatividad corporativa de la compañía. Y para lograrlo se hace necesario disponer del modelo de competencias del portavoz, el listado de competencias que debe disponer todo directivo susceptible de tener que ostentar el cargo de portavocía en cualquier circunstancia, también en situaciones de crisis.

Podemos, en estos inicios del trabajo que nos ocupa, hacer una primera aproximación a la definición de “**portavoz**”, aunque será más adelante donde nos adentraremos en su significado de manera más pormenorizada. De esta manera, no erraríamos al indicar que un portavoz es el representante de un grupo público o privado que habla en su nombre a los diferentes públicos estratégicos, entre los que se encuentran los periodistas.

El portavoz desarrolla por tanto una labor estratégica que, es fácil deducir a priori, todavía adquiere más relevancia frente a situaciones de crisis. Situaciones donde podría ser obvio afirmar que la reputación de la marca se pone en juego. Por ello podemos por ahora sólo intuir, a estas alturas del inicio de este análisis, que una crisis pone al límite la labor del portavoz y es en esas circunstancias de tensión donde las habilidades del directivo en cuestión, sus competencias, se activan al máximo.

Llegados a este punto, se hace necesario hacer un rápido apunte de qué se entiende por “**competencias**”. Para ello recurrimos a la definición que se hace al amparo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) quien diferencia tres enfoques sobre el término que nos ocupa y que han inspirado a otros estudiosos posteriores como la Catedrática de la UNED Elvira Repetto (Repetto, 2007: 96). “El primero concibe la competencia como la capacidad para ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado ‘holístico’, incluye a las dos anteriores”. (OIT/Cinterfor, 2004: 9)

Pero además, hemos de tener en cuenta que la mayoría de funciones exigen no sólo conocimientos y competencias técnicas sino, además, un cierto nivel de competencias sociales y emocionales que aseguren que el trabajador sea capaz, por ejemplo, de trabajar en equipo, de motivarse a sí mismo frente a las dificultades, de resolver conflictos interpersonales, o de tolerar altos niveles de estrés (Repetto 2007: 92 y 93). Tal es, podemos suponer, el caso de la función del portavoz en momentos de crisis.

Por tanto, con este trabajo de investigación pretendemos profundizar en el ámbito de las competencias. Qué son, cómo surgen, visión internacional al respecto, listados de

competencias explicitados por los expertos, por qué se aplican en el mundo laboral, y qué aportan a las organizaciones. Porque sólo a partir de una profunda comprensión de lo que buscamos, las competencias, y de un exhaustivo conocimiento del cargo de portavoz y su ámbito de actuación, lograremos focalizar la investigación. Ambos parámetros, competencias por un lado y función del portavoz por otro, constituyen los dos bloques conceptuales en los que se articula esta tesis.

De hecho, además de clarificar qué se entiende por competencias se hace necesario definir bien la labor profesional objeto de estudio, la función del portavoz. Pero, ¿a quién se le adjudica dicha labor?. Con objeto de acotar dicho rol, se profundizará en la función directiva y en la visión de los autores sobre dicho rol de portavoz. Este conjunto de contenidos constituye un primer bloque centrado en el ámbito de Recursos Humanos y del Management.

Una vez definido el objeto de la investigación, el modelo de competencias, pasamos a poner el foco en el perfil en el que las buscamos, en la labor del portavoz en cualquier circunstancia, también en crisis. Este ámbito conforma el segundo bloque conceptual, el de la Comunicación Corporativa en contextos de crisis.

En este sentido, cabe indicar que la experiencia profesional en una consultora de Comunicación lleva a observar la circunstancia que venimos comentando. En momentos de crisis hay confusión en quién debe ser el portavoz. Un dilema que tampoco se resuelve en las organizaciones que disponen de la figura de directivo de comunicación, dircom. Si en párrafos anteriores hacíamos una aproximación a la definición de la figura del portavoz, ahora es necesario adelantar a grandes rasgos una definición del “**dircom**”. Una figura profesional cuyas responsabilidades varían según los casos pero que encontramos está especializado en campos de la comunicación como: institucional, interna, financiera y publicitaria. Así como, principalmente, en las relaciones con la prensa.

De esta manera, el dircom constituye figura clave en esta tesis doctoral. Por ello, aunque estamos en un apartado meramente introductorio, es clave poner ya de manifiesto en este punto lo crucial de este cargo en el contexto de la Comunicación Corporativa, los portavoces y las crisis. Una figura cuya importancia estratégica en el Management va a ir creciendo exponencialmente. Como indica el Manual 2016 de la Asociación Española de Directivos (DIRCOM): “el dircom del siglo XXI no es el dircom de nuestros días. Dentro de 20 años los dircoms no serán los estrategas de la reputación sino los garantes de la cultura corporativa, no sólo formarán a sus directivos en portavocía sino que darán la voz a los que la pidan para ganar en credibilidad; liderarán la economía de la reputación, la del conocimiento y la del convencimiento; y se recordará la economía del marketing como una tendencia del siglo XX. (DIRCOM, 2016: 10)

Así, el dircom es un puesto en el que también profundizaremos en próximos apartados, dado que por su formación y experiencia constituye un perfil de “profesional y experto” con una visión innata de lo que se espera de un buen portavoz, de sus características, es decir, de sus competencias.

Según todo lo anterior, podemos concretar el planteamiento que nos ocupa. En plena situación crítica, tras madurar qué hacer surge el siguiente interrogante: “quién ha de dar la cara”. Una cuestión que como veremos en la fundamentación conceptual, tampoco parece quedar resuelta de forma coherente en la literatura consultada. Además de una casi inexistente bibliografía específica sobre *portavoces* frente a situaciones de crisis.

Aunque éste no es el epígrafe para incluir fundamentación conceptual, lo cierto es que las reseñas que se indican a continuación demuestran que el tratamiento de este punto en la literatura es como mínimo dispar, cuando no contradictorio.

En este sentido, aportamos una primera visión de las diferentes posturas que encontramos en la literatura revisada:

- Hay autores que hablan, en plural, de “portavoces” en una crisis (Palau, 2003: 155).
- Autores que concentran dicha labor en un único portavoz, que debe ser “la cabeza y única voz de la empresa” (Sanchez, 2006: 84 y Túnñez, 2007: 69).
- Autores que estiman que el portavoz en una crisis debe ser el jefe de Relaciones Públicas, por ser el más preparado en comunicación (de Mateo, Túnñez, 2007: 137).
- Autores que indican que conviene que esta labor recaiga en el máximo directivo de la compañía -presidente/ director general- (Cruz, 2004: 246, Villafañe, 1999: 257 y Westphalen, 1993: 104).
- Postura, esta última, que tiene algún opositor que afirma contundentemente que no debe ser el directivo de más alto rango para “no quemar su imagen” (Lopez-Quesada, 2003: 79 y Carlos Paniagua, Bel, 2004:204).

Sea como fuere, lo que podemos deducir es que las empresas necesitan que todo directivo susceptible de verse en la necesidad de desarrollar el cargo de portavoz debe estar preparado (Sheldom, 1994: 98). Es decir, debe poseer las competencias necesarias para desarrollar dicha función en cualquier circunstancia y de manera efectiva y eficaz. Sobre todo, en situaciones de crisis.

Hay que tener en cuenta que tan sólo hace unos años podíamos observar que una crisis que surgía en medios online u offline se mantenía circunscrita en el ámbito en el que surgía, en uno u otro. Hoy vemos que ya no es así. Nos encontramos rumores que surgen en una red social y que pueden terminar siendo noticia en un telediario. O, en el otro sentido, la noticia se difunde por medios de comunicación tradicionales y se refleja con un aluvión de comentarios en los social media (Dans, 2011: 248).

Parece que los social media han supuesto toda una revolución en la comunicación social y en los usos y expectativas de los usuarios/consumidores y sociedad en general. Pero también están influyendo en las estrategias a aplicar en la gestión de las situaciones de crisis que se desatan actualmente. E influyendo además en quién es necesario que la sociedad y público objetivo perciba que representa la transparencia y responsabilidad de la compañía, mediante la labor de comunicar sobre el desarrollo del problema crítico.

El mundo online nos lleva a la eterna reflexión: a lo largo de la historia la aplicación de los avances tecnológicos a la información ha dado lugar a infinidad de soportes de comunicación que han ido conviviendo y complementándose: imprenta, radio, televisión, internet y social media (Facebook, Twitter, You Tube, etc). Soportes que es de esperar que seguirán incrementándose en sintonía con los nuevos avances. Por ello, cabe la reflexión de si lo importante en situaciones de crisis seguirá siendo acertar con la estrategia y el mensaje articulado por los portavoces.

Unos portavoces de quienes observamos que, junto a desarrollar su labor en contacto directo con los periodistas como tradicionalmente se ha hecho, además actualmente ya comunican mediante intervenciones en vídeos canalizados por soporte online (YouTube), (ver caso Domino's pizza en capítulo 7). Dichas intervenciones las podemos encontrar navegando por la Red o recogidas en bibliografía. (Dans, 2011: 251).

Si esto es así, desde la experiencia profesional en consultoría de Comunicación, cabe esperar que la figura del portavoz seguirá siendo vital en las organizaciones tanto en la vertiente offline como online. Sus habilidades en la comunicación verbal y no verbal seguirían siendo estratégicas para la comunicación corporativa, más si cabe frente a situaciones de crisis.

Es decir, tanto para la selección del portavoz, como para su formación y valoración de desempeño, es necesario establecer el modelo de competencias de dicho cargo. El listado de competencias que debe disponer un portavoz para el desarrollo eficaz de su función. Y ese es nuestro objeto de estudio.

PARTE I

COMPETENCIAS, EL DIRECTIVO Y SUS ROLES

(RECURSOS HUMANOS Y MANAGEMENT)

CAPÍTULO 2

COMPETENCIAS

2.1 Introducción

*“La revolución tecnológica que empezó en las últimas décadas del siglo XXI ha influido en casi todos los aspectos de la vida en el siglo XXI: desde la **forma en que “hablamos”** con nuestros amigos y seres queridos, hasta la manera en que compramos, cómo y dónde trabajamos. Los servicios de comunicación y transporte más rápidos y más eficientes han facilitado que la gente, los bienes, los servicios y el capital se desplacen por el mundo, dando lugar a la globalización de las economías. Estas transformaciones económicas y sociales, a su vez, también han provocado un cambio en la demanda de las habilidades. Como la manufactura y ciertas tareas poco cualificadas se han automatizado cada vez más, la necesidad de las habilidades cognitivas rutinarias y manuales están disminuyendo; aumentando al mismo tiempo la **demanda de habilidades interpersonales y cognitivas de alto nivel y para procesar información**. Además de dominar las habilidades específicas de cada ocupación, los trabajadores del siglo XXI también deben poseer habilidades para procesar información así como diferentes habilidades “genéricas”, incluida la comunicación interpersonal, la autogestión y la capacidad para aprender, para ayudarles a sobrellevar las incertidumbres de un mercado laboral que cambia rápidamente. El Programa Internacional para la Educación de las Competencias de los Adultos (PIAAC, por sus siglas en inglés) de la OCDE se diseñó para obtener nuevas percepciones sobre la disponibilidad de algunas de estas habilidades esenciales en la sociedad, y cómo se utilizan en el trabajo y en el hogar. Mide directamente el dominio de varias habilidades para procesar información; contextos muy tecnológicos.... Una de las principales conclusiones es que la ocupación de un individuo se relaciona más plenamente con la forma en que esa persona utiliza las habilidades en el trabajo que con su nivel académico o con el tipo de contrato laboral que tiene.” (OCDE- PIAAC 2013, www.oecd.org/piaac-es/)*

Este es el contexto en el que se desenvuelve la actividad de los departamentos de Recursos Humanos y las teorías del Management. También el entorno del surgimiento y desarrollo de las competencias, por un lado, y en el que se viene desarrollando la actividad directiva (con su rol de portavoz), por otro. Lo que constituye el primer bloque conceptual de este trabajo de investigación.

Y es que el auge de las competencias surge en un contexto empresarial muy particular, en la década de los 80, cuando el cliente pasó a ser el eje vertebrador de las estrategias de las compañías. La convicción de que el contacto de cada empleado con el cliente suponía un momento crítico para los resultados de la compañía. La necesidad de eficacia y calidad, la búsqueda de la excelencia, en cada uno de esos contactos a floraba un componente realmente estratégico de los resultados de la organización: el valor añadido de cada trabajador, con sus competencias.

En este contexto, el valor añadido de las empresas frente a sus clientes cada vez depende menos de las grandes inversiones tecnológicas o de ingentes disponibilidades de capital y más de otros factores más humanos. Porque en la imperiosa búsqueda de competitividad subyace el urgente requisito de la diferenciación, de la innovación, para como mínimo lograr mantener dicha competitividad.

Un claro ejemplo que demuestra la convicción cada vez más generalizada de que las personas, y sus competencias, determinan el devenir de los negocios lo encontramos en la evolución de los contenidos de revistas como Harvard Business Review. Se observa una paulatina migración de los aspectos que interesaban en la década de los 70. Aspectos como calidad, estrategia o políticas, han derivado hacia contenidos vinculados al liderazgo, talento o gestión de personas. Porque el factor humano, el equipo, es clave en el nivel de competitividad de las compañías.

“Un trabajo en equipo cada día más difícil, en el que priman capacidades como las de liderar y generar compromiso, compartir y cooperar con otros, utilizar con flexibilidad e imaginación nuestro `expertise`, o aceptar y promover el cambio, se elevan a la categoría de críticas”. (Director General de Telefónica España, Plácido Fajardo en prólogo de Fernandez, 2004: 10)

Observamos cómo las normas que rigen el ámbito laboral están cambiando. Actualmente no sólo se nos analiza por lo inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por la forma en que nos relacionamos con nosotros mismos y con quienes nos rodean.

Este nuevo criterio parte de la base de que ya disponemos de suficiente capacidad intelectual y destreza técnica para desarrollar nuestro trabajo. A partir de ahí, se centra la atención en aspectos como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad o la capacidad de persuasión. Toda una serie de cualidades personales.

De esta manera, independientemente de la situación laboral, el conocimiento de estas “capacidades” puede ser clave para el éxito en la carrera profesional.

Es más, en el caso de que el profesional en cuestión forme parte del equipo directivo, el foco es “sacar el máximo partido a la inteligencia grupal o, por decirlo de otro modo, a la interacción sinérgica de los talentos más adecuados de cada uno de los participantes”. (Goleman, 1999: 15 - 16)

Este es el contexto que según los autores sigue vigente. Aunque como indicábamos, el auge de las competencias tiene lugar en la década de los 80 no obstante su nacimiento sería casi una década anterior, de la mano del profesor de Harvard, David McClelland.

Pero, qué entendemos exactamente por “competencias”. Previamente a profundizar en el conocimiento de las aportaciones que hizo el creador del término, o avanzar en la génesis y evolución de dicho concepto a lo largo de autores y devenir empresarial, se hace necesario realizar una primera aproximación a su significado. Aunque adelantamos su conceptualización, como veremos más adelante, está plagada de dificultades.

La complejidad de las competencias está cimentada en multitud de factores: en la abstracción del concepto, dado que las competencias no existen en sí mismas sino que están representadas por comportamientos asociados (Pereda 2011:33); ambigüedad del propio término, traducido directamente del inglés “competencies” (Levy-Leboyer, 2003: 8); la inexactitud semántica del término español “competencias” y de su polisemia en el propio ámbito empresarial español (Dessler, 2009: 156); ingentes matices conceptuales, tantos como autores (OIT/Cinterfor, 2004: 125), así como la dificultad de una concreción (Alles, 2011: 99) que facilite su aplicación y evaluación en la praxis empresarial (Levy-Leboyer, 2003: 48 - 49).

2.2 Aproximación al término “competencias”

Proponemos realizar una primera inmersión en el significado del término competencia. Para ello recurrimos a la definición que recoge el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, donde ya se atisban las primeras dificultades para centrar el término en español. Observamos que dicho diccionario recoge dos definiciones completamente aisladas y, cada una de ellas, con varios matices.

Competencia1: “(Del latín *competentia*, véase *competir*). *Disputa o contienda entre dos o mas personas sobre algo. //2. Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa. //3. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio. //4. Persona o grupo rival. Se ha pasado a la competencia. //5. Competición deportiva*”.

Competencia2: “(Del latín *competentia*, véase *competente*). *Femenino, incumbencia. //2. Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o invertir en un asunto determinado. //3. Atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto*”. (RAE, 2001: 604)

El significado más extendido en la lengua española, es el primero. Vinculado a competir y rivalizar, no sólo en el ámbito deportivo sino también en el empresarial. La segunda definición de competencia tiene dos acepciones, la que es objeto de esta tesis, que vincula el concepto competencia a términos como pericia y aptitud. Y la relacionada con el sentido competencia como atribución, “competer”: pertenecer, tocar o incumbir a alguien (RAE, 2001: 604).

El propio Diccionario de Atentados contra el Idioma Español (Aroca, 1997: 91) aflora de manera crítica esta polisemia.

Competencia por competición: “*Hay pequeñas diferencias de matiz entre competencia: acción y efecto de competir. // Disputa o contienda entre dos o más individuos. // Rivalidad. // Aptitud, idoneidad. // Atribución legítima de un juez u otra autoridad para el conocimiento de un asunto*” y “*competición: lucha, no con armas ni física, entre dos o más personas por la consecución de algo. // Fiesta o serie de actos en que se compite por un premio*”. *En algunos países norteamericanos se emplea competencia en el sentido deportivo de competición. Pero, insistimos, hay diferencias de matiz, y deben tenerse en cuenta. De todas formas, tarjeta*”. (“Tarjeta” como recurso futbolístico, en clara alusión crítica a la posible confusión generada por los excesivos enfoques semánticos del término).

Curioso, dos significados dispares a pesar de tener una misma raíz latina “competere”, un hecho que sólo ocurre aparentemente en español. (José M. Prieto en prólogo de Levy-Leboyer, 2003: 8)

Dado que la significación que es el eje vertebrador de este trabajo de investigación es el que liga el término competencia a los conceptos pericia y aptitud, es requisito imprescindible hacer una primera aproximación a dichos matices conceptuales. Proponemos recurrir de nuevo al diccionario de la Real Academia de la Lengua.

Pericia: “(Del Latín *peritia*). *Femenino. Sabiduría, práctica, experiencia y habilidad en una ciencia o arte*”. (RAE, 2001: 1.731)

Aptitud: "(Del Latín *aptitudo*). Femenino. Capacidad para operar competentemente en una actividad. //2. Calidad que hace que un objeto sea apto, adecuado o acomodado para cierto fin. //3. Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte, etc. Usado con terminación en plural con el mismo que en singular. //4. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo. (RAE, 2001: 189)

Si nos detenemos en la significación de "pericia" observamos facetas que más adelante descubriremos, trabajan todos los autores. Por un lado habla de "sabiduría", es decir, de la disponibilidad de conocimientos, y por otro de "práctica", "experiencia" y "habilidad", es decir de desarrollo de actividad experiencial. Percibimos pues, cierto vínculo de la significación de "competencias" tanto al ámbito teórico, "sabiduría" como práctico, "habilidad" frente a aplicación de conocimientos.

Pongamos ahora el foco en los matices que salpican todas las acepciones del término "aptitud". Observamos aspectos como: competente, adecuado e idoneidad. Es decir, posee el sentido de apropiado para "cierto fin". Un componente absoluto de positiva adecuación. Además, también en este término vemos un enfoque muy recurrente en todos los expertos que tratan el tema de las competencias. "...*Idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo*". Deducimos pues que la aptitud es observable y aplicable tanto en la selección de personal para un trabajo concreto, como en el desarrollo del puesto en sí mismo.

Pero además proponemos detenemos en la tercera definición que recoge la RAE sobre el término "aptitud". Habla de "*Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio...*". Es decir, detectamos una significación de "capacidad" en el sentido de gozar de cualidades en propiedad, y por otro, un matiz volitivo de acción y su correspondiente consecuencia. "Disposición: acción y efecto de disponer" (RAE, 2001: 837)

Toda una amalgama de significaciones y matices con tan sólo recurrir a una primera aproximación genérica del término "competencias" a través de la Real Academia de la Lengua. No obstante, y con objeto de facilitar la conexión con siguientes apartados, resulta apropiado profundizar en la significación de un último término al que, como veremos más adelante, recurren la mayoría de los autores para encuadrar el término competencias en el ámbito profesional. Se trata del concepto "desempeño", "el buen desempeño", que aparece en la definición de "aptitud" que hace la RAE. Dicho diccionario vincula este término "desempeño" directamente a su verbo "desempeñar" ("Desempeño: Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse").

Por su parte, al recurrir a la significación del verbo "desempeñar" encontramos acepciones vinculadas a liberar lo que estaba vinculado a un préstamo; o el concepto conectado al rejoneo, entendida como acción de apearse del caballo para herir al animal con la espada. Obviadas dichas acepciones ajenas al objeto de esta tesis, nos detenemos en la tercera y séptima definición que realiza dicho diccionario, y que vienen a enmarcar el tema que nos ocupa.

Desempeñar: "...//3. *Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos...*//7. *Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad*". (RAE, 2001: 778)

Observamos que no sólo habla de la acción de trabajar sino que añade un condicionante: "cumplir las obligaciones" específicas de un oficio. Es decir, desempeñar no es sinónimo exacto

de trabajar o desarrollar simplemente una actividad, sino que lleva implícita el requisito de cumplimiento satisfactorio.

De todo lo anterior observamos el carácter anfibológico del término competencias en nuestra lengua. En este sentido, sólo en el ámbito de los recursos humanos el concepto que nos ocupa se presta a múltiples interpretaciones y, por tanto, confusión. “En el ámbito institucional tales acepciones brindan un marco de referencia básico a la hora de abordar el estudio y la comprensión de los itinerarios formativos en ámbitos profesionales y laborales concretos”. (José M. Prieto en prólogo de Levy-Leboyer, 2003: 8):

- *“La idea de **competencia como autoridad** suele aparecer cuando se decide qué asuntos y cometidos quedan bajo la competencia directa de un profesional concreto o de una figura profesional. Está en labios de la alta dirección, de los expertos en comportamiento organizacional, de los comités de evaluación así como de la unidad interministerial para las cualificaciones profesionales.”*
- *“La idea de **competencia como capacitación** la utilizan, por ejemplo, los responsables de recursos humanos para destacar el grado de preparación, saber hacer, los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje. En la terminología del INEM y de la Formación Profesional recalca el entrenamiento en las capacidades profesionales y las capacidades terminales más características de una profesión u ocupación.”*
- *“La idea de **competencia como competición** suele destacarla los directivos de departamentos de producción o de comercialización a la hora de fijar determinada estrategia de explotación y venta de productos y servicios generados para rivalizar. Se resalta la idea de competir en aquello que constituye un punto fuerte de una profesión, de una empresa. Se contrapone a la idea de diversificación profesional y empresarial como estrategia adecuada para compaginar y compensar riesgos productivos”.*
- *“La idea de **competencia como cualificación** suele aparecer en el área de los recursos humanos, de la mano de los psicólogos de trabajo, cuando se está aquilatando si un candidato muestra las cualidades que se atribuyen como pertinentes para el puesto. La ley orgánica general que ordena el sistema educativo (LOGSE) introdujo conceptos como ‘cualificación en la profesión’ y ‘desempeño cualificado’ al aludir a los programas de formación que brindan la competencia característica de un título profesional”.*
- *“La idea de **competencia como incumbencia** suele utilizarla a menudo los agentes sociales a la hora de acotar las tareas y funciones de las cuales son responsable unos empleados en un dominio profesional dado. De hecho, está vinculada a la noción de figura profesional que engloba el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinadas la UICP (Unidad Interministerial para las Cualificaciones Profesionales) respalda esta aceptación a través del catálogo de títulos profesionales y el repertorio de certificaciones de profesionalidad”.*
- *“La idea de **competencia como suficiencia** en la ejecución en una profesión o categoría ocupacional dada la suelen utilizar los agentes sociales, por ejemplo al fijar las especificaciones mínimas o clave para el buen hacer competente y competitivo. Se acotan las realizaciones, resultados, experiencias, logros que un titular debe sobrepasar para*

acceder o mantenerse satisfactoriamente en una ocupación con garantías de solvencia y profesionalidad". (Ibidem)

Este contexto polisémico entre expertos de recursos humanos se reaviva si cabe más, al ampliar fronteras en la Unión Europea, dadas las matizaciones transculturales. Veíamos cómo se trasladaba a nuestro idioma "competences" o "competencies", detengámonos en la traducción que se hace a nuestra lengua del término anglosajón "skills".

También respecto a "**skills**" prevalece la disparidad. "De hecho, en inglés, es un término que ha ido evolucionando de 'algo que es razonable' hasta llegar a 'conocimiento práctico', pasando por 'conocimiento como toque de distinción', 'conocimiento que crea diferencia'." (Onions C.T. 1985, José M. Prieto en prólogo de Levy-Leboyer, 2003: 8)

Pero es que además, expresiones como "capacidad" y "talento" también son pertinentes bajo el paraguas "skills" (Annet, 1991). Y para mayor confusión, en bibliografía francesa de gran trascendencia en nuestro país, llegó a traducirse el término francés "competences" como pertinente para "skills". Esto ha llevado a encontrar manuales de formación en español donde "competencias" se vincula a "skills" a través de "competences" en francés. Pero específicamente, las "skills" se definen en inglés como "soluciones comportamentales eficientes ante determinada clase de problemas particulares" (Ibidem).

*"En la investigación psicológica, cuando se habla de competencia (competence) se alude a la soltura y maña con la cual la persona adulta, de modo efectivo, controla sus propios asuntos, afronta sus problemas cotidianos, maneja y modifica su entorno más próximo. Cuando se habla de habilidades y destrezas (**skills**) se alude a la pericia que permite salir airoso, con garbo, en una faena, lance o quehacer. Son pues, dos vertientes afines del desempeño humano." (José M. Prieto en prólogo de Levy-Leboyer, 2003: 20).*

Tanto las dificultades en la traducción de los primeros autores, como el carácter polisémico del término "competencia" en español, como veremos más adelante, tan sólo son algunas de las numerosas dificultades de dicho concepto.

De hecho, existe cierta confusión sobre el verdadero significado de **competencia**. "Las compañías la definen de formas diferentes. Algunas usan definiciones generales y plantean el término competencia como sinónimo de los conocimientos, las habilidades o las destrezas que una persona necesita para hacer el trabajo. Otras lo definen de manera más estrecha, en términos de conductas medibles". Pero sencillamente, "las competencias requeridas para el puesto se identificarían sencillamente al completar la frase: 'para desempeñar este trabajo de manera competente, el empleado debe ser capaz de...'" (Dessler, 2009: 156). Una interesante y simple aclaración que sin duda nos ayuda a enmarcar un término que nacía con clara indefinición.

De hecho, previo a pasar al siguiente apartado, en el que pretendemos detenernos en el autor que es considerado por todos los expertos en Recursos Humanos como el padre del enfoque de competencias, David McClelland, proponemos anticiparnos a lo que podemos considerar como una curiosidad o simple reflexión. Como primer paso de este trabajo de investigación sobre competencias, lo lógico es hacer un primer contacto del tema recurriendo a diccionarios que aporten significación del término y su contexto. Tras el enfoque recogido como hemos visto por la RAE, también recurrimos a diccionarios propios del ámbito de Recursos

Humanos como el de Fernandez-Ríos (1999), cuyo enfoque y contenidos encontraremos en próximos apartados. Un diccionario que recoge definiciones realizadas por una selección de autores a lo largo de los años. Autores entre los que se encuentra una de las fuentes consideradas como primarias, Boyatzis (1982), autor que también cobra gran protagonismo en próximos capítulos de este trabajo que nos ocupa. Pero atención, no aparece la definición del autor padre del enfoque de competencias, la fuente primigenia por excelencia. Lo que debía ser el concepto de competencia definido por su artífice, el profesor de Harvard David McClelland.

La circunstancia expuesta anteriormente, a simple vista y desde la osadía que proporciona la ignorancia, podría considerarse como un lapsus imperdonable de rigor documental del citado diccionario de Fernandez-Rios (1999). No obstante, basta con una inicial y superficial toma de contacto con la obra original de McClelland o su desarrollo por autores posteriores, para descubrir que el término “competencias” nacía ya de por sí desde la base de una gran indefinición. McClelland tan sólo exponía un primer constructo mental sobre las competencias, un enfoque basado en la abstracción y carente de definición específica. Un sorprendente punto de partida que nos obliga a detenernos en el origen de las competencias y en su creador, David McClelland.

2.3 McClelland, creador del enfoque de “competencias”

Como indicábamos, la palabra “competencias” empezó a tomar uso a principio de 1970. Un término que nacía a partir de los estudios de McClelland sobre el éxito profesional. Este autor mantenía que ni los resultados académicos ni los test de inteligencia eran suficientes para anticipar de manera fiable el posible éxito o fracaso profesional. Emerge así el término competencia para “aglutinar todos aquellos factores –más relacionados con la experiencia que con los procesos cognitivos o los rasgos de personalidad- que sí permiten establecer predicciones fiables al respecto”. (Cardona, 2005: 33).

“Al investigar los rasgos distintivos del desempeño óptimo en el mundo del trabajo, McClelland estaba sumándose a una aventura que dio sus primeros pasos científicos a principios de nuestro siglo con la obra de Frederick Taylor, que dio lugar a una escuela de racionalización del trabajo que, tomando como modelo a la máquina, se dedicó a analizar minuciosamente los movimientos mecánicos más eficaces para aumentar el rendimiento de un determinado trabajador”. (Goleman, 1999: 34)

Unos primeros pasos que se iniciaron con el **taylorismo** y con el que surgió también un nuevo criterio de evaluación, las pruebas para aflorar el cociente intelectual. Los defensores de este enfoque mantenían que la medida de la excelencia había que buscarla en las capacidades de la mente humana.

Posteriormente a Taylor se desarrollaron diferentes teorías desde la perspectiva psicológica –sobre las que no profundizaremos en esta investigación- que establecieron que además del cociente intelectual también se debía tener muy en cuenta la personalidad como uno de los factores clave de la excelencia. “De hecho, en la década de los setenta, los test de personalidad y las tipologías –el hecho de que una persona sea extravertida o introvertida, del tipo de ‘sensación’ o ‘pensamiento’, por ejemplo- pasaron a engrosar las pruebas para calibrar el potencial laboral de una determinada persona”.

Pero lo cierto es que la mayoría de **test de personalidad** que se aplicaban en aquella época habían sido realmente concebidos para el diagnóstico de trastornos psicológicos, por lo que eran poco fiables para predecir el desempeño laboral. En este sentido, “también hay que decir que el cociente intelectual no es una medida infalible porque es muy frecuente que las personas que posean un alto cociente intelectual no desempeñen adecuadamente su trabajo y que quienes tengan un cociente intelectual moderado lo hagan considerablemente mejor”. (Goleman, 1999: 34)

Las valoraciones, del considerado como el padre de las competencias, afloraron en torno a un número creciente de estudios que, entre 1960 y 1970, se dieron en el ámbito de la psicología industrial y organizacional norteamericana. En dichos trabajos se demostraba que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimientos, además de títulos académicos, muchas veces estaban sesgados por factores como minorías raciales, mujeres o personas de escasos recursos. A esto se unió la conclusión de McClelland de que dichos títulos y aptitudes no servían para predecir el éxito, ni en el ámbito profesional ni en la vida.

Estas premisas sentaron las bases de la investigación de McClelland, determinado a hallar las variables predictivas de la actuación en el trabajo, con la prioridad de huir además de los mencionados sesgos de raza, sexo o nivel socioeconómico que venían siendo frecuentes. Para ello, recurrió a la utilización de muestras representativas que posibilitaran comparar personas que han triunfado en un trabajo o en su vida, con otras que por el contrario no habían tenido éxito. Además, con el objetivo de identificar las ideas y conductas operativas vinculadas directamente con esos resultados de éxito. (Fernandez, 2004: 26)

En este contexto, McClelland planteó la idoneidad de identificar variables que predijeran el rendimiento laboral y que estuvieran libres de sesgos como el género, raza o nivel socioeconómico de las personas en cuestión. “De hecho su ámbito de investigación hasta esa fecha había sido la motivación de logro utilizando pruebas proyectivas y algunos cuestionarios... No había estado implicado en el estudio de la inteligencia, las aptitudes, los estilos cognitivos, la personalidad, constructos con los que entró en conflicto desde la óptica estrictamente metodológica”. (José M. Prieto en prólogo de Levy-Leboyer, 2003: 17).

Este profesor de Harvard, David McClelland es considerado pues como pionero de la disciplina de competencias. Sería en su artículo “Testing for Competence rather than for Intelligence”, publicado por la revista *American Psychology* en 1973, el que recogía la síntesis de sus trabajos desarrollados a finales de los años 60.

*“Este trabajo, que defendía que el valor de las competencias era mayor que el de la inteligencia como predictor del buen desempeño, supuso el arranque de toda una corriente que ha revolucionado la gestión de las personas en los últimos 30 años. **McBer**, la empresa creada por McClelland para llevar al mundo empresarial las ventajas de la metodología de competencias fue integrada en **Hay Group** en 1986, y desde entonces, los consultores de Hay han estado aplicando con éxito los conceptos, principios, técnicas e instrumentos creados por McClelland, sus discípulos y sus colaboradores” (Fernandez, 2004:14)*

Este escenario en el que nace el enfoque competencias hace que prestemos especial atención al contenido generado en torno a la consultora HayGroup, como heredera de McClelland. Bibliografía como el libro elaborado por miembros de HayGroup, “Las competencias: claves para una gestión integrada de los Recursos Humanos”, Fernández

(2004), citado anteriormente. O la obra de consulta “Factbook Recursos Humanos” de HayGroup (2001).

Libro, este último, en el que se propone definir **competencias** como “característica personal relativamente estable y causalmente relacionada con los resultados en un puesto”. Si esto es así, indica, lo lógico es acudir a analizar qué hacen los mejores en un puesto. Y esta es la base que inspiró a McClelland en su primer estudio al analizar los profesionales que “mejor lo hacían” dentro del Departamento de Asuntos Extranjeros de Estados Unidos. “Todo lo que no sea hacer eso, es decir, todo lo que no sea utilizar el desempeño superior como criterio de selección y desarrollo, estará significando seleccionar y formar, en definitiva gestionar, para la mediocridad”. (HayGroup, 2001: 916)

De esta manera nos encontramos que, mientras el análisis tradicional del puesto de trabajo se centra en los elementos del propio trabajo (por ejemplo, seguir al trabajador con un cronómetro o realizar encuestas para aflorar que los empleados dedican el 14,3% de su tiempo a comunicar), la propuesta planteada por McClelland de evaluación por competencias supone estudiar a las **personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo**. Es más, plantea definir el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas.

“Por ejemplo, la mayoría de los puestos directivos incluyen la tarea de planificación y organización. La pregunta fundamental es: ¿qué hace que una persona planifique y organice bien o eficientemente?. La investigación sobre competencias señala que hay dos competencias subyacentes relacionadas causalmente con una eficaz planificación y organización; motivación por logros y el éxito (un anhelo invencible de aumentar la eficiencia), y mentalidad analítica (la capacidad de colocar las cosas en un orden jerárquico o secuencial, a fin de determinar cuál es la tarea más importante y lo que se ha de realizar en primer lugar, y lo que habrá que realizar en el momento 1 para que pueda realizarse la siguiente tarea en el momento 2, a fin de terminar el proyecto en el momento 3).” (Fernandez, 2004: 28)

Llegados a este punto surge la necesidad de preguntarnos entonces qué es lo que aporta el enfoque de competencias, frente a lo que venía siendo el análisis tradicional en la búsqueda de acertar en el reto de idoneidad persona-puesto de trabajo específico.

2.4 Teoría clásica de los rasgos versus competencias

Así pues, cabe preguntarse cuáles son las diferencias entre el análisis tradicional de puestos de trabajo o el enfoque de competencias, e incluso plantearse si son excluyentes.

En este sentido podemos decir que en la forma tradicional se define el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades. Se enfoca en el qué se logra en cuanto a obligaciones y responsabilidades. Por su parte, el análisis de puestos basado en competencias, implica profundizar en el puesto a través de competencias conductuales observables y medibles (conocimientos, habilidades y/o conductas) “que el empleado que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien el trabajo”. “Por tanto, el análisis tradicional de puestos se enfoca en el trabajo, mientras que el análisis basado en las competencias se orienta al trabajador, en específico en lo que es capaz de hacer”. (Dessler, 2009: 156).

Todas las actividades dentro de la gestión de recursos humanos pasan por conocer cada puesto de trabajo de la empresa y definir los perfiles de los mismos. Dependiendo del enfoque que se aplique en dicha gestión de recursos, los perfiles de puestos recogerán los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad o competencias que constituirán los requisitos a reunir por sus ocupantes. Requisitos imprescindibles para desarrollar las responsabilidades inherentes a cada puesto con eficacia, eficiencia, seguridad y de manera satisfactoria. (Cardona, 2005: 55).

“Las aptitudes y los rasgos de personalidad son características individuales que explican y justifican el comportamiento de cada uno, en todas las situaciones posibles. Las competencias dependen de las experiencias específicas y están por tanto más estrechamente ligadas a un sector profesional, a una empresa e incluso a un lugar o a un momento. Las competencias en sí mismas pueden, en consecuencia, ser más o menos específicas... Este estado de cosas llama la atención sobre la posibilidad de disponer de listas de competencias ‘genéricas’, pero también sobre el interés que tiene para una empresa conocer las competencias concretas que caracterizarán a sus recursos humanos y planificar el desarrollo de las competencias de su personal en el marco de su estrategia y de su proyecto de empresa.” (Levy-Leboyer, 2003: 31)

De esta manera, en el enfoque de competencias, “en lugar de indagar sobre rasgos de personalidad, más o menos dados, se busca hábitos efectivos de comportamiento”... “Las ‘habilidades’ se diferencian claramente de los ‘rasgos’ innatos: habilidad implica aprendizaje mientras que el **rasgo** se tiene o no se tiene”. (Cardona, 2015: 56).

El enfoque de rasgos, tradicionalmente medido con herramientas psicométricas, era la manera clásica de abordar la elaboración de perfiles de puestos. En la definición de dichos perfiles, según este enfoque de rasgos, aparece una serie de factores:

- **Formación:** recoge la formación reglada que según las características del puesto deberá disponer el trabajador en un mínimo y máximo nivel.
- **Conocimientos específicos:** son los conocimientos generalmente técnicos que se logran mediante dicha formación reglada y que son claves para que el trabajador desarrolle sus funciones específicas en el puesto en cuestión de manera satisfactoria.
- **Inteligencia y aptitudes:** se trata de las aptitudes óptimas definidas en nivel mínimo, óptimo o máximo que deberá tener el trabajador destinado a un puesto concreto para desarrollar sus funciones y responsabilidades inherentes a dicho puesto.
- **Personalidad:** “se incluyen los rasgos de personalidad relevantes para el desarrollo con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción de las funciones y responsabilidades incluidas en el puesto”.
- **Motivación e interés:** “aspectos motivacionales y de intereses profesionales que deberá reunir el ocupante del puesto”. (Pereda, 2011: 56-58)
-

En este sentido, la teoría de los rasgos establece tres posibles niveles para enmarcar las exigencias de aspectos psicométricos incluidos en el perfil de exigencias deseables: óptimo, mínimo y máximo.

- **Óptimo:** “valor del factor que optimizaría el rendimiento, la seguridad y la satisfacción del ocupante de un puesto”.
- **Mínimo:** “valor por debajo del cual se considera que el sujeto no podría responder adecuadamente a las exigencias del puesto”.
- **Máximo:** “valor por encima del cual el sujeto puede tener sentimientos de estar infrautilizado y, como consecuencia, aparecer sensaciones de insatisfacción y/o frustración, o tener efectos negativos sobre su rendimiento y/o seguridad”. (Pereda, 2011: 56-58)

Se debe tener en cuenta que, al utilizar este tipo de perfiles, será igualmente negativo que una persona esté por encima de los niveles máximos o por debajo de los mínimos, de exigencia para un puesto.

Paralelamente, las variables incluidas en un perfil psicométrico se pueden clasificar como imprescindibles, importante o recomendables. Es decir, variables que en el nivel que se defina (óptimo, mínimo o máximo) se vincula como requisito (**imprescindible, importante o recomendable**) vinculado a un puesto.

Este tipo de perfiles psicométricos se continúan utilizando en la gestión de recursos humanos. La razón es clara, aportan valor para conocer el potencial que un profesional tiene para desarrollar trabajos diferentes al que viene desarrollando. (Ibidem).

Y es que la rapidez de la evolución de los progresos tecnológicos ha influido en la gestión de recursos humanos, ha creado necesidades nuevas en materia de evaluación, y por tanto consolidando el enfoque de competencias. “Prever el éxito de un determinado puesto a partir de informaciones referentes a los resultados pasados ha cedido el lugar a un objetivo muy diferente que consiste, antes que nada, en evaluar la **adaptabilidad** que un individuo experimentará en el futuro y su **aptitud** para aprender competencias nuevas. La noción de etapas en el desarrollo profesional resulta menos importante que la idea de **evolución de las competencias** requeridas en un determinado puesto a medida que las condiciones cambian. En este contexto, diagnosticar las competencias adquiridas es importante; pero más importante es todavía concretar las competencias a fin de poder predecir las que pueden ser adquiridas, y ello extendiendo el análisis hasta las condiciones individuales y de entorno que favorecen estas adquisiciones”. (Shimmin 1989, Levy-Leboyer, 2003: 31)

“En este sentido, frente a la tradicional organización funcional que procuraba la provisión del elemento humano necesario para la estructura organizativa, la actual coyuntura requiere en gran medida adecuar estos recursos a las cambiantes circunstancias de la organización. Por lo tanto si anteriormente el énfasis estaba en la adecuada selección, reclutamiento y desarrollo de estímulos e incentivos en la organización, para que aseguraran la productividad y estabilidad organizacional, ahora el reto consiste en liderar los procesos estratégicos de cambio, para que permitan un mejor posicionamiento de la organización en los mercados implantando la gestión de recursos humanos por competencias. Es decir, la gestión de equipamiento doble de recursos, es decir: recursos incorporados (conocimientos, saber hacer, cualidades personales, experiencia, etcétera) y recursos de su entorno (redes profesionales, redes documentales, bancos de datos, entre otros). La competencia que produce es una

secuencia de acción en la que se encadenan múltiples conocimientos especializados.
(José Luis Zarazúa, López 2007: 61).

Así pues, recordemos que el término competencias aparecía para fundamentar la idea de que “ni los resultados escolares ni las notas en los test de aptitud y de inteligencia predicen el éxito profesional, ni incluso la adaptación eficaz a problemas de la vida cotidiana”. No obstante “numerosos argumentos de campo han probado que estos puntos de vista son inexactos; y que los test de inteligencia, todavía denominados test de funcionamiento cognitivo, poseen una indiscutible capacidad predictiva de los resultados profesionales”. No obstante, aunque “parece prioritario reconocer la validez de los test de inteligencia” parece necesario admitir sin embargo, que “no lo explican todo”. Se hace necesario comprender dónde están las raíces y cómo se desarrollan las competencias que permiten desarrollar con éxito misiones profesionales precisas. (Levy-Leboyer 2003: 43 - 44)

“En otras palabras, la oposición entre aptitudes e inteligencia, por una parte, y competencias, por otra, no tiene razón de ser: el conjunto de estas cualidades son necesarias para ejercer con éxito una actividad profesional”. (Ibidem)

De hecho, las últimas tendencias en lo relativo a evaluación y medición del desempeño profesional sostienen que los tests de aptitud e inteligencia por un lado y competencias por otro, son complementarios en la búsqueda de predicciones válidas y fiables. “Aptitudes, inteligencia y competencias son todos elementos necesarios para lograr el éxito en el desempeño de una determinada función o tarea”. (Cardona, 2005: 33)

*“Para referirse a competencias se debe tener en cuenta que se trata de **características profundas** de personalidad que se componen por **rasgos** propiamente dichos. Las **motivaciones** y el **concepto de uno mismo**. Los tres factores en su conjunto determinan el comportamiento del individuo, elemento que luego se utiliza para la medición de las competencias. Ahora bien, una competencia (rasgos, motivaciones y concepto de uno mismo) se entiende con relación “a algo”, que es un estándar de efectividad o desempeño superior. Dice Spencer & Spencer (1993) en su definición de competencia, que ésta se mide en relación a un estándar o criterio específico. Por lo tanto, la metodología de Gestión por competencias difiere del tradicional enfoque referido a las ‘características de personalidad’ evaluadas en base a un estándar poblacional, ya que en la Gestión por competencias el criterio o estándar con el cual se mide una competencia es particular de cada organización.” (Alles, 2009 tomo I: 226)*

2.5 Tres perspectivas o modelos sobre competencias

Respecto a aproximaciones teóricas al estudio de las competencias, Elvira Repetto (2007), prestigiosa estudiosa de este ámbito y profesora de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), tras revisión de literatura existente, coincide con la unanimidad de los expertos en diferenciar tres principales perspectivas o modelos teóricos sobre competencias. Dado lo completo de la síntesis de dichos enfoques, procedemos a transcribirlos textualmente, tal y como lo expone dicha profesora de la UNED. (Repetto, 2007: 96):

- **“El modelo conductista, analítico o molecular, originario de los Estados Unidos**, y en el cual se enfatizan los elementos moleculares de las competencias. Según este modelo las competencias se ven como un **conjunto coherente de comportamientos**

“**observables**” que permiten la realización adecuada de una determinada actividad. Esta perspectiva es la que da origen al enfoque de competencias en sí mismo, como reacción al “enfoque de rasgos” en Psicología (McClelland, 1973; Pereda y Berrocal, 1999). En este modelo se pone el acento tanto en la observación conductual como en las llamadas **entrevistas por incidentes críticos** (behavioral event interview, es decir, **entrevistas sobre conductas clave**), para así llegar a determinar el perfil de conductas propio de los trabajadores exitosos o estrella. Desde esta visión, se “concibe el desempeño competente como aquél que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente específicas” (Vargas 2001), y estas tareas se describen como acciones muy concretas y significativas, tales como, por ejemplo, la tarea de “reconocer y modificar un asiento contable erróneo” para un trabajo de contable o la tarea de “sonreír al cliente y llamarle por su nombre” para un trabajo de atención al público”.

- “**El modelo de cualidades o atributos personales, originario de Gran Bretaña** y calificable de “funcionalista” según Royo y del Cedro (2005). En este modelo, la competencia se concibe como una **combinación de atributos subyacentes (rasgos) al desempeño exitoso**, los cuales se definen usualmente de forma más bien amplia o genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos. Algunos ejemplos de estos atributos son: liderazgo, iniciativa, o trabajo en equipo”.
- “**El modelo holístico o integrado, surgido en Francia**, pero también aplicado ampliamente en Australia e Inglaterra. Esta aproximación al enfoque de competencias entiende las competencias como la integración, tanto de las **tareas desempeñadas (conductas)** como de los **atributos de la persona**, a la vez que tiene en cuenta el contexto. En síntesis, este modelo concibe las competencias como el resultado de la interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, actitudes, y aptitudes y rasgos de personalidad, movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo (Vargas 2001)”.

Precisamente, este último modelo denominado holístico o integrado de las competencias, es el planteamiento teórico en el que se enmarca el enfoque que recogen los autores del Programa FOSOE (Formación Socioemocional), Proyecto I+D N° SEJ2004-07648, dirigido por la mencionada experta Elvira Repetto (Catedrática de Orientación Educativa de la Facultad de Educación de la UNED) y financiado por Ministerio de Educación y Ciencia de España. (Repetto, 2007: 92 - 96)

El programa FOSOE lo trataremos más en profundidad en el apartado específico dedicado a la inteligencia emocional y las competencias socioemocionales.

2.6 Concepto “competencias” según autores

Acabamos de ver los tres modelos o enfoques teóricos sobre competencias en los que coinciden diversos autores. Además, adelantábamos en anteriores apartados la compleja tarea que supone la conceptualización del término competencia. De hecho, Cinterfor (Centro Interamericano para el desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional) entidad especializada de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a la hora de clarificar su propuesta conceptual del término competencia, expone la definición que realizan 11 expertos y 16 instituciones asociadas de formación de diversos países así como de normalización y certificación. (OIT/Cinterfor, 2004:9)

En este sentido, al analizar dicha veintena de definiciones, entre autores y entidades, que selecciona OIT/Cinterfor, observamos la cantidad de matices, tantos como conceptos. Surge en este punto el dilema sobre qué criterio seguir en esta tesis doctoral a la hora de seleccionar autores y definiciones. Una opción, tal vez la más práctica, sería volcar todas las definiciones vinculadas a su autoría, que selecciona dicha entidad internacional (OIT/Cinterfor, 2004:9). Pero seguramente, una alternativa sesgada. De hecho, este organismo internacional no impone sus enfoques y metodologías:

“El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas, incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que Cinterfor/OIT las apruebe...” (Tolentino, 1998: 2)

Por ello, para esta Tesis, y previa argumentación, proponemos sumergirnos en tres definiciones:

- **HayGroup:** consultora de Recursos Humanos que en 1986 absorbió a la consultora McBer cuyo fundador fue David McClelland, el profesor de Harvard considerado pionero de la disciplina de competencias. Se considera a HayGroup como herederos de los conceptos, principios, técnicas e instrumentos creados por McClelland. (Fernández, 2004: 14)
- **Martha Alicia Alles:** basta hacer una simple búsqueda en Google para descubrir que se trata de una de las autoras de Recursos Humanos más prolífica en lengua hispana y una de las más citadas en tesis doctorales y bibliografía en general. Con más de 40 libros escritos, la mayoría vinculados directa o indirectamente a Competencias, como ya veremos, profundiza en la conceptualización del término competencia a través de autores fuente como Boyatzis y propone su propia definición. Pero además aporta un gran valor añadido ya que su firma consultora de Recursos Humanos “ha desarrollado una metodología para la puesta en marcha de modelos de competencias basada en dos grandes pilares: la teoría preexistente y la experiencia profesional...la riqueza de conocimiento en materia de competencias se obtiene no sólo por conocer buenos métodos de trabajo, sino también por haber hecho la experiencia con otros que no han sido satisfactorios”. (Alles, 2009 Tomo I: 17 - 18)
- **OIT/Cinterfor:** imposible obviar la visión internacional que esta entidad posee sobre el enfoque competencias, así como la sinopsis que realiza sobre la aplicación del enfoque competencias por parte de las autoridades españolas.

HayGroup

Recordemos que el creador del constructo Competencias, David McClelland, creó dicho enfoque pero de una manera abstracta. Con el primer atisbo del enfoque Competencias, desafió la creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual. Sus estudios le llevaron a la conclusión de que la inteligencia no era predictor de éxito. Inspirados en este enfoque, la consultora y su heredera HayGroup propone la siguiente definición.

“La competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo” (HayGroup, 2001: 969)

Un concepto difundido por HayGroup pero basado en uno de los primeros autores en conceptualizar lo que nacía como un constructo abstracto de la mano de MacClelland. Se trata de la definición de Boyatzis (1982), (Fernández, 2004: 28)

De hecho, si el concepto competencia nacía a partir de los estudios de McClelland sobre el éxito profesional. El segundo impulso al tema de las competencias lo constituye la obra “The competent Manager” de Boyatzis. (Cardona, 2005: 33)

Pero sigamos con el enfoque de esta prestigiosa consultora internacional. El libro “Las competencias: clave para una gestión integrada de Recursos Humanos”, elaborado por profesionales de HayGroup y coordinado por la socia directora de HayGroup Guadalupe Fernández (2004), expone una visión integradora del enfoque de competencias.

“Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces”. (Fernandez 2004: 29)

Martha Alicia Alles

Esta prolífica autora en su Diccionario de Comportamientos indica que “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles, 2011 Tomo I: 19)

Por su parte, en su Diccionario de Términos de Recursos Humanos, complementa la definición expuesta con el concepto de dos autores que, tras el enfoque de Boyatzis (1982) (enfoque que como hemos visto asume la consultora HayGroup), constituyen los autores más referenciados en trabajos de investigación sobre Competencias. Se trata de los norteamericanos Spencer&Spencer (1993) y la francesa Levy-Leboyer (1997), expertos cuya bibliografía también se ha tenido en cuenta en esta Tesis doctoral.

- Spencer&Spencer: *“Estos autores aportan, en su definición, que una competencia es una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con el desempeño efectivo (que se toma como un criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral”.*
- Levy-Leboyer: *“La autora define las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas”.* (Alles, 2011: 97)

OIT/Cinterfor

Dada la relevancia que “el banco de conocimiento” de Cinterfor tiene en esta tesis doctoral, es crucial profundizar en su importancia internacional previamente a avanzar en la definición que nos ocupa.

OIT/Cinterfor, “desde su nacimiento en 1963, es pionero en la gestión, la construcción colectiva del conocimiento y la promoción de la cooperación Sur-Sur en temas relacionados con el desarrollo de los recursos humanos... Articula y coordina la red más grande y prestigiosa de entidades e instituciones, públicas y privadas, dedicadas al fortalecimiento de las competencias laborales. Esta red, formada por más de 65 entidades de 27 países de América Latina, El Caribe, España y África, colabora activamente en la actualización permanente de la plataforma de gestión del conocimiento que está a disposición del mundo de la formación profesional... La plataforma de gestión del conocimiento de OIT/Cinterfor fue concebida desde su creación, en el año 1998, como el principal mecanismo para divulgar, compartir, promover y articular las innovaciones, buenas prácticas y recursos de la red de instituciones miembros”. De esta manera, el rol de la OIT/Cinterfor es sistematizar y compartir los conocimientos y las prácticas que se generan a partir del intercambio y colaboración entre sus miembros. (www.oitcinterfor.org)

Volvamos al objetivo de profundizar en el concepto competencia observando matices que impregnan la bibliografía actual. OIT/Cinterfor también diferencia tres enfoques sobre el término que nos ocupa y que han inspirado, como hemos visto, a otros estudiosos posteriores como la Catedrática de la UNED Elvira Repetto (Repetto, 2007: 96). Como ya hemos apuntado anteriormente, “el primero concibe la competencia como la capacidad para ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado ‘holístico’, incluye a las dos anteriores”. (OIT/Cinterfor, 2004: 9)

Pero veamos el concepto que se propone desde el marco de la OIT:

“Un concepto generalmente aceptado la define como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”. (OIT/Cinterfor, 2004: 9)

Años más tarde, en 2011, en el marco de un estudio europeo enfocado en analizar las estrategias adoptadas para promover el desarrollo de competencias entre empresarios emprendedores de pymes europeas, con el fin de apoyar este sector productivo, se expone el siguiente concepto de competencias:

“Competencia (y afines). Competence: capacidad para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales o metodológicas, en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal. En el contexto del Marco Europeo de Cualificaciones (MEC), la competencia se describe en términos de responsabilidad y autonomía”. (Cobo, OIT/Cinterfor 2012: 8)

2.7 Componentes de las Competencias

Los modelos de management o de gestión trabajan los recursos humanos con el propósito de alinearlos a su estrategia de negocio. “Cuando esta modelización se hace correctamente, da lugar a una relación ganar- ganar entre el empleado y el empleador, ya que es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para uno como para el otro. Estos modelos se basan, usualmente, en las denominadas ‘competencias conductuales’. En la práctica, tanto académica como profesional, a las denominadas ‘competencias conductuales’ se las denomina ‘competencias’ sin aditamento alguno, y a las que se definieron en la OIT, ‘competencias laborales’”. (Alles, 2009 Tomo I: 208)

Como ya hemos visto a lo largo de apartados anteriores, numerosos autores han intentado profundizar en el sentido y componentes de las competencias. En esta línea, los americanos **Spencer & Spencer** en su conocida obra “Competence at work” (1993), definieron competencia como “una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral”. Así pues, conciben las competencias como “características profundas” del hombre que indican “formas de comportamiento o de pensar”. Bajo esta premisa, estos autores estipulaban así **cinco tipos de “características”**:

- **“Motivación:** *aquellas cosas que una persona considera o desea de forma consciente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen objetivos, constantemente toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.”*
- **“Rasgos:** *Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: reacción rápida y buena vista son ejemplos de competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan por encima y más allá del llamado del deber para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos. Los motivos y las competencias son rasgos intrínsecos o características supremas propias de un individuo que determinan cómo se desempeñará en su puesto de trabajo a largo plazo sin una supervisión cercana”.*
- **“Concepto de uno mismo.** *Lo que cada persona considera que es, con respecto a sus valores, características, actitudes e imagen. Ejemplo: autoconfianza, la confianza que una persona tiene en sí misma con relación a su propio desempeño. Los valores de un individuo permiten predecir cómo se desempeñará en su puesto a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más que probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice la tarea o el empleo representa una evaluación de su habilidad de liderazgo. Por lo general, las personas que desean ser gerentes pero no les gusta o no consideran como un valor el hecho de influenciar a otros y motivarlos, pueden ser designados en puestos de gerencia o jefatura, pero fracasan en ese rol”.*
- **“Conocimiento:** *la información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento quirúrgico de los nervios y músculos en cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. En general las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral (futuro) porque usualmente no es posible medir el conocimiento y las habilidades considerando con precisión la manera*

como se utilizarán en el puesto de trabajo. En primer lugar, muchas evaluaciones del conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es cómo se usa la información. El conocimiento basado en la memoria respecto de hechos específicos es menos importante que la capacidad para determinar cuáles son los hechos relevantes frente a un problema determinado. O, desde otra perspectiva, saber cómo encontrar ciertos conocimientos cuando estos son necesarios es más importante que recordarlos. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento miden, generalmente, la habilidad de la persona para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una serie de alternativas, pero no se evalúa si una persona puede actuar sobre la base del conocimiento. Por ejemplo la habilidad para determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará”.

- **“Habilidad:** se refiere a la capacidad de desempeñar adecuadamente ciertas tareas físicas o mentales. Ejemplo: habilidad física de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la habilidad de un programador de organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.
Entre las competencias mentales o cognoscitivas se incluyen las de pensamiento analítico (procesamiento de conocimiento y datos, determinando causa y efecto, organizando datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos)”. (Alles, 2009 Tomo I: 214)

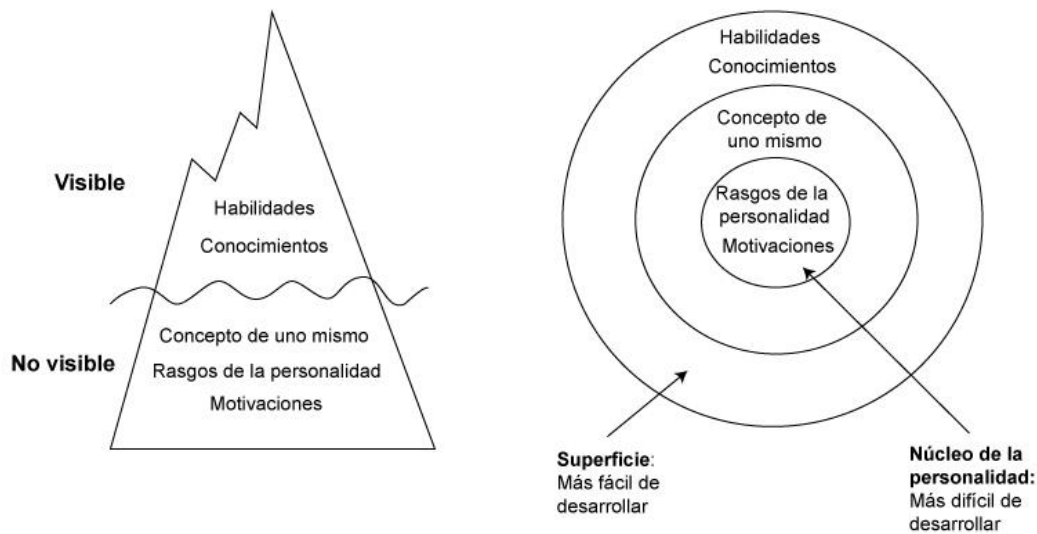
Muy en sintonía como lo recogía años más tarde Hay Group en la obra coordinada por su socia directora Guadalupe Fernández:

- **Motivo:** “una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona; por ejemplo, la necesidad de logros”.
- **Rasgo de carácter:** “una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, confianza en uno mismo, autocontrol, resistencia al estrés...”
- **Concepto de uno mismo** (actitudes o valores): “medido por medio de un test de respuestas, en el que se pide a la persona que diga lo que piensa, lo que valora, lo que hace o lo que está interesado en hacer”.
- **Contenido de conocimientos:** “de hechos o procedimientos, tanto técnicos (como reparar un ordenador averiado) o interpersonales (las cinco reglas de una eficaz información de retorno) que se mide por medio de tests de respuestas. La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo muestran que el contenido de conocimientos rara vez sirve para diferenciar a los trabajadores de actuación superior de aquellos otros que tienen una actuación media”.
- **Capacidades cognoscitivas y de conducta:** “ya sean ocultas (por ejemplo, razonamiento deductivo o inductivo), u observables (por ejemplo, capacidad de <escucha activa>.” (Fernández, 2004: 29)

La última característica que Spencer & Spencer denominaba “Habilidad”, HayGroup la explicitaba como “capacidades cognoscitivas y de conducta”.

Volvamos a observar el enfoque de **Spencer & Spencer**. Como representa el gráfico “**Modelo del iceberg**” que recogen estos autores, las competencias de conocimiento y habilidad se conciben como más visibles y evidentes. Están más en la superficie de la personalidad, lo que hace que sean más fácilmente observables. Por su parte, el concepto de uno mismo o propio, los rasgos de personalidad y las motivaciones están más ocultos, en una zona más profunda de la mente de las personas. (Alles, 2009 Tomo I: 214)

Modelo del Iceberg



(Spencer & Spencer, 1993: 11)

(Alles, 2011 Tomo I: 215)

“El conocimiento y las competencias en relación con ciertas habilidades son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más adecuada y efectiva de mejorar estas capacidades es mediante el entrenamiento y la capacitación. Las motivaciones y los rasgos de personalidad presentan una dificultad mucho mayor tanto para su evaluación como para su desarrollo; lo más adecuado –siempre que sea posible– será seleccionar empleados que ya posean las características de personalidad y las motivaciones requeridas para cada posición”. (Alles, 2009 Tomo I: 214)

2.7.1 Diferencia entre Competencias y Conocimientos

Vistos las características de las competencias, Martha Alles ve la necesidad de diferenciar los matices entre “competencias” y “conocimientos”. Y es que, indica, los modelos de management cuando hablan de competencias, siempre, se refieren a competencias conductuales, pero profesionales de Recursos Humanos confunden la temática englobando bajo el mismo nombre de “competencias” también los conocimientos. No obstante, “puede decirse que **los conocimientos son competencias técnicas** y las competencias conductuales son competencias de gestión”

*“**Conocimiento:** conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”.*

Realizar cualquier tipo de trabajo requiere tanto conocimientos como competencias. Pero la relación entre ellos es diferente. “Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función”. (Alles, 2009 Tomo II: 19)

Por otro lado, tanto en el marco educativo como en el profesional se ha visto la idoneidad de clarificar la diferencia entre “competencias” y “conocimiento”. En este sentido, desde el **Marco Europeo de Cualificaciones (MEC-European Commission)**, instrumento que tiene por

objeto “facilitar la movilidad y el reconocimiento de la formación académica y profesional de los ciudadanos” (Consulta marzo 2015- www.mecd.gov.es), definen “conocimiento” como:

*“**Conocimiento** (knowledge): es el resultado de la asimilación de la información a través del aprendizaje. El conocimiento es el conjunto de hecho, principios, teorías y prácticas que se relacionan con un campo de trabajo o estudio. En este contexto, los conocimientos se describen como teóricos o prácticos”. (Cobo, OIT/Cinterfor 2012:9)*

2.7.2 Tipos de “saberes”

Hablamos de competencias y conocimientos. Y es que, en el ámbito de la formación profesional, entendida como la formación de profesionales en activo, la competencia hace referencia a “una integración de capacidades del sujeto que le permite actuar de manera eficaz en situaciones reales de trabajo. Se manifiesta tanto en la **rapidez y exactitud** con la que el sujeto realiza sus actividades rutinarias, como en la forma de abordar situaciones nuevas, resolver problemas, tomar decisiones y proponer mejoras”.

De hecho, al profundizar en el **desempeño competente** se observa que se sustenta en conocimientos y en un repertorio de técnicas, es decir, en distintos “tipos de saberes” que constituyen la base del sujeto para comprender la situación, seleccionar la opción más apropiada y actuar. Encontramos los siguientes tipos de saberes:

- “**Conceptos y principios científico-técnicos**. Por ejemplo cuáles son los elementos que componen un sistema, en qué principios se basa su fundamento, etc. A este tipo de saberes se les llama **declarativos**, porque el sujeto que los posee es capaz de expresarlos verbalmente, en forma oral o escrita”.
- “**Saberes técnicos** (reglas de acción, normas, criterios, consecuencia de acciones y operaciones). A este tipo de saberes se los llama **procedimientos** y se traducen en un hacer. Algunos de los procedimientos son técnicas muy normalizadas que deben seguirse estrictamente; otros sólo marcan líneas de acción”.
- “**Saberes prácticos**. Saberes de la experiencia, saberes procedimentales que no derivan de teorías (reglas de acción, trucos, precauciones, recorridos a seguir). Este tipo de saberes no tiene fundamento explícito, se los utiliza tal como los transmite la cultura de cada oficio”.

No obstante, llama poderosamente la atención que el dominio de tales saberes no es garantía de que el trabajador es competente. La competencia requiere del dominio de saberes, pero también que el profesional pueda escoger el más acertado para cada situación y sepa cuándo, cómo y por qué usarlo. (Avolio de Cols, OIT/Cinterfor ,2006: 74)

2.7.3 Tipos de habilidades

Pasemos ahora a profundizar en el enfoque competencias y destrezas/habilidades. Aunque en apartados anteriores realizábamos una aproximación a la definición de “habilidad”, veamos cuál es el enfoque que se hace desde la OIT.

“Habilidad (skill): la capacidad de aplicar conocimientos y utilizar técnicas para completar tareas y resolver problemas. En el contexto del Marco Europeo de Cualificaciones, las destrezas se describen como **cognitivas** (uso del pensamiento lógico, intuitivo y creativo) y **prácticas** (fundadas en la destreza manual y el uso de métodos, materiales, herramientas e instrumentos). Entre las habilidades requeridas **para emprender** destacan: a) la capacidad para planear, organizar, analizar, comunicar, hacer reuniones informativas, evaluar y recordar; b) capacidad para proyectar un determinado desarrollo o iniciativa; c) habilidad para trabajar en equipo cooperativamente y de manera flexible; d) ser capaz de identificar las fortalezas y debilidades del resto; e) habilidad para actuar de manera proactiva y responder positivamente a los cambios y f) habilidad para evaluar y asumir riesgos cuando existen las garantías adecuadas (European Training Fundation)”. (Cobo, OIT/Cinterfor 2012:9)

A su vez, se indica de una manera generalizada que las habilidades se dividen en “duras” y “blandas”:

- **“Habilidades duras (funcionales)** generalmente se pueden adquirir de una manera lógica y sistemática. Estas habilidades funcionales (como conducir un coche o cualquier otra máquina, hablar un idioma extranjero, el uso de una computadora o un software específico) son operacionables, factibles de medir, evaluar y certificar. Aquí destacan elementos tales como la capacidad para utilizar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos. La aplicación de conocimientos y técnicas específicas (asociadas más directamente con el conocimiento explícito)”.
- **“Habilidades blandas** (también llamadas sociales o de comportamiento) son destrezas de orden más subjetivo e intangible. Estas habilidades interpersonales se adquieren principalmente a través del entrenamiento y la práctica. Aspectos como el liderazgo, la capacidad para comunicarse individual y grupalmente así como ser capaz de desenvolverse en contextos de incertidumbre o complejidad. Estas habilidades pueden ser consideradas elementales a la hora de evaluar al personal de las empresas. Resultan fundamentales para la vida diaria y suelen ser difíciles de observar, cuantificar o medir. Asociadas más directamente con el conocimiento tácito”. (Ibidem)

Hecho este recorrido sobre los tipos de habilidades, así como los tipos de saberes y la diferencia entre conocimientos y competencias, pasamos a profundizar en los tipos de competencias.

2.8 Tipos de competencias

2.8.1 Categorizaciones según entidades

Los autores americanos Spencer & Spencer, como hemos visto, creadores del enfoque Iceberg para explicar los componentes de las competencias, dividen las competencias en dos categorías:

- **“Competencias de punto inicial.** Son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades técnicas) que se necesitan en un empleo para desempeñarse adecuadamente. Competencias de punto inicial son, por ejemplo, para un vendedor el conocimiento del producto que ofrece y la habilidad para hacer facturas”.

- **“Competencias diferenciales.** Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores de los demás. Por ejemplo, la competencia Orientación al logro, que implica establecerse objetivos más altos que los que la organización requiere”. (Alles, 2009 Tomo I: 214)

Pero encontramos más categorizaciones de competencias. Desde el ya mencionado **Marco Europeo de Competencias**, (MEC- European Commission, consulta marzo 2015 - www.mecd.gob.es), se enumeran tres tipos o categorías de competencias. Las competencias **“básicas o instrumentales”**, son las vinculadas a conocimientos fundamentales y se adquieren en la formación general. Entre estas competencias encontramos habilidades como la de cálculo, lecto-escritura y comunicación oral.

Aquí se distinguen dos tipos: las “genéricas” y las “especializadas”:

- “Las competencias **genéricas o transversales** se relacionan con los comportamientos y actitudes de labores relacionadas con diferentes ámbitos de producción. Entre estas competencias están, por ejemplo, la capacidad para trabajar en equipo, la capacidad de planificación, la habilidad para negociar, etc”
- “Las competencias **especializadas, específicas o técnicas**, que tienen relación con aspectos técnicos directamente vinculados a la ocupación, y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales”. (Cobo, OIT/Cinterfor, 2012: 8)

Observamos pues que hay un reconocimiento de que ciertas competencias, las “básicas” se adquieren en la “formación general”. De aquí que hay un sinfín de documentación de autores y centros educativos, en todos sus niveles, que desarrollan un gran esfuerzo en poner foco en el desarrollo de las competencias básicas a imprimir en alumnos desde edades tempranas. Este terreno constituye en sí mismo un campo para protagonizar un monográfico o tesis doctoral específica, por lo que en este trabajo de investigación que nos ocupa tan sólo haremos una aproximación, lo más representativa posible, de cuáles son las consideraciones y enfoque que se está dando a las competencias desde el sector educativo.

Un ejemplo de enfoque de competencias básicas lo constituye un documento realizado en 1991 por el Departamento de Trabajo del Gobierno de Estados Unidos conocido como **SCANS (Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills: “What work requires of schools”)**. Un informe muy tenido en cuenta por la OIT/Cinterfor y que conviene incluir en el trabajo que nos ocupa.

El citado informe toma como base “el examen de los cambios en el mundo laboral y sus implicaciones en la transformación del aprendizaje... un informe que concierne sólo a una parte de la educación, el ámbito vinculado a cómo los colegios preparan a la gente joven para el mundo laboral”. La citada Comisión invirtió un año en conversar con propietarios de negocios, empleados públicos, con profesionales que diariamente dirigen equipos e incluso con dirigentes sindicales. El mensaje de todos ellos se repetía a lo largo de todo el país: los buenos empleos dependen de personas que tienen capacidad de aplicar el conocimiento en su trabajo. Las profesiones tradicionales están cambiando y nuevas profesiones nacen cada día.

De este análisis afloraron una serie de conclusiones enfocadas a estudiantes de “high school”, alumnos de bachiller. Indicando que “las competencias SCANS definidas en este

documento suponen serias implicaciones para padres, empleados y educadores”. (Department of Labor U.S, 1991: I - II)

Así, el informe conocido como SCANS clasificó dos grandes grupos de competencias: uno de base y otro de competencias transversales:

- **Competencias básicas:**
 - **Habilidades básicas:** lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
 - **Aptitudes analíticas:** pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
 - **Cualidades personales:** responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

- **Competencias Transversales**
 - **Gestión de recursos:** tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
 - **Relaciones interpersonales:** trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
 - **Gestión de información:** buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.
 - **Comprensión sistemática:** comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.
 - **Dominio tecnológico:** seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos. (Department of Labor U.S, 1991: III, traducción exacta de OIT/ Cinterfor, 2004: 12)

Como se ha indicado, las competencias denominadas **transversales u horizontales** son de vital importancia dado que son “generalmente aplicables a todo tipo de organizaciones y profesiones”. Como hemos visto, dentro de las mismas podemos destacar:

- a) **Competencias interpersonales:** trabajo en equipo, negociación, liderazgo, etc.
- b) **Competencias instrumentales:** informáticas, informacionales, toma de decisiones, etc.
- c) **Competencias sistemáticas:** capacidad de adaptación, aprendizaje, autonomía, iniciativa, etc.

Las competencias transversales, junto con las competencias clave y verticales, se consideran **competencias “corporativas”**. Las competencias corporativas son aquellas que condicionan los puestos de trabajo de una organización concreta. Dentro de ellas, se consideran **competencias clave** las que son cruciales para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Y se consideran **competencias verticales** las que son específicas de una profesión concreta o rol determinado dentro de una organización. Por su parte, como hemos visto, las competencias transversales suelen ser aplicables universalmente a todo tipo de profesiones y organizaciones. (Espinet, 2014: 341).

En esta línea también se pronunciaba un documento emitido por la **Universidad de Deusto**. El Proyecto **Tuning Educational Structures in Europe (2003)** elaborado por dicha universidad, expone una clasificación de competencias y destrezas consideradas cruciales para desarrollar en los estudiantes de cualquier titulación académica (Velasco 2010). Estas son:

- “Competencias **instrumentales**: orientadas a la adquisición de habilidades cognoscitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas”.
- “Competencias **interpersonales**: referidas al desarrollo de capacidades individuales y sociales”.
- “Competencias **sistemáticas**: centradas en la capacidad de integración” (Cobo, 2012:9)

2.8.2 Clasificación de competencias genéricas

Una vez profundizado en la significación del concepto de competencias, sus componentes y tipos de competencias, proponemos detenernos en las clasificaciones de las competencias genéricas. Para ello hemos de partir del creador del enfoque de competencias, **David McClelland**. Aunque como ya hemos visto, este visionario lanzó el término competencias como un constructo abstracto, lo cierto es que sí categorizó las competencias en seis grupos en una obra referenciada por todos los autores: “The achieving society” (1981). Una categorización que, como veremos más adelante, ha supuesto la base para estudios y reflexiones de expertos posteriores.

“Se trata de una serie de competencias genéricas que se repiten frecuentemente en diferentes puestos y que constituyen los cimientos del desempeño excelente en el puesto de trabajo... Gracias a los estudios rigurosos del profesor McClelland de la Universidad de Harvard ha sido posible, para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas competencias”. (Gutierrez, 2010: 17 – 20)

Una clasificación, la de McClelland, reconocida por su importancia en los procesos de captación y desarrollo gerencial a lo largo de estas décadas:

Competencias de logro y acción

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Habilidad por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Búsqueda de información, curiosidad y deseo de obtener información amplia y también concreta.
4. Iniciativa, predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.

Competencias de ayuda y servicios

1. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
2. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

Competencia de influencia

1. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
2. Conocimiento organizacional, capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de las organizaciones.
3. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias de dirección

1. Desarrollo de personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
2. Dirección de personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
3. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
4. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas

1. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a razón de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellas de forma lógica y sistemática.
2. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
3. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de eficiencia personal

1. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o de provocar fuertes emociones.
2. Autoconfianza, creencia en la capacidad de sí mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
3. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos y acontecimientos negativos.
4. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. (Gutierrez, 2010: 17 - 20)

Precisamente, este listado de competencias definidas por McClelland es el compendio de competencias que Hay Group refleja en las que denomina “Diccionario de Competencias **Hay/McBer**”. Recordemos que Hay Group absorbió la consultora fundada por McClelland y se les considera herederos de los enfoques de este profesor de Harvard. Se trata de un diccionario “constituido por varias competencias genéricas, a cada una de ellas está asociado un grupo de indicadores de comportamiento de excelencia cuantificables y medibles”. (Hay Group, 2001: 970)

Diccionario de competencias HayMcBer

- Gestión Personal
 - Flexibilidad
 - Integridad
 - Autoconfianza
 - Autocontrol
 - Identificación con la compañía
- Gestión de Equipo
 - Desarrollo de Personas
 - Dirección de Personas
 - Liderazgo
 - Trabajo en Equipo
- Influencia
 - Orientación al cliente
 - Comprensión Interpersonal
 - Conocimiento Organizativo
 - Impacto e Influencia
 - Desarrollo de Interrelaciones
- Pensamiento
 - Pensamiento Analítico
 - Pensamiento Conceptual
 - Búsqueda de Información

- Logro
 - Orientación al Logro
 - Iniciativa
 - Preocupación por el Orden (Hay Group, 2001: 972)

Observamos la profunda influencia de los estudios de McClelland en todos los autores posteriores. Veamos a continuación los norteamericanos **Spencer & Spencer** y su clasificación de las competencias:

Competencias de logro y acción

- *Orientación al logro o a los resultados*
- *Preocupación por el orden, la calidad y la precisión*
- *Iniciativa*
- *Búsqueda de información*

Competencias de ayuda o servicio

- *Entendimiento interpersonal*
- *Orientación al cliente*

Competencias de influencia

- *Influencia e impacto*
- *Construcción de relaciones*
- *Conciencia organizacional*

Competencias gerenciales

- *Desarrollo de personas*
- *Dirección de personas*
- *Trabajo en equipo y cooperación*
- *Liderazgo*

Competencias cognoscitivas

- *Pensamiento analítico*
- *Razonamiento conceptual*
- *Experiencia técnica/ profesional/ de dirección*

Competencias de eficacia personal

- *Autocontrol*
- *Confianza en sí mismo*
- *Comportamiento ante los fracasos*
- *Flexibilidad (Alles, 2009 Tomo I: 218)*

“Finalmente cabe señalar otra denominación menos ortodoxa en el ámbito de estudio de las competencias, pero que se emplea en algunas ocasiones. Esta denominación es la de “metacompetencias”, que según algunos autores (Fleming 1999), hace referencia a competencias de nivel superior que permiten invocar un conjunto de otras competencias de menor alcance. Según otros autores (Cardona 2003), el término hace referencia a los rasgos de una persona que preceden a la adquisición, desarrollo, y ejecución de cualquier tipo de competencias (capacidad para tomar decisiones, integridad o inteligencia emocional)”. (Repetto, 2007: 98)

2.8.3 Competencias Sociemocionales

Llegados a este punto, proponemos mantener el foco del trabajo de investigación que nos ocupa. Recordemos que el constructo competencias emerge en el contexto de nuevas necesidades en el ámbito laboral.

Comentábamos en apartados anteriores, que la revolución tecnológica y la globalización económica del pasado siglo XX han ido redefiniendo las estructuras y dinámicas de trabajo de las organizaciones. Paralelamente han ido cambiando el tipo de tareas, tecnologías organizativas o intangibles y, por supuesto, el perfil de competencias demandadas a jóvenes y trabajadores.

“La mayoría de trabajos exigen no sólo conocimientos y competencias técnicas específicas, sino, además, un cierto nivel de competencias sociales y emocionales que aseguren que el trabajador sea capaz, por ejemplo, de trabajar en equipo, de motivarse a sí mismo frente a las dificultades, de resolver conflictos interpersonales, o de tolerar altos niveles de estrés... No se trata ya de saber, o de saber hacer, sino también de querer hacer, y de saber ser y estar”. (Repetto 2007: 92 - 93)

2.8.3.1 David Goleman y las competencias socioemocionales

*“Desde la publicación del primer libro de Daniel Goleman sobre el tema en 1995, la **inteligencia emocional** se ha convertido en una de las palabras más populares en la América corporativa. Por ejemplo, cuando Harvard Business Review publicó un artículo sobre el tema, atrajo a un mayor porcentaje de lectores que cualquier otro artículo publicado en esa revista en los últimos 40 años”. Estas son palabras de Cary Cherniss, codirectora junto con el propio Daniel Goleman, del **Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations** (consulta enero 2015- www.eiconsortium.org). Se trata de las palabras introductorias de su ponencia en la Reunión Anual de la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional -Nueva Orleans, abril 2000-. Como codirectora del citado Consortium, del que profundizaremos más adelante, Cary Chernis abordaba las raíces de la inteligencia emocional mediante su ponencia “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”. (Cherniss. 2000: 1)*

Descubramos cómo el propio Goleman, precursor del enfoque “inteligencia emocional” pero, como veremos más adelante, no el creador del mismo, contextualizaba la importancia de la aparición de dicho concepto en el mundo de las organizaciones:

“En una época que adolece de todo tipo de garantías y seguridad laboral y en la que el mismo concepto de ‘trabajo’ está viéndose rápidamente reemplazado por el de ‘habilidades portátiles’, éstas son cualidades que determinarán nuestra permanencia en el puesto de trabajo y nuestra flexibilidad para adaptarnos al nuevo mercado laboral. Y aunque durante décadas nos hayamos referido a este tipo de habilidades con una gran diversidad de términos, como carácter, personalidad, competencias o habilidades blandas, en la actualidad disponemos de una comprensión más detallada de estos talentos y de un nuevo nombre para ellas: inteligencia emocional”. (Goleman, 1999: 16).

Observamos cómo, según el propio Goleman, el término “inteligencia emocional” aparecía para aportar mayor precisión a referentes como: “carácter”, “personalidad”, “competencias” o “habilidades blandas”. Proponemos aproximarnos a dichos términos como introducción al concepto de “inteligencia emocional”. Para ello, volvemos a recurrir al Diccionario de la Real Academia de la Lengua.

Si nos detenemos en el término “**carácter**”, observamos que la primera definición oficial que aparece en dicho diccionario vincula el concepto a “señal o marca que se imprime, pinta o esculpe en algo”. A partir de esta especificación, pasa a una serie de definiciones vinculadas con signos de escritura, señal, figura o marca. Obviado este sentido del término en cuestión, proponemos centrarnos en la significación vinculada al tema que nos ocupa. Desarrollaremos el mismo ejercicio de focalización y concreción, con el resto de términos.

- “**Carácter**: *(Del lat. Carácter). m. Señal o marca que se imprime, pinta o esculpe en algo... //6. Conjunto de cualidades o circunstancias propias de una cosa, de una persona o de una colectividad, que las distingue, por su modo de ser u obrar, de las demás. El carácter español. El carácter insufrible de Fulano...//10. Modo de decir, o estilo...*” (RAE, 2001: 445)
- “**Personalidad**: *(De personal). f. Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. //2. Conjunto de características o cualidades originales que destacan en algunas personas. Andrés es un escritor con personalidad. //3. Persona de relieve, que destaca en una actividad o en un ambiente social. Al acto asistieron el gobernador y otras personalidades... //8. Conjunto de cualidades que constituyen a la persona o sujeto inteligente*”. (RAE, 2001: 1739)

Por su parte, en lo que concierne a “competencias” y “habilidades blandas”, dado que hemos profundizado en ambos términos en anteriores apartados, proponemos aproximarnos al concepto inteligencia emocional partiendo desde el propio enfoque de competencias.

Así, recordemos que la significación de competencias, tan vigente en el contexto organizacional, “está directamente ligada al éxito y a la consecución del desempeño excelente. En definitiva, una competencia profesional es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado, recursos para producir un resultado definido”. Implica las siguientes características:

- Se manifiesta en una acción o consecución de acciones.
- Sucede en un contexto particular.
- Es comprobable.
- Está dirigida por una finalidad.

Del compendio de competencias profesionales se destacan las vinculadas al ámbito social y emocional de las personas. Por ello, profesionales con un elevado cociente intelectual pueden fracasar en su desempeño laboral si no han desarrollado una serie de capacidades y competencias que posibilitan el autoconocimiento y, al mismo tiempo, entender los propios sentimientos y emociones, y las de los demás. Así como todo ello relacionado con la motivación para mejorar y favorecer las buenas relaciones con los demás. (Repetto, 2009: 21)

Pero, el concepto “inteligencia emocional” nació en 1990 de la mano de **Salovey y Mayer**. Al acuñar dicho término tenían en consideración trabajos previos sobre aspectos no cognitivos

de la inteligencia. Describieron inteligencia emocional como “una forma de inteligencia social que implica la capacidad de controlar la propia y los sentimientos y emociones de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y la acción”. (Cherniss, 2000: 3)

De esta manera, el origen del enfoque del término inteligencia emocional lo encontramos en 1990, en el artículo “Emotional Intelligence” de los autores Salovey y Mayer. En dicho artículo señalaban que “las emociones implican un alto grado de inteligencia”. En años posteriores sendos autores realizan nuevas aportaciones respecto al porqué de la inteligencia emocional, en su aspecto educable, y en cómo entender mejor las emociones. (Repetto ,2009: 13)

Unos autores pioneros en el tema que marcaron a Daniel Goleman a la hora de escribir su obra “Inteligencia emocional”. Goleman era escritor de ciencia del New York Times y sus temas estaban centrados en el cerebro y la investigación del comportamiento. De hecho, se formó como psicólogo en Harvard, donde trabajó con David McClelland. Por aquella época McClelland estaba entre un grupo creciente de investigadores centrados en lo poco que las pruebas de inteligencia cognitiva afloran sobre los requisitos para tener éxito en la vida. (Cherniss, 2000: 4)

McClelland, profesor de Harvard, fue el principal tutor de la tesis doctoral de Goleman. Y es que McClelland supo despertar su interés “hacia su programa de investigación, cuyas conclusiones acabaron recogidas en un artículo que supuso una pequeña revolución en el pensamiento teórico acerca de las **raíces de la excelencia**”. (Goleman, 1999: 34)

Daniel Goleman, a partir de las aportaciones de **Salovey y Mayer**, en 1995 establecía “cinco procesos de la Inteligencia Emocional”:

- “Conocer las emociones propias”.
- “Manejar las emociones propias a fin de que expresen lo que se desea de forma adecuada”.
- “Motivarse a sí mismo, dado que las emociones y las motivaciones se relacionan, así como auto-controlar las emociones”.
- “Reconocer las emociones de los demás, siendo fundamental la empatía”.
- “Establecer relaciones con los otros. Es la competencia social, la base del liderazgo y de la eficiencia interpersonal”.

Años más tarde, en 1997, y en esta línea, los autores Salovey y Sluyter en su obra “Emotional Development and Emotional Intelligence”, definen la inteligencia emocional como “la habilidad para”:

- “Percibir correctamente, valorar y expresar la emoción”.
 - “Acceder y/o generar sentimientos cuando faciliten los pensamientos”.
 - “Comprender la emoción y el conocimiento emocional”.
 - “Regular las emociones para promover el desarrollo emocional e intelectual”.
- (Repetto, 2009: 13-15)

2.8.3.2 Errores frecuentes frente a la inteligencia emocional

Pero antes de plasmar el enfoque de “inteligencia emocional” según su gran precursor Goleman, proponemos detenemos en los **errores frecuentes** que se comenten a la hora de interpretar su significado:

- Primero, debemos indicar que la inteligencia emocional no significa sólo “**ser amable**”, porque hay momentos estratégicos donde lejos de amabilidad se requiere afrontar abiertamente la situación incómoda que no se puede eludir. Por otro lado, la inteligencia emocional tampoco significa que debamos “dejar al descubierto todas nuestras intimidades”. Se refiere más bien a “la capacidad de expresar nuestros propios sentimientos del modo más adecuado y eficaz, posibilitando la colaboración en la consecución de un objetivo común”.
- Otro error muy extendido es pensar que las **mujeres** son emocionalmente más inteligentes que los hombres o viceversa. Para nada. “Cada persona posee su propio perfil de fortalezas y debilidades”. Por ejemplo, una persona puede ser muy empático pero carecer de la habilidad necesaria para controlar su propia ansiedad mientras que otra, puede ser consciente de la más mínima variación de su estado de ánimo sin que ello evite que sea socialmente incompetente.
- Y, por último, cabe afirmar contundentemente que el grado de desarrollo de la inteligencia emocional no tiene un fundamento **genético** ni se desarrolla exclusivamente durante la **infancia**. (Goleman, 1999: 20 - 21)

Como indicábamos, el enfoque de “inteligencia emocional” ya existía antes de que Goleman ejerciera de precursor. Y de hecho Goleman nunca lo ha negado. La realidad es que sus principales fundamentos están basados en investigaciones anteriores desarrolladas por estudiosos y psicólogos, incluido el conocido **Howard Gardner** quien en 1983 comenzó a escribir acerca de las “inteligencias múltiples”.

Un buen ejemplo de estudio científico predecesor a Goleman lo constituye un análisis de doctores en ciencias que se sometieron a una batería de pruebas de personalidad, pruebas de coeficiente intelectual y entrevistas en la década de 1950, cuando eran estudiantes de postgrado en Berkeley. Años más tarde, a comienzos de los setenta, se les realizó un seguimiento sobre su éxito en la vida, a través de evaluaciones realizadas por expertos en sus propios campos.

“Resultó que las habilidades sociales y emocionales eran cuatro veces más importantes que el coeficiente intelectual para determinar el éxito profesional y prestigio... Dicho de otro modo, si usted es científico, es probable que necesite un coeficiente intelectual de unos 120, simplemente para obtener un doctorado y un trabajo. Pero entonces es más importante ser capaz de persistir ante las dificultades y llevarse bien con los compañeros y subordinados, que tener un extra de 10 o 15 puntos de coeficiente intelectual. Lo mismo ocurre en otras muchas ocupaciones”. (Cherniss, 2000: 10, 3 - 5)

Paralelamente debemos tener en cuenta que las capacidades cognitivas y no cognitivas están muy relacionadas. En este sentido, hay investigaciones que sugieren que las habilidades emocionales y sociales en realidad ayudan a mejorar el funcionamiento cognitivo. (Ibidem)

En este contexto Daniel Goleman para definir inteligencia emocional y competencia emocional parte, sin duda, influido por el enfoque del propio McClelland. Así pues, reconociendo la influencia que ha ejercido McClelland, define **competencia** como “rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral”. (Goleman, 1999: 35)

Partiendo de esa base, “una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente”. Por su parte, “**nuestra inteligencia emocional** determina la capacidad potencial de que disponemos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: **la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación**. Nuestra **competencia emocional**, por su parte, muestra hasta qué punto hemos sabido trasladar este potencial a nuestro mundo laboral. El buen servicio al cliente, por ejemplo, es una competencia emocional basada en la empatía y, del mismo modo, la confianza es una competencia basada en el autocontrol o en el hecho de saber controlar adecuadamente nuestros impulsos y nuestras emociones. Y tanto el servicio al cliente como la responsabilidad son competencias que pueden hacer que la gente sobresalga en su trabajo”. (Goleman, 1999: 47)

2.8.3.3 Capacidades de la inteligencia emocional

Profundicemos en las **capacidades de la inteligencia emocional** expuestas por el propio Goleman:

- “**Independencia**: cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo”.
- “**Interdependencia**: cada individuo depende en cierta medida de los demás, con los que se halla unido por interacciones muy poderosas”.
- “**Jerarquización**: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, la conciencia de uno mismo resulta esencial para el autocontrol y la empatía; el autocontrol y la conciencia de uno mismo contribuyen a la motivación, y estas cuatro capacidades resultan esenciales, a su vez, para desarrollar las habilidades sociales”.
- “**Necesidad pero no suficiencia**: poseer una inteligencia emocional subyacente no garantiza que la gente acabe desarrollando o ejerciendo las competencias asociadas con ella como, por ejemplo, la colaboración y el liderazgo. Factores tales como el clima que se respira en una determinada empresa o el interés de las personas por su trabajo también determinan si estas aptitudes acabarán manifestándose”.
- “**Genéricas**: la lista general resulta, hasta cierto punto aplicable a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes”. (Goleman, 1999: 48)

En este sentido, Daniel Goleman puntualiza que las mismas competencias pueden hacer que las personas deriven en diferentes profesiones. Además, las competencias necesarias para el éxito también pueden variar a medida que subimos en el escalafón laboral, “ya que en las empresas más grandes, los directivos de mayor rango necesitan más conciencia política que los mandos intermedios. Y ciertas profesiones exigen competencias muy concretas como por ejemplo, el sentido del humor en el caso de las enfermeras, el respeto a la confidencialidad de los clientes en el de los banqueros...”. Para más, estas aptitudes clave, señala, deben adaptarse a la realidad específica de cada empresa. “Cada compañía y cada industria posee su propia ecología emocional y los rasgos más adaptativos de sus trabajadores diferenciarán en consecuencias”. (Goleman, 1999: 49)

Una vez expresado dicha puntualización, demos paso al marco de competencias emocionales estipuladas por este autor best seller de este perfil de competencias, tal y como las recoge en su obra.

2.8.3.4 Marco de la competencia emocional

Daniel Goleman desarrolló el marco de la competencia emocional en su segundo libro y best seller, “La práctica de la inteligencia emocional”. En esta obra aplica los conceptos generales de la inteligencia emocional en el ámbito del liderazgo en las organizaciones. Así, encontramos que la división de la competencia emocional en competencia personal y social, con sus cinco componentes, son la pauta seguida para aplicar la inteligencia emocional en los directivos.

Competencia personal

*Estas competencias determinan el modo
en que nos relacionamos con nosotros mismos.*

- **Conciencia de uno mismo:** conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.
 - o Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos
 - o Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades.
 - o Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

- **Autorregulación:** Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.
 - o Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
 - o Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
 - o Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
 - o Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios.
 - o Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

- **Motivación:** Las tendencias emocionales que guían y facilitan el logro de nuestros objetivos.

- Motivación al logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización.
- Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Competencia social

*Estas competencias determinan el modo
En que nos relacionamos con los demás.*

- **Empatía:** Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
 - Comprensión de los demás: Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
 - Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
 - Aprovechamiento de la diversidad: aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
 - Conciencia política: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

- **Habilidades sociales:** Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.
 - Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
 - Comunicación: Emitir mensajes claros y convincentes.
 - Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas.
 - Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios.
 - Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.
 - Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
 - Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Como colofón a este desarrollo de su enfoque de competencias emocionales, Goleman sentencia que “cerca de trescientos estudios patrocinados por empresas diferentes subrayan que la excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas”. (Goleman, 1999: 50 - 51).

No obstante, tanto Goleman como Mayer, y otros estudiosos, han argumentado que por sí misma la inteligencia emocional probablemente no es un contundente predictor del rendimiento en el trabajo. Más bien proporciona la base para sus correspondientes competencias. Goleman ha tratado establecer esta idea al hacer una distinción entre inteligencia emocional y competencia emocional. “Competencia emocional se refiere a las habilidades personales y sociales que conducen a un rendimiento superior en el mundo del trabajo. Las **competencias emocionales** están relacionadas y fundamentadas sobre la base de la **inteligencia emocional**. Un cierto nivel de inteligencia emocional es necesario para aprender competencias emocionales”.

Por ejemplo, la capacidad de reconocer con precisión lo que otra persona está sintiendo permite desarrollar una competencia específica como la “influencia”. Del mismo modo, las personas que tienen la capacidad de regular sus emociones les resulta más fácil desarrollar una competencia como la “iniciativa” o la del “logro”. “En última instancia, son estas competencias sociales y emocionales las que necesitamos identificar y medir si queremos ser capaces de predecir el rendimiento... La capacidad de una persona para percibir, identificar y gestionar las emociones proporciona la base para los tipos de competencias sociales y emocionales que son importantes para casi cualquier trabajo”. (Cherniss, 2000: 7 - 10)

2.8.3.5 Influencia del modelo de inteligencia emocional

De hecho, la capacidad de manejar los sentimientos y controlar el estrés son otros aspectos que se han determinado como importantes en la consecución del éxito. Un estudio entre gerentes de tiendas de una cadena minorista aforó que la capacidad de manejar el estrés pronosticaba las ganancias netas por empleado. La inteligencia emocional tiene mucho que ver con saber cuándo y cómo expresar emociones así como ejercer control sobre los mismos. (Cherniss, 2000: 6)

“Los argumentos más convincentes y poderosos se dirigen tanto a la cabeza como al corazón. Y esta estrecha orquestación entre el pensamiento y el sentimiento es posible gracias a algo que podríamos calificar como una especie de autopista cerebral, un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos prefrontales –el centro ejecutivo cerebral, situado inmediatamente detrás de la frente y que se ocupa de la toma de decisiones- con la región profunda del cerebro que alberga nuestras emociones”.

Frente a esta estructura cerebral, cualquier lesión en dicha vía crucial convierte a la persona en un “incompetente emocional”, aun cuando sus habilidades meramente intelectuales queden intactas. Dicho de otro modo, la persona podría alcanzar niveles aceptables en pruebas de coeficiente intelectual o en otros niveles de capacidad cognitiva pero, en su trabajo o en su vida en general, fracasaría en aquellas habilidades emocionales claves para los profesionales excelentes.

Así pues, la separación entre aptitudes meramente cognitivas y aquellas vinculadas a la inteligencia emocional se observan fielmente en el propio cerebro humano. (Goleman, 1999: 46)

Por otro lado, “el **sistema cognitivo de la emoción** se justifica desde la comprensión de la emoción como un sentimiento con juicio y significado, que expresa sensaciones particulares y se manifiesta bien por medio del lenguaje vocal o bien a través del lenguaje interno. En este sentido, por tanto, la emoción es más que un sentimiento”. Concretamente surge:

- de identificar y comprender una situación relacionada con el bienestar y la felicidad;
- relacionado con un objetivo/ estímulo (interno- externo, real- imaginario) y
- de un juicio implícito que se realiza, en el cual se valora las circunstancias en función de:
 - las inferencias que hacemos partiendo de pasadas experiencias vividas;
 - el resultado de categorizar y comparar dichas experiencias: peligroso- no peligroso, bueno- malo;

- las atribuciones o las creencias respecto a la situación o a nuestra persona;
- elucubraciones respecto a lo que puede pasar;
- elucubraciones sobre lo que vamos a hacer (Repetto, 2009: 29)

2.8.3.6 Visión de las Competencias Socioemocionales

Todo un contexto conceptual impulsado por Goleman que hace que la inteligencia emocional siga suscitando interés de estudiosos en todos los rincones del mundo. Expertos compartiendo información en plataformas/ programas creados ex profeso. De hecho, para la redacción de esta tesis hemos tenido en cuenta tres muy significativas por la importancia de sus directores y/o su impacto en el entorno:

- **Consortium on Emotional Intelligence in the Organization.** Entidad norteamericana copresidida por el propio Daniel Goleman y Cary Cherniss. Una entidad en la que miembros del ámbito organizacional y empresarial se han comprometido a promover la investigación de alta calidad sobre la aplicación de la inteligencia emocional en contextos organizacionales. (consulta enero 2015- www.eiconsortium.org). “Una asociación formada por investigadores y profesionales de las escuelas de gestión, el gobierno federal, asesorías y grandes corporaciones que se ha centrado en el estudio de los fundamentos científicos del cambio de conducta y ha estudiado programas de formación ejemplares para tratar de determinar las líneas directrices fundamentales para la enseñanza de las competencias basadas en la inteligencia emocional”. (Goleman, 1999: 341)
- **Programa de Formación Socioemocional (FOSOE)**, elaborado dentro del Proyecto I+D N°SEJ2004-07648, financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia español en el 2004 y cuya directora de proyecto es Elvira Repetto (Catedrática de Orientación Educativa de la Facultad de Educación UNED). (Consulta diciembre 2015-http://www.uned.es/investigacion-competencias-emocionales/diptico_proyecto_id.pdf)
En este ámbito, la profunda labor investigadora de dicha directora en varios programas europeos se ha materializado también en la creación del Centro de Investigación en Competencias para la inserción y Desarrollo Profesional de la UNED. (Repetto, 2009: 11)
- **CASEL (Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning), Universidad de Illinois.** Cuyo vicepresidente y director general de conocimientos es Roger P. Weissberg, profesor de psicología de la citada universidad. En este sentido, CASEL es la organización líder en Estados Unidos en el avance del desarrollo de la competencia académica, social y emocional de todos los estudiantes. La misión es ayudar a que el aprendizaje social y emocional sea una parte integral de la educación desde preescolar hasta secundaria, a través de la investigación, la práctica y la política. (Consulta diciembre 2015-www.casel.org).

Esta última entidad, la norteamericana **CASEL** ha identificado cinco conjuntos interrelacionados de competencias cognitivas, afectivas y conductuales vinculadas preparar a estudiantes para su vida laboral.

- **Conciencia de sí mismo:** capacidad de reconocer con precisión las emociones y pensamientos y su influencia en el comportamiento. Esto incluye evaluar con precisión las fortalezas y limitaciones personales respecto a la confianza y optimismo.

- **Autogestión:** la capacidad de regular las emociones, pensamientos y comportamientos de manera efectiva en distintas situaciones. Esto incluye la gestión del estrés, control de impulsos, la automotivación y el enfoque hacia el logro tanto en ámbitos personales como académicos.
- **Conciencia social:** la capacidad de tomar en perspectiva y empatizar con otras personas de diversos orígenes y culturas, para entender las normas sociales, éticas de comportamiento, con reconocimiento de la especificidad del ámbito familiar, escolar y comunitario.
- **Habilidades de relación:** la capacidad para establecer y mantener relaciones saludables y gratificantes con diversos individuos y grupos. Esto incluye la comunicación clara, escuchar activamente, colaborando, resistencia a la presión social, negociación frente a conflictos de manera constructiva y buscar y ofrecer ayuda cuando sea necesario.
- **La toma de decisiones responsables:** la capacidad de tomar decisiones constructivas y respetuosas sobre el comportamiento personal y la interacción social. Basado en la consideración de las normas éticas, problemas de seguridad, normas sociales, la evaluación realista de las consecuencias de varias acciones, y el bienestar de sí mismo y los demás. (Consulta diciembre 2015- www.casel.org)

Pongamos ahora el foco en España, recurramos al programa **FOSOE** para profundizar en las competencias socioemocionales que persigue y en la definición de las mismas. Recordemos que dicho programa ha sido financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia español en el 2004 y cuya directora de proyecto es Elvira Repetto (Catedrática de Orientación Educativa de la Facultad de Educación UNED).

“Dentro del marco de la orientación de la persona a lo largo de la vida, el Programa de “Formación Socioemocional” (FOSOE) que se presenta pretende desarrollar las competencias emocionales y sociales de los jóvenes, con el fin de incrementar su aprendizaje académico, su integración social y su inserción / desarrollo laboral”.
(Repetto, 2009: 11)

El programa FOSOE está compuesto por un libro para el formador y otro para el alumno donde se combinan fundamentos conceptuales con estrategias y actividades de aprendizaje. Implicación por ambas partes, formador-alumno dado que dicho programa tiene como objetivo que los participantes desarrollen competencias de: “autoconciencia, regulación emocional, empatía, asertividad, motivación, trabajo en equipo y resolución de conflictos”. A continuación encontramos reflejadas dichas competencias por orden de importancia y con una breve definición de cada una de ellas desde la visión de la propia directora del programa, la catedrática Elvira Repetto:

- **1º. “Autoconciencia”:** la clave de esta competencia es “la toma de conciencia de las propias emociones”. No obstante hay que aclarar que conocer las propias emociones no nos convierte automáticamente en personas emocionalmente inteligentes. De hecho frecuentemente sucede que “las personas con cierto desajuste emocional se caracterizan por estar siempre enredadas en sus emociones, aunque tienen una baja claridad emocional y el convencimiento de que no pueden cambiar sus estados emocionales”. Sin embargo, ser conscientes de cuáles son las propias emociones es la clave para desarrollar el resto de competencias socioemocionales, crucial para cualquier proceso de

desarrollo personal. Así, esta competencia constituye un requisito imprescindible “para gestionar las emociones propias y las de los que nos rodean, sentir empatía con ellos, ser capaz de motivarnos a nosotros mismos y a los demás y, sobre todo, mejorar nuestra asertividad y colaborar más eficazmente con los otros”.

- **2º. “Regulación emocional”**: “Consiste en la habilidad para moderar o manejar las propias reacciones emocionales ante situaciones intensas, ya sean positivas o negativas; aunque habitualmente la regulación emocional se ha considerado como la capacidad para evitar respuestas incontroladas en situaciones –por ejemplo de ira- la autorregulación también se refiere a la potenciación de las emociones positivas”. Paralelamente, contempla capacidades como la tolerancia a la frustración y la capacidad de posponer la gratificación inmediata en aras de objetivos mayores a largo plazo.
- **3º. “Empatía”**: “Respecto a la empatía la primera definición aparece de manos de Fitchener en 1920, quien utiliza el término para referirse a una especie de imitación física del malestar del otro, que evoca el mismo sentimiento en uno mismo. Repetto (1977) señala que, a diferencia de la palabra *simpatía* que etimológicamente hace referencia a *sentir con*, el constructo *empatía* habla de *sentir en*, sentir desde dentro del otro”. En general, se pueden indicar dos principales tendencias que pretenden explicar y conceptualizar el constructo empatía. Una de ellas pone el foco en “la capacidad de la persona para poder adoptar el rol del otro, conociendo y prediciendo sus sentimientos, pensamientos y acciones: mientras que la otra se centra en las respuestas emocionales vicarias y en la capacidad de percibir los estados emocionales de los demás”.
- **4º. “Motivación”**: “Hace referencia al conjunto de procesos que conducen al inicio, dirección y mantenimiento de una conducta. Cabe definirla como el conjunto de capacidades necesarias para generar y gestionar los motivos y afectos que conducen al inicio, dirección y mantenimiento de una conducta. Se trata de un proceso que incluye diversas tendencias, unas de alejamiento y otras de aproximación, y que puede regularse tanto por uno mismo como por los demás. Se puede aprender, desarrollar y adquirir.”
- **5º. “Asertividad”**: Se considera un área de conducta de gran importancia en los contextos interpersonales. El primer autor que expuso este constructo fue Wolpe (1958). Dicho autor y posteriores coinciden en definirlo como “el comportamiento que fomenta la igualdad en las relaciones humanas, permitiendo actuar en defensa de los intereses propios, defendernos sin ansiedad injustificada, expresar sincera y agradablemente nuestros sentimientos y poner en práctica nuestros derechos personales respetando los derechos de los demás. Según el modelo cognitivo-conductual, la asertividad se concibe como la conducta susceptible de ser aprendida y modificada, que presenta una dimensión cognitiva, otra emocional y otra motora (**verbal y no-verbal**) y, como tal, cabe evaluarla y tratarla. Aquí se la define como el comportamiento que expresa directamente los propios sentimientos y la defensa de los derechos personales y el respeto por los derechos de los demás”.
- **6º. “Trabajo en equipo”**: supone la prevención del aislamiento social, la despersonalización o el individualismo. “Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos pero no todos los grupos son verdaderos equipos”. El grupo ejerce una poderosa influencia sobre el individuo, es más, impulsa el desarrollo de su propia identidad. Pero aquí, la noción de equipo lleva implícito el hecho de que cada individuo en su interacción con los demás produce lo que se denomina talento colectivo y la máxima debe ser su aprovechamiento.

Paralelamente el desarrollo del trabajo en equipo debe concebirse como un “proceso en espiral” cuya eficacia depende de en qué medida el grupo contribuye también al desarrollo personal de sus miembros.

- **7º. “Resolución de conflictos”**: esta última competencia “se refiere al paso de un estado emotivo doloroso, producido por deseos o intereses opuestos y contradictorios, hacia un estado de bienestar y tranquilidad por parte de todos los implicados previamente en la situación conflictiva”. Ya desde su propia etimología, el término conflicto significa “afligir, infligir, chocar, combatir, confrontar”. El conflicto se caracteriza “por constituir una situación de choque, confrontación, ruptura, alarma o amenaza entre aquellas personas a las que afecta. Supone armonizar todo un conjunto de variables que van a condicionar, incluso a determinar, el tipo de solución con el que se pueda resolver airoosamente una situación de conflicto. En síntesis, implica la conjunción de aspectos cognitivos, actitudinales, emocionales y estratégicos para lograr el manejo exitoso de situaciones conflictivas”. (Repetto, 2009: 30-33)

Toda una serie de competencias socioemocionales que son consideradas tanto competencias genéricas como competencias clave, por ello se concibe que pueden ser útiles en una gran gama de trabajos y profesiones. No obstante en el marco de la Formación Profesional se destacan al menos siete familias profesionales en las que competencias socioemocionales cobran mayor relevancia. Se trata de profesiones que llevan implícitas “condiciones de trabajo en equipo y de trato directo y/o personal con clientes”. Estas siete familias profesionales son:

- a) Administración
- b) Comercio y márketing
- c) **Comunicación**, imagen y sonido
- d) Hostelería y turismo
- e) Imagen personal
- f) Sanidad
- g) Servicios socioculturales y a la comunidad

Hasta aquí hemos desarrollado todo un camino de conceptualización que se iniciaba con la definición de competencias y sus componentes. Seguido por la especificación en listados de competencias genéricas y socioemocionales. Y aunque hemos nombrado superficialmente la existencia de competencias gerenciales, no hemos profundizado intencionalmente en ellas. La razón es que se ha considerado necesario para este trabajo de investigación profundizar en ellas mediante un apartado específico. Esta decisión está fundamentada en un hecho observado. La labor de portavoz/portavoces en una empresa la desarrolla un perfil directivo, de distintos niveles jerárquicos. Un hecho observado en la realidad profesional de consultoría de comunicación pero de la que es pertinente aflorar qué dice de ello la bibliografía actual.

En este sentido, en el objetivo de poner luz sobre cuáles son las competencias del portavoz, es de obligado cumplimiento abordar un paso previo. Profundizar en la labor directiva y en la actividad de portavoz como función directiva.

CAPÍTULO 3

DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

AL ROL DEL PORTAVOZ

3.1 Marco de la actividad directiva

Leemos constantemente cómo en las últimas décadas se ha fraguado una profunda evolución. “Toda una serie de transformaciones ha supuesto el fin de la mentalidad industrialista, se descubren valores trascendentales como responsabilidad ética, medioambiental y social, además de su responsabilidad económica. La vida focalizada en el producto / servicio desaparece, ahora se entiende como algo global que enlaza con la empresa a través de su valor intangible anclado en la identidad corporativa y los valores corporativos. Donde la marca es símbolo y memoria de la empresa. Donde la relación con los públicos no es de transmisión de información sino de interés por cumplir con las expectativas generadas... Hasta hace poco (y aún en la actualidad pues conviven distintos modelos evolutivos de compañía) la empresa vivía en el silencio de la producción, mostrándose tan solo a través de su producto e ignorando la existencia de otras relaciones y otra comunicación, o entendiéndola de forma secundaria o instrumental”. (DIRCOM, 2015: 27 - 28)

Este es el contexto actual en el que opera el directivo. Caracterizado más que nunca por cambios vertiginosos. Cambios también vinculados a tecnologías, mercados, realidades políticoeconómicas y, por tanto, también a las teorías de negocio. En esta realidad, el directivo requiere un desarrollo equilibrado de competencias personales, técnicas y gerenciales que le permita estar integralmente preparado para mantener la empresa vigente y con potencial en este mundo global.

Así, “los actuales directivos de empresas deben avanzar más allá de la estrategia, la estructura y los sistemas para desempeñarse en un marco que incluye el propósito, los procesos y la gente. Hoy, el medio de los negocios es diferente: el exceso de capacidad y la competencia intensa son la norma en la mayoría de las empresas globales... De ahí que el mundo globalizado requiere mayor profesionalización de la actividad directiva”. (López, 2007: 77 - 78)

Pero qué entendemos por “**actividad directiva**”, tan recurrente en autores del Management. Proponemos recurrir a un clásico, al diccionario de Recursos Humanos de Manuel Fernández Ríos para clarificar dicha significación.

Iniciamos dicha clarificación aproximándonos al concepto de “**dirección como conducta**”: “conjunto de acciones tendentes a la fijación de objetivos de una organización y aplicación-materialización de los mismos por medio de la asignación de recursos y medios apropiados... Esta sucesión de conductas refleja la acción directiva en su realismo ineficaz en relación a la planificación y organización que deberían constituir los elementos sustantivos de su conducta: la liberación de ‘lo marginal’ a fin de concentrar su atención en cuestiones relacionadas con sus objetivos; la utilización máximamente optimizada de sus recursos disponibles ‘materiales y humanos’; la evaluación del rendimiento, su control y, en su caso, la adopción de medidas correctoras para la obtención de resultados”. (Fernández-Ríos, 1999: 304)

Si como punto de partida, el citado diccionario de Recursos Humanos, habla de “dirección como conducta”, cabe indicar que luego especifica la actividad de dirección en materia de operaciones, de organización o de personal, entre otras, para pasar a definir qué se entiende por “dirección estratégica”. Un concepto que como veremos al aproximarnos a enfoques de autores del Management, es crucial para el tema que nos ocupa.

“Dirección estratégica: sistema de dirección que pretende responder a las demandas actuales y futuras de la empresa, dentro del planteamiento de complejidad que rige el entorno y en torno a la misma. Responde a los criterios de análisis estratégico que se desarrollan en un diagnóstico estratégico permanente (externo e interno...); una planificación estratégica basada en este diagnóstico y con la presión de futuro, con unas pautas derivadas de la misión y los objetivos; una implantación del plan y el control de las estrategias implantadas y su necesaria readaptación continua”. (Fernández-Ríos 1999: 306)

Es cuanto menos interesante el hecho de que tras definir “dirección estratégica”, y antes de pasar al concepto de “dirección general”, este diccionario desarrolla el concepto de “dirección ética”. Podemos pensar que es obvio, dado que en un diccionario que expone términos por estricto orden alfabético, este es el orden pertinente. Pero visto el contexto que vivimos y el tema que venimos tratando en esta tesis, proponemos permitirnos la licencia de calificar dicho orden conceptual, más que de obvio, de terriblemente necesario. Proponemos exponer el lado ético de la labor directiva. Porque, aunque sea una breve pincelada a modo de paréntesis pertinente, lo cierto es que este ámbito inspira, como veremos, varias competencias.

“Dirección ética: conjunto de valores, normas y principios morales que deben regir las actitudes y comportamientos directivos para una transacción justa, respetuosa y equitativa de una organización consigo misma y con su entorno. Frente a una deontología empresarial de “mínimos y máximos” entre lo que se puede o no hacer para no transgredir los límites éticos, la ética humanista empresarial propone unos principios que inspiren el comportamiento de la organización como un todo global, un comportamiento coherente entre todos los subsistemas internos de la organización y sin concesiones amparadas por criterios de eficacia, cinismo moral o por un relativismo utilitarista”. (Fernández-Ríos, 1999: 306)

3.2 Cargos vinculados a la actividad directiva

Una vez desarrollado conceptualmente la acción de dirección desde sus vertientes estratégicas y éticas, sugerimos adentrarnos en la labor de dirección en sus distintos niveles jerárquicos.

*“Dirección general: máxima posición jerárquica en una organización que incluye, generalmente, la persona que desempeña las tareas de dirección de la organización, asumiendo la máxima responsabilidad en la definición de la política de la compañía y, por consiguiente, las decisiones estratégicas de la empresa. Para ello desarrolla tres funciones genéricas: supervisión `del proceso de toma de decisiones y en la asignación de recursos`, **relación con el entorno** `negociando e informando` y desarrollo de la estrategia `definición de objetivos y procedimientos para su consecución”.* (Fernández-Ríos, 1999: 306)

Observamos la indicación explícita de la función “**relación con el entorno**” en la que se incluye la labor de “informar”. Una función recurrente en autores del Management en la que no vamos a entrar en esta Tesis doctoral. Sólo comentar que la mayoría de autores clásicos del Management, hablan de dicha labor de “relación con el entorno” y no explícitamente de la función de portavoz. Este hecho constituye en sí mismo una posible tesis doctoral. Una amplísima bibliografía sobre Management donde poner luz sobre la visión respecto al portavoz.

No obstante, desde la imposibilidad de realizar dicha ardua tarea en este trabajo de investigación que nos desviaría de nuestro foco, sólo cabe plasmar un hecho observado, pero pendiente de constatar con rigor en futuras investigaciones. En toda la bibliografía del ámbito del Management revisada para esta tesis doctoral, o se obvia la labor del directivo como portavoz o se menciona muy vagamente su responsabilidad de “relación con el entorno” como Kotter en Lopez, 2007: 78.

Pero encontramos a Mintzberg que sí habla explícitamente del “rol de portavoz” en la función directiva. Autor en el que profundizaremos más adelante porque resulta muy clarificador.

Pero además, y en este sentido, hallamos otro aspecto en el que cabe la reflexión de si sería necesario poner foco mediante otra investigación monográfica. Observamos que, en general, los autores, cuando hablan de la figura que desarrolla la denominada “actividad directiva” hablan de perfiles tan diversos como directivo, ejecutivo, gerente, emprendedor o empresario. Y al profundizar en la especificidad de cada uno de ellos, aflora de nuevo una indefinición sobre a cuál de dichas figuras se le adjudica la función de portavoz. Una indefinición bibliográfica que contrasta con la realidad vivida en la labor de gabinete de prensa en las empresas. Todos los cargos citados son susceptibles de ejercer de portavoz de la empresa en la que desarrollan su labor profesional. Un hecho observado pero sin contrastar con rigor científico.

En este sentido, recurramos de nuevo al citado diccionario de Recursos Humanos para poner luz en las peculiaridades, si las hay, de dichos cargos. Empecemos por las definiciones de director general, director ejecutivo, director y directivo.

- “**Director general:** empleado que ejercita poderes inherentes a la **titularidad jurídica** de una organización, relativos a los objetivos generales de la misma con autonomía y plena responsabilidad, sólo limitada por los criterios e instrucciones directas emanadas de la persona, o, de los órganos superiores de gobierno y administración de la entidad que, respectivamente ocupe aquella titularidad”.
- “**Director ejecutivo:** máximo responsable en la **ejecución** y puesta en práctica de las políticas y estrategias convenidas en una organización; como modo derivado se puede aplicar a los máximos responsables de las áreas/departamentos/servicios funcionales de una organización `recursos humanos, producción, comercial, financieros, etc’”. (Cabe señalar que en el citado diccionario no se recoge la definición simple de “ejecutivo”).
- “**Director:** Máxima autoridad en un grupo o área funcional de la empresa cuyo objetivo funcional es la dirección de esta área/ departamento/ servicio; normalmente se adopta el término en inglés **manager**´ (definir ambos) en función de su posición jerárquica en la organización, diferenciándolo del `líder’, que dirige al grupo en virtud de la cooperación voluntaria de sus miembros. El rol de director se caracteriza por la coordinación y asunción

de responsabilidades en la planificación y fijación de objetivos en la organización así como en la generación de normas y políticas de actuación”.

- **“Directivo:** persona responsable de desarrollar servicios diferenciales con respecto al resto de los empleados que integran una organización. El papel del directivo implica el desarrollo de tres conjuntos de habilidades: 1) Habilidades conceptuales, constituidas por los conocimientos básicos de la profesión, característicos y diferenciales de otros desarrollos profesionales. 2) Habilidades técnicas propias de la profesión. 3) Habilidades sociales relacionadas con roles interpersonales de liderazgo (**portavoz**, líder), informacionales/ conductivas (órdenes, establecer metas, motivar) y decisiones (facilitar la toma de decisiones).” (Fernández-Ríos, 1999: 308)

Vemos cómo a pesar de que en la definición de “dirección general” se incluía la responsabilidad de “relación con el entorno”, la función de portavoz no se incluye en la figura de **“director general”** y sí en el cargo más genérico de **“directivo”**.

Pero, además, como refleja la Organización Internacional del Trabajo, en empresas de menor tamaño, empresas familiares consideradas como medianas y pequeñas por su número de trabajadores y/o nivel de facturación, la mayor parte de las funciones directivas quedan concentradas en las figuras del **gerente y/o del empresario**. Dado el tejido empresarial característico de España e incluso de Europa, donde las pymes familiares constituyen la mayoría del entramado empresarial (Cobo OIT/Cinterfor, 2012:122), profundizamos a continuación en ambos perfiles.

- **“Empresario:** Persona física o jurídica que detenta la propiedad total o parcial de una empresa y participa activamente en su dirección y toma de decisiones pertinentes sobre todo tipo de asuntos que conciernen a dicha empresa. Alguien que innova y corre riesgos, circunstancia que le diferencia del ejecutivo. Puede ser individual o social”.
- **“Gerente:** Del latín *genere*, dirigir. El que dirige los negocios y lleva la firma de una sociedad o empresa mercantil, administrándola de conformidad con las indicaciones del consejo de administración, pero con autonomía suficiente para la toma cotidiana del mayor número de decisiones necesarias. Puede o no conducir la gerencia con el cargo de *consejero delegado*.” (Fernández-Ríos, 1999: 340, 481)

Y aquí también encontramos diferencias entre la realidad observada en el desarrollo profesional de la labor de gabinete de prensa donde en las empresas familiares es el empresario y/o gerente quien desarrolla la labor de portavoz. Pero, como vemos en la definición de ambos cargos no se indica explícitamente la función de portavoz. Un hecho curioso si tenemos en cuenta que la realidad nos demuestra que en las pequeñas y medianas empresas familiares ambas figuras, empresario/gerente las ostenta una misma persona y, además, ejerce de portavoz.

Adelantamos en este punto que, dado que el entramado empresarial en España y Europa está mayormente constituido por pequeñas y medianas empresas (pymes), profundizaremos más adelante en un apartado concreto.

Llegados a este punto, y a modo de recopilación para no perder el foco del tema, recordemos que hemos visto matices correspondientes a las distintas figuras que desarrollan la

labor directiva: director general, director ejecutivo, director, directivo, empresario y gerente. Toda una serie de cargos a los que se une un último término muy recurrente en autores de Management, el concepto “líder”.

Y aquí encontramos disparidad de criterios entre los autores. Mientras, como ocurría en la definición de “director” del diccionario de Recursos Humanos de Fernandez-Ríos (1999: 308) se hace diferenciación entre “**manager**” y “**líder**”, encontramos que se usa el término “líder” como sinónimo de “**gerente**” y “**directivo**” en bibliografía más reciente.

“Un ejecutivo, gerente, supervisor o jefe, sea cual sea su nivel jerárquico, deberá tener en cuenta varios factores para desarrollar y obtener esas competencias de liderazgo. Será importante analizar y autoanalizarse, cómo es que toma las decisiones, cómo es que logra convencer a los demás de aquello que piensa, de qué forma maneja o resuelve los conflictos con su gente o entre ellos, cómo mantiene en control sobre su temperamento o carácter aún en circunstancias difíciles, con qué humor desarrolla su trabajo y sus relaciones con su equipo y qué grado de esfuerzo personal pone en lo que hace y cómo logra que los demás se unan a su esfuerzo. Estos factores, unidos al apropiado conocimiento del uso de ciertas herramientas para ser eficaz, hace de cualquier mujer u hombre inteligente un potencial líder”. (Gutierrez, 2010: 23, 86).

Esta mimetización conceptual entre ejecutivo, gerente, directivo, supervisor, jefe y/o líder, también se da en otros autores. Entendiendo que son cargos, todos ellos, concebidos como “alta dirección”. No obstante, no podemos pasar por alto importante bibliografía donde se insiste en diferenciar ciertos matices entre “gestor o manager” y “líder”. Por ejemplo, Hay Group en su Factbook de Recursos Humanos (2001) con la reconocida influencia de autores como Warren Bennis realizan una clarificadora distinción entre “**gestor**” y “**líder**”.

“En el mundo de la empresa muchas veces se ha confundido el papel del líder con el papel de manager o gestor. Sin embargo, a medida que los cambios en el entorno y en la competitividad en el mundo empresarial han ido incrementándose y acelerándose, cada vez es más necesario salir del paradigma existente y volver a reinventar la empresa (o partes de ella). En este contexto la diferencia entre líder y manager se hace necesaria”. (Hay Group, 2001: 690)

- **Gestor**

- Administra
- Es una copia
- Conserva
- Se concentra en sistemas y estructura
- Se vale del control
- Tiene una visión a corto plazo
- Pregunta cómo y cuándo
- Siempre fija la vista en los beneficios
- Imita
- Acepta el “statu quo”
- Es el clásico buen soldado
- Hace las cosas bien

- **Líder**

- Innova

- Es un original
 - Desarrolla
 - Se concentra en las personas
 - Inspira confianza
 - Tiene una perspectiva a largo plazo
 - Preguntaba qué y por qué
 - Mira al horizonte
 - Origina
 - Lo desafía
 - Es la persona que no depende de nadie
 - Hace las cosas que se deben hacer
- (Hay Group, 2001: 690 y Payeras, 2001: 150)

Parece que “está de moda distinguir el líder del gerente, uno hace las cosas que debe hacer y trabaja con el cambio, el otro hace las cosas bien y trabaja con la complejidad”. Sin embargo esta afirmación hoy en día no se puede aplicar. El gerente debe ser líder y un líder debe saber dirigir al mismo tiempo. Hay que preocuparse por el exceso de liderazgo y por lo que seguramente se puede considerar una falta de gestión, una tendencia a visualizar el conjunto de las cosas y no entrar en detalles. (Mintzberg, 2009: 9)

Las teorías sobre liderazgo suponen una vasta conceptualización teórica que ha inspirado numerosos trabajos de investigación. Conscientes de ello, proponemos limitarnos a este simple apunte para clarificar que conocedores de los matices expuestos anteriormente, en esta tesis doctoral simplificaremos la visión de ejecutivo, gerente, directivo, supervisor, jefe, gerente, emprendedor y/o líder dentro de un marco más amplio: “directivo” y/o “alta dirección”. Y esto, además respaldado por el hecho de que los autores del Management, como veremos a continuación, hacen dicha simplificación de cargos al hablar de “función directiva” y “habilidades directivas”, como por ejemplo Gutiérrez (2010: 23).

Tal es el caso de **Henry Mintzberg** que ya en 1973 definía “**directivo**” como la persona encargada de una organización formal o de una subunidad de la misma. “Puede denominarse vicepresidente, encargado, primer ministro, sargento, arzobispo, o de muchas formas. Puede provenir de una organización pública o privada, de infinidad de envergaduras y de ritmos de crecimiento. Su puesto puede situarse en cualquier nivel de la jerarquía organizativa (a excepción del inferior) y conlleva la supervisión de personas de múltiples funciones organizativas, y puede que tenga mucha o poca experiencia desempeñando esas funciones. Quizás encuentre que los requisitos dependan del clima de la organización y de las necesidades del momento”. (Mintzberg, 1983: 140)

En esta línea, la denominación, “directivo”, en esta tesis, la vincularemos a todo aquél profesional, sea cual sea su nivel jerárquico, (a excepción del nivel inferior), que desarrolla lo que se conoce como “**función directiva**”. Pasemos a continuación a profundizar sobre qué se entiende por “función directiva”.

3.3 Función directiva y sus roles

3.3.1 Introducción a la función directiva

Profundizar en la función directiva supone analizar los autores clásicos del Management lo que, como veremos a lo largo de este trabajo de investigación, puede constituir una tesis doctoral en sí misma. Por ello optamos por recurrir a estudiosos que ya han analizado en profundidad a dichos autores y sintetizan su visión. Clásicos como Drucker, Kotter, Fayol o Taylor que constituyen toda una influencia en literatura contemporánea sobre Management.

Por ejemplo, Peter F. Drucker señalaba que un directivo efectivo debía poseer las siguientes características:

- *“Obtiene el conocimiento que necesita, de acuerdo con lo que es correcto para la empresa”*
- *“Convierte el conocimiento en acción: desarrolla planes de acción, toma la responsabilidad de las decisiones y de comunicar, se enfoca en las oportunidades y no en los problemas”.*
- *“Asegura la responsabilidad en toda la organización: se cerciora de que todos rindan cuentas; promueve juntas productivas y siempre piensa y habla en plural, ‘nosotros’.”.*
- *Toma responsabilidad de sus actos: ve hacia arriba, no hacia abajo; se pregunta continuamente, ¿en qué contribuyo?.*
- *Tiene capacidad de aprender: los conocimientos se toman como obsoletos rápidamente”.*

Por su parte, J. P. Kotter destaca que el trabajo de los directivos efectivos está relacionado con dos retos cruciales: resolver qué hacer y ganar amplia cooperación; y con dos herramientas críticas: manejo de agendas flexibles y extensas redes de relaciones. (López, 2007: 78)

De hecho, las teorías sobre Dirección han estudiado profundamente la función directiva. Desde principios de siglo XX con la escuela de la dirección científica de **Taylor** y los principios de la escuela clásica de dirección de **Fayol**, hasta los enfoques más recientes de **Drucker** o **Kotter**. El foco de estudio de todos ellos ha sido la esencia del trabajo directivo. “De forma general podemos considerar que el estudio de la dirección y de las funciones directivas se ha ido enriqueciendo, pasando de enfoques de tipo administrativo y de control a modelos de liderazgo que recogen temas como la motivación de los empleados”. (Cardona, 2005: 38)

En este sentido, “se define **Administración** como una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano son determinados, clasificados y efectuados. El método para llevarlo a cabo es la dirección. Su objetivo es organizar a los miembros del grupo, así como coordinar, dirigir, guiar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseadas... La función directiva tiene que estar fortalecida por todas las habilidades que requiere el hecho de administrar”. (López, 2007: 79)

En este contexto, se ha observado que “las personas que ocupan cargos gerenciales en las organizaciones y son eficientes tienen en común una serie de rasgos, comportamiento y responsabilidades” (Gutierrez, 2010: 23). Es más, como responsabilidades, pueden tener una sola obligación o cientos de deberes. No obstante, según resultados de estudios acerca de las responsabilidades que hacen a un gerente eficiente (y **“generalmente aplicable a casi todo gerente,**

independientemente de la jerarquía del cargo que ocupa”), figuran, por orden de importancia, entre otras, las siguientes:

- a) Control del trabajo
 - b) Análisis de problemas y adopción de decisiones
 - c) Planificación del trabajo
 - d) Comunicaciones orales informales**
 - e) Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a sus más cercanos seguidores
 - f) Capacitación, orientación y desarrollo de los seguidores
 - g) Provisión de comunicaciones escritas y documentación**
 - h) Creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora
 - i) Administración del tiempo personal
 - j) Reuniones y conferencias
 - k) Actividades de autodesarrollo
 - l) Orientación de la carrera a los seguidores
 - m) Representación de la compañía ante la comunidad**
- (Gutierrez, 2010: 23)

Si estas son las “responsabilidades que hacen a un gerente eficiente, independientemente de la jerarquía”, veamos cuáles son las responsabilidades que más preocupan a los CEOs (Chief Executive Officer), es decir, a los máximos responsables ejecutivos de las compañías en pleno 2016.

3.3.2 Encuesta Mundial PWC CEOs (2016)

La XIX Encuesta Mundial de CEOs, elaborada por PwC a partir de la opinión de 1.409 presidentes y consejeros delegados de 83 países -46 españoles- aborda en 2016, entre otros parámetros, dónde están poniendo los CEOs mundiales y españoles sus esfuerzos. Dado lo revelador de los tres aspectos donde están concentrando esfuerzos, pasamos a exponerlos tal y como recoge la citada encuesta de prestigio internacional:

- Cumplir con las mayores **exigencias de sus grupos de interés**:

“Los CEOs son conscientes de que tienen que ser capaces de cumplir con las expectativas de sus **stakeholders**, entre los que los clientes son señalados como los más importantes –para el 90% de los encuestados–, seguidos de los gobiernos y los reguladores –el 69%–, los competidores –67%– y los empleados –67%–. Precisamente, las mayores exigencias de los grupos de interés están llevando a muchas compañías a redefinir y revisar su propósito para adecuarlo a los nuevos tiempos”.

- Usar la **tecnología y la innovación** para ejecutar sus nuevas estrategias de negocio y alcanzar las expectativas de los consumidores:

“Una mayoría de los CEOs mundiales asegura estar usando la tecnología para acercarse a los clientes y cerca de un 25% reconoce que todavía no tiene suficiente información sobre ellos ni sobre lo que quieren. En este sentido, la **digitalización y el análisis de datos** son dos mantras que lo siguen inundando todo”.

- Encontrar nuevas **formas de medir y de comunicar el impacto** de sus negocios:

“La innovación y los **riesgos** son los dos aspectos donde, según los CEOs, todavía queda mucho por recorrer en materia de medición. En cuanto a la **comunicación**, los primeros ejecutivos reconocen que deben esforzarse en dar a conocer el propósito de sus compañías, la estrategia de negocio y todos aquellos indicadores que no son estrictamente financieros”. (Consulta junio 2016- <http://informes.pwc.es/ceos2016/>)

Resulta curioso observar cómo esta última encuesta de 2016 sobre la opinión de los CEOs está en completa sintonía con “las demandas sobre intangibles y comunicación” que recoge el Manual de la Comunicación de la Asociación de Directivos de Comunicación en su edición de 2015. Es decir, podemos atrevernos a intuir que CEOs y Dircoms empiezan a estar en completa sintonía respecto a los temas sensibles y estratégicos de las organizaciones en la más rabiosa actualidad. Y seguramente, este hecho, irá intensificándose a lo largo de las próximas décadas porque según la visión de los dircoms se dan las siguientes variables:

- Necesidad de que el cambio cultural de las empresas empiece por el **CEO** de manera que se desarrolle una auténtica gestión integral de los **intangibles**. (según la encuesta de PwC esta sensibilización ya ha comenzado)
- Avanzar en la **medición**, de forma que sea más transparente, flexible y universal. (Coincide con la inquietud de los CEOs) (DIRCOM, 2015: 53)
- Y además, dichas necesidades, teniendo en cuenta que el dircom empieza ya a gestionar millones de bites de información con objeto de extraer lo que necesite para **anticipar riesgos** con respecto a los **stakeholders**. (Anuario DIRCOM, 2016: 10)

Reiteramos, por tanto, que las sensibilidades en las que los CEOs mundiales están centrando sus esfuerzos coinciden con el ámbito de actuación del dircom del futuro. Veamos a continuación cómo el Decálogo Dircom desarrollado en 2014 por la delegación catalana de esta asociación profesional expone el vínculo indisoluble entre Comunicación Corporativa y el capital de Activos Intangibles. Es decir, la demostración de cómo las preocupaciones actuales de los CEOs internacionales están en el marco de actuación de la labor del dircom del siglo XXI.

“El posicionamiento de la marca y la reputación corporativa de una organización –su capital de activos intangibles- son el sumatorio de una serie de percepciones individuales, socialmente compartidas, es decir, estados de opinión generados dentro del cerebro y el corazón de los **stakeholders** y de la opinión pública en general... (En este contexto), el dircom, por lo tanto, tiene que ser un profesional capaz de diagnosticar permanentemente el estado de las percepciones de su mapa de públicos relevantes y de su mapa de alianzas, en general, y de sus públicos clave o stakeholders, en particular, y de analizar el impacto de los cambios de todo tipo producidos que puedan tener sobre su capital de activos intangibles. Así podrá asesorar a los órganos de su Gobierno Corporativo sobre las modificaciones que habría que introducir en el comportamiento del conjunto de la organización para acercar los estados de opinión generados entre sus públicos clave hacia posiciones más favorables a los objetivos corporativos y de negocio, que permitan establecer y mantener con todos, **relaciones de confianza** a largo plazo...” (DIRCOM, 2014: 10). Por lo tanto, el dircom tiene que ser un profesional con dominio suficiente y contrastado de las técnicas de comunicación siguientes: auditorías de investigación social y de comunicación (es decir, medición), gestión de la comunicación corporativa (interna y externa / favorable y adversa), así como networking

corporativo (lobby, relaciones institucionales, etc), media training y media Coaching y publicidad y márketing corporativo. (Ibidem)

3.3.3 Roles del directivo, el rol de portavoz (Mintzberg)

Según los tres aspectos, desarrollados en el anterior apartado, que constituyen la principal preocupación de los **CEOs** a fecha **2016**, podemos decir que la siguiente teoría que vamos a exponer y que fue desarrollada nada menos que en la **década de los 70** está en plena vigencia. Se trata de los “roles directivos” que exponía el gurú del Management, **Henry Mintzberg**, hace más de cuarenta años.

Y es que podemos afirmar, sin ninguna duda, que Mintzberg supone un antes y un después dentro de autores del Management al estipular los 10 roles del directivo y explicitar, ya en 1973, el **rol de portavoz**. En su obra “La Naturaleza del Trabajo Directivo”, Mintzberg sintetizó su tesis doctoral en la que perseguía analizar el trabajo directivo, haciendo un seguimiento de 5 directivos a los largo de sus jornadas laborales. La gran acogida de esta obra tanto por directivos como por pensadores, como indica el propio autor en una revisión hecha en 1979, radica en que en todo momento se intentó eludir la racionalidad imperante en el management en el que la tendencia era situar el sistema por encima de las personas y elevar al directivo por encima del trajín y del ajetreo de la vida de la organización. (Mintzberg, 1983: 18)

Una visión que impregnaría sus obras posteriores, como “Managing” de 2009, y que le mantienen como un autor de rabiosa actualidad para el tema que nos ocupa. Mintzberg no sólo explicitaba el rol de portavoz sino que le confería al directivo, ya en 1973, la responsabilidad de la “reputación”. (Mintzber, 1983: 97)

Como veíamos en páginas anteriores, este autor definía “**directivo**” como la persona que se ocupa de una organización formal o de una de las subunidades de la misma, a través de la autoridad formal que se le ha otorgado sobre la unidad organizativa que dirige. (Mintzberg 1983: 219)

Dicha labor del directivo, este autor, sostiene que se desarrolla a través de “diez roles interrelacionados, que son comunes a todos los directivos”. “Pueden agruparse en tres categorías: tres roles interpersonales, derivados de la autoridad y del status del directivo; tres roles informativos, derivados de los interpersonales y del acceso que proporcionan éstos a la información; y cuatro roles de decisión, derivados de la autoridad y de la información de las que dispone el directivo”. (Mintzberg 1983: 220)

Pero previo a exponer los citados 10 roles del directivo, Mintzberg parte de la exposición de las funciones del directivo expuestas por sus predecesores. Si **Henri Fayol en 1916** exponía que “los directivos planifican, organizan, coordinan y controlan”, en torno a **1930 Luther Gulick** acotaba el trabajo del director general incluyendo una labor “informativa”. Para este autor, el trabajo de un director general consiste en:

- “**Planificar**, o formarse un esquema aproximado de las cosas que tienen que hacerse y de los métodos para realizarlas a fin de alcanzar los objetivos establecidos para la empresa.”
- “**Organizar**, o diseñar la estructura formal de autoridad mediante la cual se compongan, definan y coordinen las subdivisiones del trabajo, en aras del objetivo establecido.”

- “**Crear equipo**, esto es, toda función dirigida hacia el personal y relativa a la contratación y preparación del mismo, así como al mantenimiento de unas favorables condiciones de trabajo”.
- “**Dirigir**, o la continua tarea de tomar decisiones y encauzarlas en órdenes e instrucciones, generales y específicas, constituyéndose así en líder de su empresa”.
- “**Coordinar**, o la importantísima función de interrelacionar las distintas partes del trabajo”.
- “**Informar**, esto es, mantener informadas de lo que sucede a aquellas personas ante quienes es responsable, lo que incluye mantenerse informado a sí mismo y a sus subordinados mediante registros, investigaciones e inspecciones”.
- “**Presupuestar**, es decir, todo lo correspondiente a la creación de presupuestos en forma de contabilidad, control y planificación fiscal”. (Mintzberg, 1983: 32)

Décadas más tarde **Strong, en 1965**, añadiría el factor “**motivacional**”. Es decir, “el directivo planifica, organiza, motiva, dirige y controla. Estos son los aspectos generales de su labor. Añade previsión, orden, propósitos, integración del esfuerzo y efectividad de las aportaciones de los demás”. (Mintzberg, 1983: 24)

Pero la gran aportación de **Mintzberg en 1973**, y por el que cobra tanto protagonismo en este trabajo de investigación, es que este autor presenta las funciones del directivo como un gran gestor de información, tanto a públicos internos como externos. “El directivo perfila el trabajo de su organización, efectúa el control monitor de los entornos internos y externos, inicia cambios cuando es debido, y reinstaura la estabilidad al encontrarse con una anomalía. El directivo debe conseguir que sus subordinados trabajen efectivamente para la organización, proporcionándoles información especial, parte de la cual obtiene a través de la red de contactos que ha desarrollado. Así mismo debe cumplir con una serie de obligaciones de mantenimiento, como puedan ser informar a las personas de fuera, hacer de cabeza visible y protagonizar las principales negociaciones”. (Mintzberg, 1983: 223)

Así, indica, puede describirse el trabajo de todo tipo de directivo según un esquema de roles observables: cabeza visible, enlace y líder (roles interpersonales), monitor, difusor y portavoz (roles informativos) y empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador (roles de decisión). (Mintzberg, 1983: 134)

Décadas más tarde de su tesis doctoral, este autor se mantenía en dichos diez roles articulados en los tres papeles fundamentales que desarrolla el directivo: papeles interpersonales, papeles informativos y papeles decisorios. (Mintzberg, 1991: 15- 19)

Para Mintzberg estos diez roles forman una “gestalt”, un todo integrado. “Los tres roles interpersonales derivan de la autoridad formal y del status del directivo, dando lugar a los tres roles informativos; éstos por su parte, capacitan al directivo a desempeñar los cuatro roles de decisión”. Pasamos a exponer los diez roles del directivo tal y como lo recogía este autor:

- El más sencillo de todos ellos es el de “**cabeza visible**”, identifica al directivo como símbolo, obligándole a cumplir con una serie de deberes sociales, legales, de estímulo y de protocolo. Por otra parte, debe estar a disposición de determinadas personas que exigen su trato directo a causa de su status o autoridad.

- El “**rol de líder**” identifica la relación del directivo con sus subordinados, cuyo medio de trabajo definirá dicho superior, motivándolos, indagando respecto a sus actividades, a fin de que estén atentos, y responsabilizándose de contratarlos, prepararlos y promocionándolos. El directivo intenta conciliar las necesidades de la organización y las de los subordinados a fin de fomentar un funcionamiento eficiente. El rol de líder se halla presente en prácticamente todas las actividades directivas que incumben a subordinados, incluidas aquellas cuyo objeto primordial no es de carácter interpersonal. El poder del directivo se manifiesta con mayor claridad en el rol de líder.
- En el “**rol de enlace**”, el directivo desarrolla una red de contactos externos a su organización mediante el cual se intercambian información y favores para el beneficio de ambos. Los directivos dedican una buena porción de su tiempo a este rol, realizando por una parte una serie de compromisos para establecer los contactos antes mencionados, y desempeñando, por otra, una serie de actividades para mantenerlos.
- Existen indicios de que el directivo constituye el centro neurálgico de información en su organización. Su excepcional acceso a todos los subordinados y a los contactos externos especiales (gran parte de los cuales son a su vez centros neurálgicos de otras organizaciones) le permite desarrollar una fuerte base de datos tanto externos como internos: el directivo resulta así ser el más polifacético de su organización, provisto de la más completa **información no rutinaria**.
- En su calidad de “**monitor**”, el directivo busca y recibe sin cesar información de una amplia gama de fuentes a fin de desarrollar un conocimiento profundo de la organización y de su entorno. Recibe información sobre operaciones internas, acontecimientos externos, ideas y tendencias, presentándose en forma de análisis y de presiones.
- Gran parte de la información del directivo es de actualidad, tangible y no documentada; de ahí que se responsabilice de la concepción de su propio sistema informativo, lo que hace estableciendo contactos de enlace y preparando a los subordinados para que prescindan de las jerarquías cuando el fin sea proporcionarle información sobre un tema.
- El directivo hace **uso de la información** para detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, desarrollar un conocimiento general de su medio para la toma de decisiones, determinar los criterios de la organización e informar a personas externas y subordinados.
- En su calidad de “**difusor**”, introduce información externa en su organización y transmite información interna de un subordinado a otro. Dicha información puede ser objetiva o valorativa.
- Como “**portavoz**” debe transmitir información a una serie de grupos externos. Debe actuar en calidad de relaciones públicas, defender los intereses de su organización, tener informados a los más influyentes (miembros del Consejo de Administración o Jefe), así como informar al público de lo referente a la actuación, los planes y las políticas de la organización; por otra parte debe proporcionarle información útil a sus contactos enlace.
- En su rol de portavoz tiene también la obligación de atender a los de fuera como **experto en su sector**.

- En su calidad de “**empresario**”, el directivo inicia y concibe gran parte del cambio controlado de su organización. Busca sin cesar problemas y oportunidades, y en cuanto surge una situación que requiere una revisión, inicia un proyecto de mejora, esto es, una serie de decisiones relacionadas entre sí y otras actividades dispuestas intermitentemente a lo largo de un periodo de tiempo, cuyo fin consiste en mejorar la situación en cuestión.
- Como dirigente polifacético de la empresa, el directivo debe asumir el mando cuando su organización se enfrenta con un estímulo inesperado para el cual no existe una respuesta programada previamente. De hecho, asume el “**rol de gestor de anomalías**”... Ante la aparición de una anomalía, el directivo le concede prioridad, esforzándose por eliminar el estímulo, ganando tiempo a fin de que pueda tratarse con calma mediante un proyecto de mejora.
- En su calidad de “**asignador de recursos**”, supervisa la asignación de todo tipo de recursos (fondos, mano de obra, reputación). Ello implica tres factores esenciales: la programación de su propio tiempo, la programación del trabajo de la organización y la autorización de acciones.
- En el “**rol de negociador**”, el directivo asume el mando cuando su organización debe emprender una importante actividad de negociación con otras. Participa como “cabeza visible”, “portavoz” y “asignador de recursos”.

“Las organizaciones necesitan directivos no sólo debido a las imperfecciones del sistema y a los cambios imprevistos del entorno, sino también porque ha de existir una autoridad formal para cumplir con ciertas obligaciones fundamentales y rutinarias. Los diez roles proponen seis objetos fundamentales del directivo: asegurar la producción eficiente de mercancías y servicio, concebir y mantener la estabilidad de las operaciones, adaptar de un modo controlado a la organización de cara a su entorno, asegurar que se cumplan los propósitos de las personas que la controlan, servir de enlace informativo central entre la organización y el medio externo, y dirigir el sistema de status”. (Mintzberg, 1983: 134-139)

Unos roles del directivo con gran importancia para esta tesis dado que explicita el “rol de portavoz” cuando lo frecuente en Management es encontrar una mera mención a la función de relación con el entorno, pero no de portavoz. Además, en todos esos roles observamos un fuerte componente de habilidades de comunicación y capacidad de relación. Esto hace de Mintzberg un autor clave en este trabajo de investigación ya que, aunque es un autor de Management, supone todo un nexo entre dicha visión y el ámbito de la Comunicación en las organizaciones.

3.3.3.1 Habilidades directivas

Además, los diez roles del directivo que presenta Mintzberg los vincula posteriormente a habilidades. Unas habilidades cruciales para este trabajo de investigación. Porque nuestro objetivo en esta tesis es determinar las competencias del portavoz y Mintzberg habla del rol de portavoz como rol directivo y de habilidades asociadas a dichos roles. Por ello, estos contenidos constituyen importantes atisbos para lograr poner luz en nuestra búsqueda de

competencias/habilidades del portavoz. Veamos lo que Mintzberg denomina los “ocho conjuntos fundamentales de habilidades directivas”:

- **Habilidades de contacto con compañeros:** el directivo ha de saber cómo desarrollar contactos con otras personas basados en satisfacer necesidades mutuas. “saber cómo crear y mantener una extensa red de contactos que le proporcione favores e información, y poder comunicarse con sus iguales tanto formal como informalmente. Puede incluirse en este apartado la **negociación** y la habilidad para intercambiar recursos en tiempo real... especialmente para los jefes de staff, la habilidad del asesoramiento, saber llevar una relación entre experto y cliente”.
- **Habilidades propias del liderazgo:** basadas en la habilidad del directivo en tratar con sus subordinados. “Motivarlos, prepararlos, ayudarlos, hacer frente a los problemas de autoridad y de dependencia, etc. Porque al igual que a nadar no se puede aprender leyendo un libro, estas habilidades requieren más que ninguna otra de mucha preparación participativa”.
- **Habilidades para la resolución de conflictos:** “incluimos aquí la habilidad interpersonal de mediar entre individuos en conflicto, así como la decisión correspondiente a la gestión de anomalías. Tanto en el primero como en el segundo caso, el directivo se ve obligado a actuar en una misma situación de fuertes presiones, y del mismo modo que el cuerpo puede prepararse para tolerar el estrés fisiológico, se supone que la mente puede prepararse para tolerar el estrés de carácter psicológico. Las técnicas de interpretación de roles pueden resultar útiles”.
- **Habilidades para el tratamiento de información:** “los estudiantes de gestión tienen que aprender a crear redes de información informal, encontrar fuentes de información y obtener de ellas la que precisen, validar la información, asimilarla y construir modelos mentales efectivos. Por otra parte tienen que aprender a difundirla, expresar con efectividad sus ideas, y hablar como portavoces oficiales de sus organizaciones”. En este sentido Mintzberg habla tanto del desarrollo de habilidades para recopilar información como del desarrollo de “**técnicas verbales**”.
- **Habilidades para la toma de decisiones en situaciones ambiguas:** el directivo se halla constantemente en situaciones no estructuradas. “el directivo se ve obligado decidir cuándo deberá tomarse la decisión, diagnosticar a continuación la situación y el planteamiento propuesto, buscar soluciones y evaluar sus consecuencias, y , por último, seleccionar una de las alternativas... se debe aprender técnicas necesarias para detectar problemas y oportunidades, diagnosticar problemas carentes de estructura, buscar soluciones, gestionar la dinámica de la toma de decisiones y barajar las decisiones paralelas, combinándolas para formar planes”.
- **Técnicas de asignación de recursos:** “los directivos se ven obligados a elegir entre exigencias de recursos que compiten entre sí: deben decidir cómo asignar su propio tiempo, determinar qué trabajo realizarán sus subordinados y bajo qué estructura formal deberán hacerlo, y emitir juicios, a veces con suma rapidez, sobre proyectos que requieren recursos organizativos”.
- **Técnicas empresariales:** “este conjunto de técnicas empresariales comprende la búsqueda de problemas y oportunidades así como la instauración controlada del cambio

en las organizaciones”. En este punto, el autor vuelve a plantearse cuánto puede enseñarse de modo formal en este ámbito.

- **Técnicas de introspección:** “el directivo debe disponer de un profundo conocimiento de su cargo, ser sensible a su propio impacto en la organización y poder así aprender a partir de la introspección... la naturaleza y las características del trabajo en sí, la formulación de objetivos, la naturaleza del proceso de determinación de estrategias y el rol del planificador... es necesario desarrollar técnicas de introspección necesarias para seguir aprendiendo solos una vez que ocupen el puesto”. (Mintzberg, 1983: 134-139)

De esta manera, Mintzberg constituye un autor valioso como vínculo entre la función directiva, con su estipulación de roles y habilidades del directivo, y las competencias asociadas a dicha función. Porque este autor expone al portavoz como un rol directivo, y en esta tesis buscamos estipular las competencias del portavoz. Así, las competencias directivas pueden ser un buen punto inicial como inspiración a nuestra investigación sobre las competencias del portavoz. Pasamos pues a otro bloque de contenidos, a sumergirnos en las competencias que se vinculan a la función directiva.

CAPÍTULO 4

COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y GERENCIALES

4.1 Tipos de competencias directivas

Como venimos indicando, al tratar las responsabilidades de gerentes/directivos, se suele hablar de “función directiva” para aglutinar la especificidad de cargos de alta dirección.

*“En concreto, la **función directiva** consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de los colaboradores y creando un mayor nivel de confianza en la organización”*

(Cardona, 2005: 38)

De la definición expuesta se derivan tres dimensiones o talentos propios del directivo que, seguidamente, veremos están directamente vinculadas con tres grandes grupos de competencias directivas:

- **Talento estratégico:** es la capacidad de desarrollar e implementar estrategias que conduzcan al logro de buenos resultados económicos”.
- **Talento ejecutivo:** es la capacidad para desarrollar a los colaboradores, adaptando en cada momento las tareas a las aptitudes de cada uno”.
- **Talento de liderazgo personal:** es la capacidad de crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización”. (Cardona, 2005: 39)

Como hemos indicado, para desempeñar cada uno de estos talentos o dimensiones de la función directiva, podemos estipular tres grandes grupos de competencias directivas:

- **Competencias de negocio:** son aquellas que se dirigen al logro de un mayor valor económico para la empresa. Estas competencias se refieren al conocimiento del sector y de la organización, a la gestión y negociación de los recursos, al trato con clientes y todo lo que tenga una repercusión directa en los beneficios económicos”.
- **Competencias interpersonales:** son aquellas que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo. Estas competencias se refieren sobre todo al trato efectivo de las relaciones interpersonales como la comunicación, el trabajo en equipo o la delegación, además de todo lo relacionado con la actitud y la aptitud de los colaboradores”.
- **Competencias personales:** desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores. Estas competencias se refieren a aquellos aspectos de autoliderazgo que promueven la profesionalidad y la ejemplaridad del directivo. A su vez, este grupo se divide en competencias personales externas e internas. Las **externas**, recogen aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos, como la iniciativa o la gestión de crisis, Las **internas**, se centran en aquellos aspectos más íntimos de la persona, como su capacidad de aprendizaje o su integridad”. (Ibidem)

Si vinculamos esos tres grandes grupos de competencias con nuestra búsqueda de competencias del portavoz, podemos llegar a la conclusión que en esta investigación seguramente van a aflorar competencias de los tres grupos. Respecto a las competencias de negocio, puede ser obvio que el conocimiento de la propia actividad empresarial es crucial a la hora de comunicar y/o ejercer de portavoz. Si nos detenemos en las competencias interpersonales, la “comunicación” es requisito básico para la labor de portavocía. Y por último, si ponemos el foco en el bloque de las competencias personales, podemos intuir a estas alturas de la investigación que “la respuesta personal a estímulos externos como iniciativa o gestión de crisis” son claves en un portavoz frente a contextos adversos.

Hemos hecho una aproximación a las competencias que se vinculan a la alta dirección, al directivo. Directivo al que se le adjudica el rol de portavoz. Pero cabe plantearnos si tiene rigor vincular dichas competencias también a la figura de empresario- gerente de pymes con la misma exactitud o podemos hablar de peculiaridades. Un planteamiento muy útil ya que, como veremos a continuación, el entramado empresarial español e incluso europeo está basado en pequeñas y medianas empresas.

4.2 Especificidad de la pyme, el empresario/gerente

Sin duda, el empresario-gerente es un componente clave para toda empresa. Sus actitudes, decisiones y actuaciones son decisivas para el rendimiento global de la compañía.

*“El término ‘**empresario**’ se utiliza en la literatura comercial para designar a los que crean nuevos emprendimientos de negocios, se hacen cargo de los riesgos que ello implica y se dedican activamente a manejarlos. Los gerentes de pequeñas empresas, por su parte, son los que asumen la responsabilidad de administrar un negocio ya existente, que por ejemplo heredan o compran, o para cuyo manejo son contratados”.*

En este sentido, podemos utilizar el término ‘empresario-gerente’ para referirnos a ambos grupos. “Sus necesidades de formación y desarrollo, sus preferencias y limitaciones son distintas y deben ser tenidas en cuenta en cada caso específico”.

Sin duda, una de los factores que condiciona en las habilidades necesarias es el tamaño de la empresa. Por ejemplo, en el caso de una “pequeña empresa” una característica que las distingue respecto a grandes y pequeñas es su estructura y manejo de la gestión.

Aunque la definición de “**pequeña empresa**” puede variar de una región o de un país a otro, normalmente su definición está condicionada por criterios como el número de empleados, el volumen de la inversión en equipo y maquinaria y la magnitud de producción o ventas. No obstante, como hemos indicado, tienen en común el hecho de que se caracterizan por una práctica empresarial donde el funcionamiento y toma de decisiones recaen en una o dos personas, que suelen coincidir con la figura de **propietario**. De hecho, se da una estrecha **identificación** entre el empresario-gerente y su pequeña empresa. Por ello, hay que tener en cuenta que “las distintas etapas del ciclo de vida de la compañía requieren habilidades y competencias específicas por parte del ‘empresario-gestor’ que hay que tener en cuenta al formular e implementar planes de capacitación y desarrollo”. (Tolentino, OIT/Cinterfor, 1998:7 - 8)

En el marco de la Unión Europea se considera “medianas” empresas a las que emplean menos de 250 personas, en las cuales su volumen de negocios anual (turn-over) no supera los 50 millones de euros, y cuyo balance general anual no excede los 43 millones de euros. Por su parte, las “pequeñas” empresas están definidas por emplear menos de 50 personas y su cifra de negocio anual o balance general anual no supera los 10 millones de euros. Por último, las “micro” empresas vienen definidas por emplear menos de 10 personas. Su cifra de negocio anual o su balance anual no supera los dos millones de euros. (Eurostat, 2011- European Commission). (Cobo, OIT/Cinterfor, 2012: 10)

*“En las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), las competencias y habilidades empresariales se identifican a un nivel superior en relación a los rasgos de la personalidad de un individuo. Cinco áreas principales de competencias empresariales se distinguen, incluyendo la oportunidad, **la relación**, la capacidad de pensamiento abstracto, la organización de estrategias, y la capacidad de asumir compromisos. Con base a estas tres áreas, se propone un modelo conceptual para la competitividad de las Mipymes, que comprende cuatro construcciones: el alcance de la empresa y las capacidades competitivas de la organización de la empresa (junto a la dimensión potencial), las competencias empresariales (la dimensión de proceso), y el rendimiento. Éstas pueden ser vistas como las capacidades básicas que requiere un empresario emprendedor para llevar a cabo su papel exitosamente”* (Cobo, OIT/Cinterfor, 2012: 122)

Podemos indicar que si una **asunción de riesgos** es lo que diferencia al empresario/gerente del directivo en sus distintos grados, hay una gran coincidencia en competencias y habilidades como la que es el eje central de esta tesis doctoral. La labor de “relación” con el entorno, que incluye la función de comunicación y de portavoz por igual, tanto en una gran empresa como mediana o pequeña. (DIRCOM, 2015: 170, 188, 199)

Desde la OIT/Cinterfor se viene estudiando prioritariamente las competencias en el ámbito de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Y es que las empresas de dichos tamaños son fundamentales dentro de la economía europea. Representan el 99% de las empresas, de las cuales el 92% son micro-empresas. Un sector empresarial que cubre más de dos tercios de los empleos generados en el ámbito privado. Sin duda, las Mipymes europeas juegan un rol vital tanto para general empleo como para impulsar la innovación en el territorio europeo. (Cobo, OIT/Cinterfor 2012: 122)

“Hay muchas teorías y opiniones acerca de qué es lo que hace que una persona tenga dones empresariales. En un extremo está la idea de que ya nace equipada con los rasgos de emprendimiento e instinto para los negocios, y en el otro la de que cualquiera puede transformarse en empresario o empresaria cuando las circunstancias le ofrecen (u obliga a aceptar) las oportunidades y requisitos del caso. La experiencia y los estudios de más de 40 años de actividades empresariales y promoción de la pequeña empresa demuestran que la realidad se halla a mitad camino, lo que ha dado lugar a la amplia difusión de prácticas de educación, formación y desarrollo empresariales y a la creación de ambientes favorables y adecuados para el inicio y crecimiento de las empresas.” (Cobo, OIT/Cinterfor, 2012: 10)

Los empresarios-gerentes de pequeñas empresas cumplen dos funciones distintas, difícilmente dissociables: el emprendimiento y la gestión. En estos ámbitos, se concibe que han de ostentar ciertas cualidades que “les permiten buscar oportunidades comerciales, concebir y lanzar proyectos de negocios, recabar los recursos físicos, financieros y humanos necesarios para iniciar el negocio, establecer metas para sí mismo y su empresa y guiar a la empresa y al personal hacia la consecución de la meta”.

*“Al tener el control interno del negocio (Ward 1983) el empresario constituye la fuerza motriz de sí mismo, con la convicción de que sus propias **acciones y comportamiento** (y no elementos externos o ajenos a su voluntad) habrán de ser factores determinantes de lo que se proponga. Está convencido de que puede manejar los factores externos y sus fluctuaciones para el desarrollo del negocio, lo cual constituye la fuente de la confianza que tiene en sí mismo para ejercer el liderazgo. Provee de la perspicacia y la visión, está alerta a lo que ocurre y discierne las oportunidades y amenazas del medio. Esa capacidad de reconocer las oportunidades comerciales y potenciarlas lo transforma en fuente de innovación para la empresa, tanto en productos como en servicios, procesos nuevos y organización del trabajo, marketing y distribución, y prácticas comerciales.”* (Cobo, OIT/Cinterfor, 2012: 10)

Llegados a este punto proponemos una breve reflexión como conclusión de lo tratado en este apartado. Los autores indican peculiaridades del empresario/gerente de una pyme respecto a una gran empresa:

- 1- Crean nuevos emprendimientos de negocios y se hacen cargo de los riesgos que ello implica. (Tolentino, OIT/Cinterfor, 1998:7)
- 2- Los empresarios/gerentes de pymes cumplen dos funciones distintivas difícilmente dissociables: emprendimiento y gestión. (Cobo, OIT/Cinterfor, 2012: 10)
- 3- Se da una estrecha relación entre el empresario/gerente y su empresa (Tolentino, OIT/Cinterfor, 1998: 8)

Vistas dichas peculiaridades, centrémonos en nuestro objeto de estudio, la labor del portavoz. Y ahí hay una coincidencia de responsabilidades entre empresarios/gerentes de grandes empresas y las vinculadas a pymes. Se trata de la responsabilidad de “relación” con el entorno. (Cobo, OIT/Cinterfor, 2012: 122).

De hecho, es curioso cómo aborda este aspecto el Manual de Comunicación impulsado por la Asociación Española de Directivos de Comunicación (Dircom), entidad que aglutina a casi mil dircoms de las principales empresas y organizaciones de nuestro país, cuya segunda edición data de 2015. En dicho manual especifica las distinciones del puesto de Dircom dependiendo de si se trata de una gran, mediana o pequeña empresa. No obstante, su labor con respecto al portavoz, sea cual sea el tamaño de la empresa, es prácticamente la misma:

- Los directivos son asesorados respecto a sus relaciones externas (DIRCOM 2015: 156)
- A los directivos correspondientes se les desarrolla contenidos a emitir interna y externamente (DIRCOM 2015: 156, 184, 199)
- Se coordina y forma la capacidad comunicativa de los portavoces (DIRCOM, 2015: 156, 184, 199)

En este sentido, analizando la especificidad del empresario/gerente de pyme y vistas las conclusiones, cabe indicar que en este trabajo de investigación se concibe a dicha figura como “directivo” o “alta dirección” que desarrolla “funciones directivas” y al que se le adjudican “competencias directivas o gerenciales”, sin hacer distinciones entre pequeña o gran empresa. Ya que, independientemente del tamaño de la empresa se le adjudica la labor de “relación con el entorno” y, por tanto, también la de “portavoz”.

4.3 Competencias Directivas (1982- 2015)

Según todo lo tratado hasta este punto, recordemos que las competencias directivas son un subgrupo de competencias vinculadas a un tipo concreto de función: la función directiva. Recordemos que las competencias:

- **“Son comportamientos:** es decir, no se trata de rasgos de personalidad o del temperamento, ni tampoco son conocimientos. Esta definición aboca el estudio de las competencias directivas y su desarrollo directamente a la acción”.
- **Son comportamientos observables:** se puede medir no sólo su grado de desarrollo en un momento dado, sino también el progreso y el aprendizaje”.
- **“Son comportamientos habituales,** incorporados a la acción cotidiana de la persona. En este sentido, el desarrollo de cualquier competencia significa la adquisición de nuevos hábitos de comportamiento, lo que, si bien en ocasiones puede resultar un poco lento, implica la posibilidad misma del aprendizaje”.
- **“Conducen al éxito en una función o tarea.** En el caso de las competencias directivas, en concreto, conducen al éxito de la función directiva”. (Cardona, 2005: 35)

Vemos pues que las competencias son comportamientos observables basados en la adquisición de hábitos que, en el caso de los directivos, especialmente, conducen al éxito. Y, curioso, se especifica que se pueden adquirir.

En este sentido, si el capítulo anterior recogía la función directiva con sus roles, incluido el rol de portavoz, y las habilidades asociadas (Mintzberg), en el primer punto de este capítulo recogíamos la clasificación de las competencias directivas en tres grandes grupos. Ahora pasamos a exponer listados pormenorizados de competencias gerenciales/directivas. Un ámbito con vastísima bibliografía y en el que se ha hecho una selección intentando recoger listados de autores y entidades que constituyen referentes bibliográficos en este campo. Para su exposición se ha optado por un orden cronológico con objeto de poder observar la evolución de los planteamientos de dichos listados de competencias directivas a lo largo de las décadas.

Proponemos empezar por un interesantísimo documento de 1982 elaborado bajo la tutela de la OIT y donde se recoge las características y rasgos del emprendedor.

Perfil del empresario	
Características	Rasgos
Confianza en sí mismo	Confianza en la propia habilidad Independencia Optimismo
Fuerza de voluntad	Persistencia, perseverancia Determinación
Orientación hacia tareas/resultados	Orientación hacia logros Trabajo, impulso, energía Iniciativa
Acepta riesgos	Capacidad para evaluar riesgos y aceptarlos Gusto por nuevos desafíos
Liderazgo	Buen comunicador Se lleva bien con los demás Acepta sugerencias o críticas Se preocupa por otros Desarrolla a otras personas
Originalidad	Innovador, creador Flexible (mente receptiva) Ingenioso Versátil, experimentado
Orientado hacia el futuro	Previsión, perspicacia
(Tolentino OIT/Cinterfor 1998:11, adaptado de "The practice of Entrepreneurship" de G. Meredith OIT 1982)	

Observamos que se indica claramente la necesidad de ser “un buen comunicador” pero no incluye la habilidad para relacionarse con el entorno o ejercer de portavoz.

Por su parte, en “Competence at work”, el clásico de la bibliografía sobre competencias de los norteamericanos **Spencer & Spencer (1993)**, presentaba una serie de competencias para niveles ejecutivos y gerenciales. Lo que en 1993 presentaban como “**competencias de futuro**”, podemos pensar que han influido en la actualidad. Una influencia que así recoge Martha Alles como antesala de análisis a la estipulación de su Diccionario de Competencias. Y

observamos que en este listado de 1993 sí aparece la capacidad de relaciones públicas y establecer redes con el entorno.

Competencias para ejecutivos:

- *Pensamiento estratégico*
- *Liderazgo de cambio*
- *Relaciones públicas (habilidad para establecer relaciones e influenciar sobre redes complejas de personas)*

Competencias para gerentes:

- *Flexibilidad*
 - *Implementación del cambio*
 - *Innovación*
 - *Relaciones interpersonales*
 - *Empowerment*
 - *Dirección de equipos*
 - *Adaptabilidad*
- (Alles, 2009 Tomo I: 219)

Para reconocer oportunidades comerciales y potenciarlas, el empresario establece lazos con el medio que le rodea, mediante redes formales e informales. Importantes relaciones con el entorno para detectar oportunidades, lograr apoyo y financiación, probar ideas, adquirir datos y conocimientos sobre nuevas tecnologías, tendencias de su clientela, etc. Así de explícito se mostraba en 1998 Tolentino, en el marco de la OIT/Cinterfor, al exponer competencias directivas muy a tener en cuenta para el trabajo que nos ocupa. Se habla a continuación de “comunicador y negociador”.

Según dicho listado de Tolentino (1998), las competencias que se necesitan para llevar a cabo dichas funciones empresariales de manera eficaz son:

- **Perspicacia:** *“la capacidad de estar alerta para identificar nuevas oportunidades comerciales”.*
- **Capacidad analítica:** *“habilidad para analizar una oportunidad o una situación problemática, considerarlas en su conjunto y en sus partes facilitando de ese modo el estudio de causas y efectos y otros relacionamientos”.*
- **Capacidad decisoria:** *“identificación y evaluación de alternativas y elección del curso de acción u opción que parecen mejores”.*
- **Capacidad de aprender:** *“capacidad de extraer lecciones o conclusiones de la experiencia y aplicar dichos conocimientos a otras situaciones”.*
- **Iniciativa:** *“capacidad de actuar con motivación y continuar haciéndolo sin recibir órdenes de los demás”.*
- **Empatía:** *“capacidad de identificarse mentalmente con clientes, abastecedores, competidores, proveedores de servicios y otros partícipes en el ambiente comercial, comprendiendo así mejor sus necesidades, expectativas, aprensiones y requerimientos”.*

- **Persuasión:** *“capacidad de comunicarse con los demás (clientes, abastecedores, socios, trabajadores, funcionarios gubernamentales, etc) y convencerlos acerca de determinada propuesta”.*
- **Capacidad negociadora:** *“capacidad de debatir los diversos aspectos de un asunto o proposición y llegar a acuerdos mutuamente convenientes y aceptables para todas las partes involucradas”.*
- **Trabajo en redes:** *“capacidad de establecer vínculos con otras personas de negocios o dedicadas al comercio o la industria para mutuo aprendizaje, colaboración y otras actividades conjuntas para el logro de objetivos comunes”.* (Tolentino, OIT/Cinterfor, 1998:12)

Por lo que respecta a la gestión, y en línea de lo que acabamos de ver, se indica que las funciones tradicionales de los gerentes son “la planificación, la organización, el liderazgo y el control, bajo las cuales hay actividades y técnicas específicas que un negocio pequeño son desempeñadas por una o dos personas”:

- **Planificación:** *“análisis del ambiente comercial, evaluación del rendimiento de la empresa, definición de las metas y objetivos de la misma, elección del mejor camino y formas de alcanzarlos, adjudicación del presupuesto y los recursos que se necesitan para llevar a cabo el trabajo y las tareas del caso, y preparación de planes de contingencia para diversas posibilidades”.*
- **Organización:** *“ensamblaje del cómo y cuándo las distintas funciones, tareas y trabajos han de realizarse y la manera en que habrán de interactuar y relacionarse; coordinación de las actividades de las distintas unidades de la organización; asignación de responsabilidades y autoridad a distintas personas y grupos para cumplir tareas y deberes específicos”.*
- **Liderazgo:** *“motivación y habilitación de las personas para que utilicen su talento natural en el logro de los objetivos de la pequeña empresa mediante la **buena comunicación**, fomento de la confianza mutua, creación de un clima favorable al buen rendimiento y al desarrollo de sus capacidades, destrezas y competencias”.*
- **Control:** *“verificación de que el rendimiento esté de acuerdo con los planes y expectativas mediante la introducción de normas de rendimiento organizativo e individual en zonas de resultados clave; monitoreo y medición de funcionamiento y resultados cotejándolos con expectativas, e introducción de medidas correctivas para ajustar el nivel de rendimiento o modificar normas, según sea necesario”.* (Tolentino, OIT/Cinterfor, 1998:12)

Según todo lo anterior se considera que el cometido del empresario-gerente incluye aspectos como:

- **Habilitador:** *“desarrollando las competencias de las personas creando la organización de trabajo que les permita alcanzar un alto rendimiento”.*
- **Facilitador/coordinador:** *“creando vínculos y **relaciones** entre los individuos y las unidades laborales que faciliten el cumplimiento de las tareas y actividades de toda la organización”.*

- **Comunicador y negociador:** “*aclarándoles a todos los involucrados cuáles son las metas y objetivos de la organización y asegurando su aceptación y compromiso*”.
- **Gestor de cambios:** “*preparando a las personas y a la empresa para el constante proceso de cambio que la flexibilidad organizativa requiere*”.
- **Consultor interno:** “*proporcionando consejos y asistencia a las personas y unidades de trabajo en la solución de problemas e introducción de mejoras*”. (Tolentino, OIT/Cinterfor, 1998: 13, 17)

Observamos cómo con la evolución de los años se explicita la habilidad para potenciar “vínculos y relaciones”, “comunicación y negociaciones”. Aspectos que observamos van erigiéndose como competencias estratégicas clave.

La producción bibliográfica a partir del año 2000 muestra cómo los autores estructuran los listados de competencias directivas según criterios.

Por ejemplo, Martha Figueroa (López, 2007: 82) expone el modelo de competencias gerenciales y directivas estructuradas en estratégicas, intratégicas y de competencia personal (interna y externa):

- **Estratégicas**
 - Orientación al cliente
 - Visión de negocio
 - Negociación
 - Red de relaciones
 - Orientación interfuncional
 - Gestión de recursos
 - Manejo de procesos
- **Intratégicas**
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Delegación
 - Coaching
 - **Comunicación**
 - Motivación
 - Pasión por su trabajo
- **Competencia personal (interna i externa)**
 - Iniciativa
 - Creatividad
 - Optimismo
 - Autocrítica
 - Autoconocimiento
 - Toma de decisiones
 - Equilibrio emocional
 - Autocontrol
 - Integridad (López, 2007: 82)

Por su parte, encontramos listados parecidos pero estructurados con otros criterios. Tal es el caso de **Cardona en 2011** que clasifica las competencias según su dimensión de negocio y su dimensión interpersonal.

Dimensión de negocio

Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa:

Visión de negocio

Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

Visión de la organización

Es la capacidad de conocer la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.

Orientación al cliente

Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

Gestión de recursos

Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

Negociación

Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la **relación**.

Networking

Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia **red de relaciones** con personas clave dentro de la empresa y del sector.

Dimensión interpersonal

Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo:

Comunicación

Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

Gestión de conflictos

Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y **resolver conflictos** interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

Carisma

Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.

Delegación

Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

Coaching

Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

Trabajo en equipo

Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

Dimensión personal

Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa

EXTERNA

Proactividad

Iniciativa: Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.

Optimismo: Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar dificultades con entusiasmo.

Ambición: Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.

Gestión Personal

Gestión del tiempo: Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.

Gestión de la información: Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo.

Gestión del estrés: Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

INTERNA

Mejora personal

Autocrítica: Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.

Autoconocimiento: Es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.

Aprendizaje: Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.

Autogobierno

Toma de decisiones: Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.

Autocontrol: Es la capacidad de acometer acciones costosas.

Equilibrio emocional: Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.

Integridad: Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

(Cardona, 2011: 44- 46)

Por su parte, **Martha Alles**, que como veíamos en capítulos anteriores es una prolífica autora experta en Competencias y activa consultora de Recursos Humanos en empresas, constituye una valiosa aportación en este terreno. Una autora que constituye un referente precisamente por su valor teórico y práctico como profesional en ejercicio. Esta experta, en la primera edición de su Trilogía en 2009, en su Diccionario de Comportamientos Tomo II, seleccionaba como ejemplo de las competencias gerenciales:

1. Conducción de personas
2. Dirección de equipos de trabajo
3. Empowerment
4. Entrenador
5. Entrepreneurial
6. Liderar con el equipo
7. Liderazgo
8. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
9. Liderazgo para el cambio
10. Visión estratégica. (Alles, 2009 tomo II:180)

Esta misma autora mantenía exactamente este mismo listado en su revisión de esta Trilogía en 2011. (Alles, 2011 Tomo II: 180)

En línea con las competencias gerenciales cabe destacar una compilación de estudios sobre competencias empresariales realizada por **Lans y Mulder (2009 y 2010)** de la Universidad de Wageningen (Países Bajos) que buscaba estudiar y entender las competencias relacionadas con el espíritu emprendedor. Unos estudios a los que se da mucha importancia en el seno de la OIT/Cinterfor por el valor de su listado de competencias resultante, ordenado según importancia:

- 1) Organización
- 2) **Análisis de problemas**
- 3) Liderazgo
- 4) **Pensamiento conceptual**
- 5) **Poder de convicción**
- 6) **Comunicación**
- 7) Orientación estratégica
- 8) Planeación
- 9) Orientación a resultados
- 10) Negociación
- 11) Trabajo en equipo
- 12) Orientación al mercado
- 13) Networking
- 14) Juicio
- 15) Visión
- 16) Conciencia General
- 17) Control de Gestión
- 18) Clarificación de valores
- 19) Auto gestión
- 20) Orientación internacional (Cobo, OIT/Cinterfor, 2012: 37)

Observamos cómo va cobrando importancia la competencia de “Comunicación” y “Poder de Convicción” que se halla en el top 10 de este ránking de competencias vinculadas al espíritu emprendedor.

En esta línea, hay que indicar que siempre ha surgido la duda de hacia dónde van las **tendencias** y necesidades de futuro en materia de competencias. En este sentido, desde la OIT/Cinterfor se ponía el foco a un estudio realizado en 2011 conjuntamente por el Institute for the Future (IFF) y University of Phoenix Research Institute, donde analizaban los factores clave que transformarán el panorama de trabajo, identificando las habilidades básicas que se requerirán en los próximos 10 años.

Habilidades y competencias que serán necesarias en un futuro en los diferentes puestos y entornos de trabajo, son la base de análisis de dicho estudio. Un estudio prospectivo que identifica diez habilidades que se consideran cruciales para el desarrollo de la fuerza de trabajo:

1. **“Dar sentido:** es la capacidad de determinar el significado de lo que se expresa”.
2. **“Inteligencia social:** es la habilidad de conectar con los demás de una manera profunda y directa para detectar y estimular las reacciones e interacciones que se desee”.
3. **“Pensamiento adaptativo y novel:** es la habilidad de pensar y encontrar soluciones y respuestas más allá de lo que la memoria dicta o basándose en reglas”.
4. **“Competencias transculturales:** es la capacidad para actuar en diferentes ambientes culturales”.
5. **“Pensamiento computacional:** la habilidad de traducir grandes cantidades de datos en conceptos abstractos y comprender los datos basados en el razonamiento”.
6. **“Alfabetización de nuevos medios:** es la capacidad de evaluar críticamente y desarrollar contenidos que utilizan nuevas formas de comunicación, y aprovechar estos medios para la comunicación persuasiva”.
7. **“Transdisciplinariedad:** es la alfabetización y capacidad para entender conceptos a través de múltiples disciplinas, sean convergentes o no”.
8. **“Mentalidad orientada al diseño (Design Mindset):** es la capacidad de ver hacia adelante, representar, desarrollar tareas y procesos de trabajo para los resultados deseados”.
9. **“Gestión de la carga cognitiva:** entendida como la capacidad de discriminar y filtrar la información por orden de importancia, y la habilidad para entender cómo aprovechar al máximo el funcionamiento cognitivo mediante una variedad de herramientas y técnicas”.

10. **“Colaboración virtual:** la capacidad de trabajar de manera proactiva, manteniendo el compromiso, y demostrando la presencia como miembro que forma parte de un equipo virtual”. (Cobo, OIT/Cinterfor, 2012: 67)

A simple vista observamos cómo a las meras habilidades de Comunicación se van uniendo la capacidad de gestionar y filtrar información. Además, resulta interesante observar la gran relevancia que va teniendo las habilidades interpersonales (blandas) y aquellas que tienen que ver con el uso instrumental de la información.

*“La importancia de las ‘habilidades blandas’ -que favorecen el trabajo en equipos multidisciplinares- es corroborado por un reciente reporte desarrollado por el Gobierno Irlandés, en el que se ratifica que este tipo de destrezas cada vez resultan más relevantes. Éstas son descritas como genéricas, ya que pueden aplicarse en una variedad amplia de áreas no específicas (ni delimitadas) en términos disciplinarios. Aquí se incluye pensar de manera crítica y analítica, conciencia cultural, **comunicación**, entre otras. Estas habilidades resultan muy cotizadas por empleadores en industrias y negocios innovadores puesto que contribuyen a una personalidad más flexible y **multi-competente del trabajador**”.* (Cobo, OIT/Cinterfor, 2012: 67)

Llegados a este punto, conviene acudir al listado más reciente de competencias directivas y además clave para esta tesis doctoral. Se trata de la selección de competencias base a partir de la cual en el seno de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) se acotaron las competencias de los directivos vinculados a labor de Comunicación Corporativa dentro de los cuales se halla el dircom. Una relación de competencias clave en este trabajo de investigación ya que al perfil del dircom, como directivo, es al único donde, además de sus funciones dentro del área de Comunicación Corporativa, claramente se le adjudica el desarrollo de la labor de portavoz (DIRCOM, 2015: 85). Y recordemos que la tesis que nos ocupa persigue aflorar el modelo de competencias necesario para desarrollar la función del portavoz en todo tipo de circunstancias.

Modelo de competencias en ámbito Comunicación Corporativa (DIRCOM 2015)

Vemos a continuación el modelo de competencias a partir del cual se identifican las necesidades para cada puesto vinculado a la Comunicación Corporativa, estructurado en grupos, competencias y definición.

Planificación:

- **Habilidades de pensamiento:** Capacidad de entender y desglosar una situación, identificando sus implicaciones. Analizar información e identificar datos relevantes y relaciones causa-efecto.
- **Visión estratégica:** Capacidad de identificar oportunidades a largo plazo y definir planes de acción para convertirlas en ventajas competitivas
- **Establecer prioridades:** Capacidad de descomponer las situaciones en diferentes partes e identificar elementos clave que permitan asignar valor y prioridad a los asuntos. Implica gestionar eficazmente los recursos disponibles.

Gerenciales:

- **Motivar a otros:** Actitud y capacidad para inspirar, influir y promover la participación de los demás. Generar entusiasmo en los demás y saber transmitir los aspectos más positivos de las situaciones fomentando la consecución de los objetivos.
- **Dirigir al equipo:** Organizar a las personas del equipo, consiguiendo que cumplan los objetivos y realizando un control y seguimiento de la evolución de los mismos.
- **Liderar el cambio:** Capacidad de promover y/o asumir cambios, e incluso liderar su implantación.
- **Desarrollo del talento:** Fomentar el desarrollo de capacidades y la adquisición de conocimientos y experiencias en el equipo, que sean necesarios para afrontar los retos de la organización.

Interpersonales:

- **Comprensión interpersonal (empatía):** Capacidad para entender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás, aunque no sean explícitos o sean expresados parcialmente. Implica demostrar habilidades para establecer relaciones positivas para conseguir resultados y/o clientes.
- **Impacto e influencia:** Capacidad de persuadir y convencer a los demás, para que se involucren o apoyen los objetivos que se persiguen. Implica comprender a los demás y demostrar empatía.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar de forma eficaz junto con otras personas de la organización, en un clima de cooperación para alcanzar los objetivos y resolver problemas.
- **Orientación al cliente:** Capacidad para centrar los esfuerzos en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y/o externos).

Autogestión:

- **Iniciativa:** Capacidad de hacer las cosas proactivamente, a partir de la identificación de un problema, obstáculo u oportunidad.
- **Orientación a resultados:** Preocupación por hacer un buen trabajo o superar los estándares establecidos.
- **Integridad:** Actuar con criterios de honestidad, transparencia y compromiso, de modo que se pueda confiar en sus palabras y hechos.
- **Autodesarrollo:** Demostrar inquietud por aprender y mejorar constantemente y actuar en consecuencia para lograrlo.
- **Flexibilidad:** Capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas y/o grupos diversos.
(DIRCOM, 2015: 150)

Hemos visto la evolución, a lo largo de los años, de listados de competencias a requerir en un directivo/empresario. Pero cabe preguntarse si se nace con ellas o se adquieren. En esta línea, si hablamos de un directivo en su rol de portavoz, el interrogante que surge es: ¿se pueden adquirir dichas competencias o se nace con ellas?. Veamos qué encontramos en la bibliografía consultada.

4.4 El líder/portavoz, ¿nace o se hace?

Dado que hablamos de habilidades y competencias vinculadas a la función directiva y que el portavoz, como veíamos, Mintzberg lo ubica como rol directivo, cabe preguntarse si se nace con dichas cualidades o hay posibilidad de aprendizaje.

En este apartado no pretendemos profundizar en el ámbito de liderazgo, que por sí mismo podría constituir otra tesis, pero sí hacer una aproximación a la reflexión de si un líder/portavoz, nace o se hace.

Antes de plantearnos el interrogante de si el líder nace o se hace, recordemos qué se entiende por "líder". Veíamos el Diccionario de Recursos Humanos de Fernandez-Rios.

"Líder: Anglicismo del término 'leader'. Individuo que en una interacción social influye en la conducta de un sujeto (bien sea grupo o individuo) con la conformidad de este último. Dícese de la persona que ejerce el liderazgo"

En este sentido, se hace necesario también aproximarnos a la semántica de "liderazgo"

"Liderazgo: Anglicismo del término 'leadership'. Fenómeno psicosocial que gira en torno a procesos de influencia y poder... Etimológicamente liderazgo sería sinónimo de dirección. El primero es un anglicismo del término 'leadership', el segundo viene del latín 'dirigere'; ambos se refieren a la puesta en marcha de las mismas acciones tales como guiar, conducir, etc...La acción liderar o dirigir y el fenómeno que conlleva la acción, el liderazgo o la dirección, guardarán ciertas distancias. Reservaremos el término de 'dirección' como aquel referido al poder institucional de conducir o guiar un grupo y hablaremos de 'liderazgo' en aquellas situaciones de interacción donde un individuo ejerce conductas de influencia sobre un grupo y esta influencia es aceptada por dicho grupo... El ejercicio del liderazgo incluye acciones como comunicar, motivar, resolver conflictos, desarrollar equipo y guiar acciones." (Fernandez- Ríos, 1999: 590 - 591)

En este sentido, dicha cuestión de si **el líder nace o se hace**, mantiene dividido a los teóricos. Están quienes conciben el liderazgo en términos de rasgos innatos y aquellos que lo definen en términos de proceso:

- **Enfoque de liderazgo como rasgos innatos:** "concibe el liderazgo como conjunto de características presentes en un grupo selecto de personas: los líderes. Este conjunto de características determina el comportamiento característico del líder sobre sus colaboradores... este tipo de modelo no concibe interacción: el líder actúa sobre sus seguidores, pero no hay un feedback en sentido contrario".

- **Enfoque de liderazgo en términos de proceso:** “considera la posibilidad del aprendizaje y el desarrollo del líder a través de la interacción con los seguidores. De hecho, el liderazgo está definido por las decisiones y motivaciones que enmarcan esta interacción”. (Cardona, 2005: 58)

Existe una visión del modelo de liderazgo que se apoya sobre dos paradigmas: un modelo antropológico de la empresa y un modelo de competencias directivas. “De la primera extraemos una visión del liderazgo como dimensión directiva: el líder es capaz de hacer crecer la unidad de la organización, a través del desarrollo de sus colaboradores y de su adecuada motivación hacia el logro de los objetivos de la organización. Las competencias necesarias para desarrollar esta dimensión se adquieren con formación, entrenamiento y esfuerzo personal: **el líder no nace, se hace**. La definición de la función propia del líder y la especificación de aquellas actividades que entran en su desempeño profesional nos servirán para concretar las competencias necesarias para el desempeño de la función directiva”. (Cardona, 2005: 58)

De hecho, encontramos la convicción extendida “de que **se aprende a ser líder** y que por lo tanto lo que hay no es una crisis de liderazgo, sino una **crisis de capacitación** y entrenamiento de quienes en todos los ámbitos tienen la responsabilidad de liderar”. (Gutiérrez, 2010: 85)

CAPÍTULO 5

ENFOQUE IMPLANTACIÓN

MODELO COMPETENCIAS

5.1 Identificación de Competencias de un puesto (método DACUM- OIT)

Al inicio de esta tesis doctoral veíamos el contexto en el que nacía el concepto de competencias y su objetivo. Un contexto que sintetiza Leonard Mertens en su documento “Sistema de Competencia Laboral: Surgimiento y Modelos”, presentado en el Seminario Internacional sobre Formación basada en Competencias organizado por Cinterfor (OIT) en 1996. Este estudioso indica que el mundo de las organizaciones se ha visto afectado por las drásticas transformaciones en cuanto a: “la forma de inserción de las economías nacionales en los mercados modernos globalizados; las exigencias crecientes de productividad y competitividad; y el desarrollo y difusión creciente de nuevas tecnologías y conocimientos aplicados en todos los niveles del quehacer productivo”. Argumenta que estos cambios han incorporado modificaciones en la estructura dinámica de los mercados de trabajo, en la gestión de las unidades productivas e incluso en el perfil de la demanda de los recursos humanos. (OIT/Cinterfor, 1997: 27)

Pero, “¿cómo es el proceso que se sigue para aplicar el enfoque de competencia laboral?”, así de explícito se muestra la OIT/ Cinterfor para abordar esta cuestión. Dicho organismo, que como hemos visto en apartados anteriores impulsa a nivel mundial una serie de programas sobre capacitación y certificación de competencias, distingue varias fases de aplicación.

Concretamente la OIT/ Cinterfor expone tres fases: identificación de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.

- **“Identificación de competencias** es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad de trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los **talleres de análisis**... Algunos modelos de gestión de recursos humanos emplean **catálogos de competencia**; listas que incluyen el enunciado y definición de varias competencias. En estos casos la empresa elige cuáles priorizar de acuerdo con sus objetivos y características... Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentra el método **DACUM**”. Método que aflora competencias vinculadas a puestos a través de grupos de trabajo. En el DACUM profundizaremos en el apartado de definición de la metodología de investigación de esta tesis, dado que para aflorar las competencias del portavoz nos inspiraremos en este método propuesto por la OIT/ Cinterfor.
- **“Normalización de Competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.”

- **“Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de los currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficacia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial... De este modo, es necesario que la formación por competencias permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere”.
- **Certificación de Competencias:** *Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada... La emisión de un certificado de competencias implica la realización previa de un proceso de evaluación por competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa, obviamente en el estándar definido... El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello”.* (OIT/ Cinterfor, 2004: 29- 31, 54)

Si reflexionamos sobre lo expuesto, aplicado al objetivo de esta tesis, aflorar las competencias requeridas para desempeñar el rol de portavoz con éxito, podemos decir que si las competencias de dicho rol no las tenemos definidas, tampoco estarán normalizadas y, por tanto, tampoco se podrá realizar la formación por competencias para dicho rol de portavoz de una manera específica.

5.1.1 Premisas del método DACUM

Se habla de mercados de trabajo, unidades productivas y demanda de recursos humanos. Y en este contexto en el que se aplican las competencias, se enmarca el llamado método DACUM (Developing a Curriculum) para la identificación de las competencias. La base del DACUM consiste en describir el puesto de trabajo a partir de las competencias y subcompetencias que lo conforman.

*“El método DACUM se define como un método rápido para efectuar a bajo costo el **análisis ocupacional**. Utiliza la técnica de trabajo en **grupos** conformados por **trabajadores experimentados** en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizando DACUM se conforman grupos de **entre cinco y doce personas**, quienes, orientados por un facilitador, describen lo que se debe saber y saber-hacer en el puesto de trabajo de manera clara y precisa.”* (OIT/Cinterfor, 2004: 53- 55).

Por tanto, esta metodología parece muy adecuada para alcanzar la finalidad de esta investigación. Está testada y avalada por la OIT y es de aplicación a nivel global.

Por otro lado, profundizando en esta técnica, cuando se trata de indagar las competencias vinculadas a una organización (no de un puesto en concreto), en el propio seno de la OIT, se recomienda que el grupo de trabajo esté conformado por unos integrantes que oscilen en número de entre 20 a 25 personas. (Mertens, 1997: 3)

Así pues, DACUM (Developing a Curriculum) “es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos... Según dicha universidad, es un método utilizado ampliamente, único, innovador y efectivo para realizar análisis ocupacional y del trabajo. Se desarrolla a partir de un grupo de trabajo, en un periodo usualmente de **dos días**”. (OIT/Cinterfor, 2004: 53- 55).

En este sentido, también desde el contexto de la OIT se aconseja, por tanto, desarrollar el DACUM durante un periodo de dos días recomendando una duración de **cuatro horas cada sesión**. (Mertens, 1997: 3)

El resultado es el “**documento**” o “**carta**” **DACUM** que incluye “los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y, opcionalmente, el desarrollo futuro del puesto de trabajo... DACUM se ha utilizado para analizar ocupaciones en los niveles profesional, directivo, técnico y operativo. Su uso es especialmente promovido para orientar la elaboración de los programas de formación y disolver la brecha entre el contenido de los programas de formación y lo que realmente ocurre en el trabajo”. (OIT/Cinterfor, 2004: 53 - 55).

La Organización Internacional del Trabajo, como hemos visto a través de Cinterfor, está centrada en compartir know how sobre competencias a nivel internacional. En este marco, como indicábamos anteriormente, está el prolífico autor y colaborador de OIT/Cinterfor Leonard Mertens. Autor que venimos nombrando como fuente y que consta en todos sus documentos y artículos como consultor de la OIT.

Este autor, en su propia web (consulta marzo 2015- www.leonardmertens.com) expone su gran producción de reflexiones sobre el ámbito de las competencias. En dicha web llama la atención su desarrollo sobre el método DACUM a partir principalmente de bibliografía vinculada a la Universidad de Ohio (Norton 1997, “DACUM Handbook”), que como hemos indicado es la precursora de este método.

Fundamentado en dicha bibliografía, Mertens indica que “DACUM analiza el proceso productivo y las tareas que se derivan de ello, lo que conduce a la referencia curricular basada en el trabajo real, se genera también información y conceptos que sirven de base para la construcción de otros subsistemas de la estrategia de productividad-competitividad de la empresa, ofreciendo información precisa y detallada sobre roles y responsabilidades del personal- procesos de trabajo, sistemas, funciones y tareas”.

Las premisas que constituyen la base teórica de DACUM son tres:

- Frente a cualquier otra persona de la organización, son los trabajadores expertos quienes mejor pueden describir y definir su trabajo de manera más precisa.
- Una forma efectiva de definir una función es describir de manera precisa las tareas que realizan los trabajadores expertos.
- La ejecución adecuada de toda tarea “requiere el uso de determinados conocimientos, habilidades y destrezas, herramientas y actitudes positivas de la persona. Si bien esos no

son tareas, sí son el medio o los elementos facilitadores que permiten un desempeño exitoso”.

“El taller con trabajadores expertos es el núcleo del procedimiento para poder llegar al mapa DACUM, que es una matriz de funciones y tareas que el trabajador debe ser capaz de realizar, complementado con la identificación de conocimientos y habilidades generales, importantes para su trabajo; con comportamientos sociales requeridos (actitud, trato) con el equipo; los materiales y herramientas que el trabajador ocupa; y con las tendencias y perspectivas del trabajo para el futuro inmediato”. (Mertens, 1997: 2)

Mertens habla de conformar los grupos de trabajo con **“profesionales expertos”** para aflorar las competencias para una función o puesto concreto, Pero este método basado en grupos de trabajo también se utiliza para estipular las competencias de una organización. (Mertens, 2003: 3)

Llegados a este punto proponemos reflexionar en la diferenciación entre “profesionales expertos” y “profesionales exitosos”. En este sentido, la consultora en Recursos Humanos y prolífica autora argentina Martha Alles indica que históricamente para determinar las competencias de una organización se ha recomendado conformar los grupos con “trabajadores exitosos” y que, según su experiencia, no es recomendable. Indica que definir las competencias por ejemplo de los ejecutivos a partir de las características de **“profesionales exitosos”** en ese ámbito, tiene algún aspecto negativo. Asegura que “el modelo refleja el pasado, su esencia son las características de los ejecutivos que habían construido la organización, trasladadas desde el pasado al presente”. (Alles, 2009 Tomo I: 63)

De hecho, resulta interesantes observar que aunque el DACUM originalmente era un análisis de tareas, por la evolución hacia una mayor complejidad de los mercados, de la tecnología y la gestión, actualmente se aplica este método a **funciones, roles y procesos** de las organizaciones. “Igual que en su forma original, se realiza a partir de un panel de personal experto en la función y/o en el proceso, complementado con clientes, proveedores internos (e incluso externos) de los procesos en que participan. Las competencias se derivan de las buenas o exitosas prácticas observadas”. (Mertens, 2003: 3)

Martha Alles señala que para armar el modelo de competencias de una organización es necesario partir de una “plataforma de lanzamiento” que es lo que constituye, asegura, su trilogía (Tomo I: Diccionario de competencias; Tomo II: Diccionario de Comportamientos y Tomo III: Diccionario de Preguntas), en la que profundizaremos más adelante.

“Es necesario tener en cuenta que para la definición de modelos de competencias es de primordial importancia la participación de la máxima conducción de la organización... Se identifica como primer paso la realización de talleres con la máxima conducción y con los directivos de todas las áreas que componen la organización, para luego definir las competencias.” (Alles, 2009 Tomo I: 63)

Como vemos esta autora es partidaria de los grupos de trabajo (que también es la base del DACUM) para aflorar y definir las funciones del puesto que se está analizando, para luego establecer el modelo de competencias perseguido, sea de un puesto concreto o de una organización.

No obstante, Alles se muestra partidaria de iniciar el proceso desde “una plataforma de lanzamiento”, basada fundamentalmente en su Diccionario de Competencias, bien definidas y articuladas y fruto de su labor como investigadora y profesional de recursos humanos en ejercicio. De esta manera esta consultora y prolífica autora, facilita el proceso de establecer las competencias perseguidas.

Pero las **ventajas que se vinculan a DACUM** son cuanto menos interesantes. Veamos cómo las expone literalmente Mertens:

- “Se genera de una interacción y sinergia grupal”.
- “Se capitaliza y aprovecha el potencial de la tormenta de ideas”.
- “Se construye un consenso grupal, con productos que los actores comprenden”.
- “Hace participar y comprometer al supervisor y al trabajador”.
- “Apuntan a un desempeño superior del personal”.
- “Compatible con la visión de que el supervisor es el principal instructor del trabajador”.
- “Los talleres constituyen actos de formación para los integrantes, permitiendo uniformar los criterios entre gerentes, supervisores y trabajadores expertos, sobre lo que es “un buen desempeño” del personal”.
- “Se hace rápido y a bajo costo”. (Mertens, 1997: 13 - 14)

También y con toda honestidad, para ser rigurosos en el objetivo que perseguimos en esta tesis, conviene recoger tres **inconvenientes** que el propio autor describe y que considera para tener en cuenta:

- “No necesariamente los trabajadores expertos son capaces de saber qué es lo que les hace de alto desempeño en su trabajo; la afirmación de que sí son capaces, parte del supuesto cuestionable que su desempeño es fundamentalmente el resultado de un conocimiento explícito y no de una base de conocimientos implícitos o subyacentes”.
- “Las expresiones de las tareas deben ser en términos de acción y resultado; actitudes, liderazgo, comunicación y otros elementos relacionados con la capacidad de interacción social, no se consideran tareas en estas metodologías, mientras que para las empresas modernas estas variables son cada vez más importantes por el impacto que tienen en el aprendizaje de la persona y de la organización”.
- “El riesgo existente de que los participantes en los talleres no sean representativos para la función y competencias del área en su totalidad”.
- “Se queda en el curriculum, no deriva en normas de desempeño ni en una estrategia de formación y evaluación”. (Mertens, 1997: 13 - 14)

Además, y para seguir siendo rigurosos, hay aspectos medulares del DACUM que hay que tener en consideración (Mertens, 2003: 3 - 4):

- La línea que separa la identificación y definición de las competencias y el proceso de formación en el método DACUM, es muy difusa. “Se conserva en la medida que se vaya aplicando la autoevaluación y la evaluación de competencias, donde si bien la formación adquiere mayor peso, aspectos de las competencias se van redefiniendo constantemente”.
- El segundo aspecto crucial es lograr la profundización necesaria para que las competencias identificadas sean la guía para un aprendizaje significativo. “Es encontrar el balance entre la especialidad y la generalidad, entre lo explícito y el implícito, entre la situación actual y el futuro próximo proyectado, entre lo que se aplica en la organización y lo que se aplica nacional e internacionalmente (bench mark). Este balance se define, en gran medida, a partir del contexto en el cual se desarrollan y se aplican las competencias”.
- El tercer punto a tener en cuenta es la visión holística que ha impregnado el análisis de tareas pertinente. “El contexto complejo de las organizaciones no se puede abordar a partir de la tarea sino requiere que primero se aclare y concuerde lo que la organización es y adonde se pretende dirigir. En otras palabras, primero definir el bosque y después identificar los árboles, las ramas y las hojas que son fundamentales para la conformación del bosque en movimiento. En esta aproximación, la persona tiene primero que visualizar cómo está contribuyendo a los objetivos de la organización. Sabiendo a dónde ésta pretende ir, sabrá qué aprender para contribuir a la evolución de la organización. Pero las competencias no se pueden quedar en la generalidad, tienen que aterrizar en cuestiones específicas significativas”.

5.1.2 Procedimiento DACUM

Llegados a este punto, proponemos abordar cómo se recomienda desde el seno de la OIT implementar el método DACUM. Una vez identificada el área donde se aplicará el taller-DACUM, se selecciona a un grupo de trabajadores considerados expertos por su desempeño demostrado y algunos de sus supervisores, para construir el mapa de funciones y tareas. Además, se establece que el taller no supere los dos días de duración, que deben ser consecutivos y guiados por un **“facilitador”** que conozca y domine la metodología, y que tenga experiencia en el trabajo con grupos de adultos. De esta manera:

- El taller comienza con una tormenta de ideas sobre los trabajos- tareas que se tienen que realizar en el área en cuestión. El proceso que se suele usar es que los participantes opinen y discutan, mientras el facilitador toma nota de los resultados. A partir de esta primera tormenta de ideas, logra estipular la identificación y descripción de la competencia, de la ocupación o de la principal función de un determinado proceso.
- Seguidamente se identifica- define las funciones que se deben cumplir. Por “función” se entiende en este método a un campo amplio de responsabilidades que agrupa a varias tareas (en esta metodología se parte por lo menos de seis tareas por función). Se expresa empezando con un verbo, debe tener un objeto y generalmente se acompaña por una condición. Por ejemplo, en la empresa de productos electrónicos, soldar piezas y partes

electro-electrónicas... Es importante distinguir entre función y tarea; la primera se refiere a un resultado amplio, mientras que la segunda es un resultado necesario y específico para lograr la primera.

“Los criterios para seleccionar una tarea son varios. Por un lado, hay que tener en cuenta que representa la unidad más pequeña de una actividad con un resultado palpable y con sentido; resulta en un producto, servicio o decisión; representa una unidad de trabajo asignable a una persona; tiene un punto de inicio y fin; puede ser observado y medido; se puede realizar en un corto período de tiempo; se puede realizar independientemente de otras tareas; consta de dos o más pasos.... La pregunta básica a contestar es `el trabajador debe ser capaz de...’” (Mertens, 1997: 6 - 7)

- Una vez concluida esta fase de identificación y expresión de las tareas, se procede a realizar el listado vinculado al área o planta, los conocimientos y habilidades generales requeridos en la ocupación; las conductas y actitudes deseables; herramientas, equipo y materiales; perspectivas y tendencias de futuro. Los conocimientos y habilidades generales requeridos incluyen también competencias como la toma de decisiones, resolver problemas, y habilidades interpersonales, que son capacidades subyacentes de muchas de las tareas que se tienen que ejecutar para lograr la función.
- El último paso consiste en verificar y afinar las funciones y tareas identificadas. “En este momento el **rol del facilitador** cambia; debe haber sido totalmente abierto y sin haber dado mayor direccionalidad en las etapas previas, ahora tiene que procurar que se obtenga un producto de calidad. Esto significa cuestionar expresiones que no son claras y sugerir verbos alternativos cuando sea necesario”.
- Una vez finalizado el mapa DACUM de funciones y tareas se puede someter a juicio de un conjunto de trabajadores y supervisores, para validar la importancia relativa de cada una de las tareas enunciadas. Esto posibilita generar una escala de prioridad para enfocar a la actividad de formación. (Mertens, 1997: 6 - 7)

De esta manera, podemos indicar a modo de conclusión que “el mapa DACUM expresa las funciones y tareas requeridas para lograr un desempeño destacado del individuo en el área, representa los enunciados de un curriculum efectivo, basado en la realidad del proceso productivo”. (Ibidem)

Una vez desarrollado el mapa DACUM, faltaría estipular los criterios y evidencias de desempeño, para poder evaluar al profesional y marcar el proceso de aprendizaje. Aunque no es objeto de esta tesis, si es interesante tener una visión amplia del ámbito DACUM. Se trata de dos métodos que son evolución a partir del DACUM. Hablamos de las siglas en inglés: AMOD (un modelo de curriculum) y SCID (desarrollo sistemático de un curriculum por instrucciones). Ambos enfocados a construir guías de aprendizaje a partir de las competencias afloradas mediante el DACUM. (Mertens, 1997: 7 y Mertens, 2003: 5 - 6)

El sistema AMOD, partiendo de los resultados de haber aplicado DACUM, avanza realizando un listado de las subcompetencias, de acuerdo con su grado de complejidad, dentro de cada una de las competencias, como indicamos, identificadas previamente por el DACUM. Por su parte, SCID profundiza en criterios y evidencias de desempeño que faciliten la evaluación y así cumplir su objetivo: posibilitar la elaboración de guías didácticas centradas en el autoaprendizaje del alumno. (OIT/Cinterfor, 2004: 58 - 60)

Aunque el objeto de esta tesis es aflorar las competencias del portavoz y estipular el modelo de dichas competencias, inspirados en el método DACUM, sus variantes AMOD y SCID nos marcan interesantes caminos futuros. La ambición de, a partir del modelo de competencias del portavoz poder establecer, con dichos métodos, guías de aprendizaje para la mencionada función de portavocía. Lo que constituye posibles caminos de investigación futura.

5.2 Enfoque implantación modelo de competencias (Martha Alles)

Así pues, implantar un modelo de competencias en una empresa supone elegir un camino entre diversos planteamientos. Si bien en los primeros tiempos en los que emergía el concepto de competencias, y como hemos visto, se partía del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, de los trabajadores modelo, esto se ha ido dejando de lado al observar que se transfería tanto las virtudes como ciertos vicios.

“Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación de la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse de que se trabajará con información actualizada”. (Alles, 2011 Tomo I: 21)

En este sentido, cabe señalar que los directores de la organización por su experiencia y especial conexión con el negocio, son quienes mejor pueden aportar las ideas básicas para construir el modelo de competencias de la organización. De hecho, se considera que los altos ejecutivos son imprescindibles tanto para la definición de las **competencias cardinales** (aplicables a todos los miembros de la organización, representan su esencia) como para establecer las **competencias gerenciales** (competencias específicas de altos ejecutivos y restantes niveles vinculados a dirección de personas). Luego, para establecer las **competencias específicas por área**, por ejemplo las vinculadas a producción o a finanzas, será conveniente incluir la opinión de los directores de dichas áreas específicas y sus segundos niveles. (Alles, 2011 Tomo I: 24, 25, 29, 72)

Para facilitar dicha labor de aplicar el enfoque de competencia laboral en una organización, la prolífica autora en esta materia, Martha Alles, ha realizado “una selección de las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI”. Una autora que se fundamenta en autores fuente en materia de Competencias, incluido la visión de la OIT/ Cinterfor, establece todo un listado de competencias estructuradas precisamente en cardinales, gerenciales y específicas por área. Su objetivo es que los grupos de trabajo, el equipo directivo junto a expertos de la materia, partan de una base para crear el propio modelo para la organización específica. (Ibidem)

Como indicamos, esta consultora Recursos Humanos, Martha Alles, es conocida por su propia metodología en Gestión por Competencias. Una metodología plasmada en su conocida trilogía de la que haría una revisión en 2011:

- Tomo I: Diccionario de Competencias
- Tomo II: Diccionario de Comportamientos
- Tomo III: Diccionario de Preguntas

Una completa colección en la que en el primer tomo expone una selección de las “60 competencias más utilizadas en el siglo XXI”. El segundo tomo, profundiza en los comportamientos relacionados con cada una de estas competencias. Y, para explorar en dichas 60 competencias, el tercer tomo recoge las principales preguntas para reflexionar y profundizar sobre cada una de ellas. (Alles, 2011 Tomo I: 9, 15)

Dado que en esta tesis doctoral pretendemos aflorar las competencias necesarias para afrontar la función de portavocía de manera óptima y frente a cualquier circunstancia, el primer tomo, que recoge el Diccionario de Competencias, por considerarlo como contenido clave, es elegido en esta tesis doctoral para armar la propuesta de competencias del portavoz que posteriormente testaremos mediante la esencia del método DACUM. Es decir, mediante grupos de trabajo integrados por “profesionales expertos”. Así lo veremos en el apartado correspondiente sobre la metodología elegida.

Cabe indicar que esta trilogía vio la luz en 2009 y luego ha sufrido varias revisiones. La última revisión es del 2011. Una versión donde esta experta realiza una selección de “las competencias más utilizadas en este momento, preferidas por las empresas para alcanzar sus estrategias de cara al futuro, analizando y pensando cómo deberían ser los integrantes de cada una de ellas para lograr metas y objetivos en 10 años, en 20 años... Una gama muy amplia de definiciones y opciones de competencias completan el panorama de posibilidades”. (Ibidem)

Y es que, aunque la metodología de Gestión por Competencias tiene unos fuertes cimientos teóricos, la obra de esta autora está avalada por la experiencia profesional de su firma consultora en la realidad empresarial. Es decir, supone un interesante tándem compuesto por la teoría preexistente y la puesta en práctica profesional. “Esto implica haber tenido la oportunidad de realizar un sinnúmero de implantaciones de sistemas de competencias, conocer muchos modelos en organizaciones de todo tipo de países diversos, ajustar modelos diseñados por otros, buscar soluciones a distintos problemas, etc”.

Además, la obra de esta experta tiene una ventaja relevante a la hora de abordar esta tesis doctoral. Como recogen autores que aparecen en el cuerpo teórico de este trabajo de investigación, desde el surgimiento del enfoque de competencias el tema del idioma ha sido un inconveniente. Conceptualización mal traducida al español y ambigüedad terminológica de nuestro propio idioma, supone un alto riesgo a la hora de elegir las fuentes en las que fundamentar el modelo de competencias del portavoz que perseguimos en este trabajo.

En este sentido, elegir como fuente a Marha Alles, no sólo aporta el mencionado equilibrio entre teoría y experiencia práctica, sino que al tratarse de una experta de origen argentino aporta una gran claridad conceptual en nuestro idioma. A lo que hay que añadir su “uso intensivo de la metodología en empresas clientes de todos los países hispano parlantes aporta una visión regional relevante”.

Así, encontramos que el Diccionario de Competencias elegido por todo el razonamiento expuesto hasta aquí, hace una pormenorizada exposición de “las 60 competencias más utilizadas del siglo XXI, es decir, en las nuevas implementaciones y en la revisión de modelos definidos con anterioridad. En la selección realizada se incluyen conceptos que representan la estrategia a futuro de las organizaciones hispanoparlantes”. (Alles 2011 Tomo I: 10, 11, 26)

El citado diccionario articula su propuesta de competencias en varios bloques:

- **Competencias cardinales**, o “core competences”, hacen referencia a lo fundamental de una organización. Inspiradas en valores y características que diferencian unas organizaciones de otras.
- **Competencias específicas gerenciales**, que como su propio nombre indica, están vinculadas a dicho perfil profesional.
- **Competencias específicas por área**, o también denominadas “competencias específicas por procesos”. Dichas competencias son las que cobran mayor protagonismo en esta trilogía ya que son las de “mayor aplicación práctica... se deberán buscar aquellas familias de puestos con características similares para, de ese modo, definir las competencias que les serán requeridas de manera conjunta”. (Alles, 2011 Tomo I: 27- 30)

Además, cada competencia se abre en cuatro **grados o niveles**, articulados mediante **comportamientos** que suponen una gradación de mayor a menor cumplimiento y por tanto, de mayor o menor requerimiento para el puesto que se trate. Así, por cada grado de competencia se presentan ejemplos de comportamientos o conductas específicas que lo representan. Martha Alles recomienda emplear una escala de cuatro grados. “Es importante remarcar cómo se define cada competencia... Si los distintos niveles se definen sólo con una palabra (por ejemplo ‘grado A como nivel excelente de competencia’), sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone realmente de un modelo de competencias”. (Alles, 2011 Tomo I: 75, 31, 37)

Puesto que proponemos el uso de la metodología de esta experta, recordemos los conceptos claves vinculados a nuestro objeto de estudio: estipular el modelo de competencias del portavoz frente a cualquier circunstancia. Hablamos de estipular las competencias, cada una en el grado que requiere la función del portavoz. Hemos indicado que se proponen cuatro grados para cada competencia (A, B, C y D), cuyos niveles de intensidad de cumplimiento van de mayor necesidad (A), en distintos grados (B y C), hasta un nivel que podríamos definir como requisito de cumplimiento a nivel básico (D). (Alles, 2011 Tomo I: 37)

En este sentido, podemos indicar que pretendemos estipular las competencias vinculadas a la función del portavoz. Competencias articuladas en grados de importancia/ intensidad de cumplimiento. Cuyos grados se articulan mediante comportamientos asociados a cada grado. Recordemos que:

- “Las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una performance superior; por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias, así como otras capacidades (en la primera instancia, conocimientos) que los puestos requieren: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida, etc”.
- “Los comportamientos son indicadores que permiten la medición de las competencias... son aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta... Los comportamientos observables son los indicadores a utilizar para evaluar o medir competencias”.

- “Los comportamientos observables son aquellos que pueden ser vistos (acción física) u oído (en un discurso)”. (Alles, 2011 Tomo I: 33-35)

Pero llegados a este punto surge la duda de cómo asignar competencias a un puesto, por dónde empezar. Esta experta indica que la asignación de competencias a puestos se inicia con una descripción pormenorizada del puesto que se trate, es decir, definiendo las funciones, tareas y responsabilidades del puesto. Para ello se analiza “las capacidades necesarias para desempeñar de manera exitosa las tareas del descriptivo... se trabaja **cotejando** el Diccionario de Competencias con las tareas que surgen del descriptivo”. Esto significa que todos los profesionales que desarrollan una misma función tienen las mismas competencias, en algún grado o nivel. El número de competencias será el definido en cada caso, pero oscila, según esta autora, “**entre diez y catorce competencias** para cada puesto incluyendo cardinales, específicas gerenciales y específicas por área”. (Alles, 2011 Tomo I: 112 - 115)

Además, es interesante reflejar que esta autora en un apartado específico que denomina “Armando el modelo”, indica que a partir de dichos listados de competencias propuestos, “la etapa inicial para la implantación de un modelo de competencias se compone de **talleres de reflexión**... y la definición de cuáles competencias conformarán el modelo.” (Alles, 2011 Tomo I: 30). Aspecto clave en esta tesis doctoral, por lo que cabe señalar que este es el formato que inspira la metodología finalmente desarrollada en esta investigación y que veremos en su apartado correspondiente bajo dicho encabezamiento.

5.3 Ejemplo establecimiento competencias (ADC Dircom)

Los talleres de reflexión, precisamente, son la fórmula que adoptaba la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) en 2013 con objeto de estipular las competencias del dircom. Una conceptualización y definición de competencias del dircom que quedan plasmadas en “Manual de la Comunicación” y cuya edición 2015 es la tenida en cuenta en esta tesis doctoral.

“Partiendo del contenido de los informes Euromonitor de la EACD, y, alineado con éste, el documento es el resultado de varias sesiones de trabajo de un nutrido grupo de directores de Comunicación, en el propio seno de la Asociación, asesorados y guiados técnicamente por OMD HR Consulting, que ha aportado metodología al proceso de reflexión... No todas las organizaciones son iguales, ni tienen las mismas necesidades desde el punto de vista de la función de la comunicación, por lo que el documento ofrece tres diferentes alternativas de diseño, basadas en el tamaño de empresa como criterio. De acuerdo con el criterio de tamaño más afin, las recomendaciones expuestas en este documento han de adaptarse posteriormente al perfil de la empresa en cada caso.” (DIRCOM, 2015: 126 - 127)

El documento resultante está estructurado en tres grandes apartados:

- **La estructura organizativa:** a través de la reflexión de los grupos de trabajo, aproximando el ejercicio desde el consenso acerca del valor estratégico de la dirección de Comunicación a las organizaciones. El resultado es un apartado “donde se detallan, con carácter general, los criterios estratégicos y de diseño de la función de comunicación en la empresa, y el detalle de la estructura organizativa propuesta para cada tipo de organización, en función de su tamaño”.

- **La definición de los puestos:** trabajando un modelo de referencia para la definición de puestos a partir de “Modelo de Capacidades” que en su apartado descubrimos como “Modelo de Competencias y Modelo de Conocimientos” que indica está inspirada en la base documental del Euromonitor de la EACD, así como, suponemos con aportaciones hechas desde la consultora OMD HR Consulting colaboradora del estudio (DIRCOM, 2015: 148). Así, “para cada una de las alternativas de estructura organizativa en función del tamaño de la empresa: recoge tanto el contenido funcional de los mismos, como el perfil competencial en base a las habilidades, experiencias y conocimientos requeridos por los puestos.
- **Las referencias salariales:** mediante reflexión de la información del mercado para el establecimiento de las referencias salariales de los puestos vinculados a Comunicación. Donde se pretende “aportar información cuantitativa y cualitativa acerca de cuál debe ser la composición del paquete retributivo de cada puesto, y las cuantías asociadas en función de la información disponible del mercado”. (Ibidem)

En este estudio se da mucha importancia a la segmentación de todos los parámetros (incluidos competencias y conocimientos del dircom) en función del **criterio de tamaño de la empresa** (grande, mediana y pequeña según características estipuladas por la patronal española CEOE). Criterio cuya idoneidad no entramos a profundizar en esta tesis doctoral, pero podría constituir un interesante tema de investigación por sí mismo. Y es que desde la experiencia de consultoría de comunicación en todo el territorio español, se observa la cantidad de potentes marcas españolas que sin embargo cumplen con los requisitos que les enmarcan como “pequeña empresa” y cuyos dircom, sin duda por los retos que les plantea el propio mercado / competencia, poseen las competencias y los conocimientos que este estudio DIRCOM atribuye a los propios de la “gran empresa”. (DIRCOM, 2015: 138). Una reflexión basada en la observación, que sin duda requiere un estudio riguroso.

Volvamos, aunque sea de manera sintética, a la dinámica utilizada en los talleres ADC Dircom para estipular las competencias del dircom. A las mesas de trabajo conformadas por dircoms se les aportó, además de por ejemplo la descripción funcional de puestos y un modelo de conocimientos técnicos basado en experiencias en otras organizaciones, “un modelo de competencias, donde se recogen las principales habilidades (no todas) personales, relacionadas con el desempeño de cualquier puesto de trabajo”. Recogemos textualmente:

- **Habilidades de planificación:** necesarias para fijar el foco, las prioridades o los objetivos en cualquier actividad profesional.
- **Habilidades gerenciales:** necesarias para “hacer que otros hagan”, motivar a otras personas para el logro de objetivos, liderar y desarrollar a los integrantes de la organización, con responsabilidad o no sobre ellos.
- **Habilidades interpersonales:** esenciales para trabajar y relacionarse con otras personas, dentro y fuera de la organización.
- **Habilidades de autogestión:** necesarias para el óptimo desempeño individual del trabajo. (DIRCOM, 2015: 148 - 149)

A partir de ese modelo de competencias “relacionadas con cualquier puesto de trabajo” en materia de Comunicación, las mesas de trabajo conformadas por dircoms debían adjudicar escalas para la asignación de niveles de cumplimiento según recogemos a continuación:

- **Nivel N/A** – Escala: no aplica al puesto
- **Nivel 1**- Escala Básico: Debe ponerse en práctica de modo ocasional.
- **Nivel 2** – Escala Medio: Debe ponerse en práctica con asiduidad.
- **Nivel 3** – Escala Avanzado: Debe ser su forma normal de comportarse.
- **Nivel 4** – Escala Modelo a seguir: Debe suponer un ejemplo para sus compañeros (DIRCOM, 2015: 153)

Cabe señalar que, a diferencia de la propuesta que hace la experta Martha Alles en su Diccionario de Competencias, visto en el punto anterior, donde es partidaria de estructurar los niveles de cumplimiento de cada competencia, no por escala de intensidad, que podemos considerar abstracta, como la fórmula que acabamos de ver recoge ADC Dircom, sino por niveles asociados a comportamientos específicos que constituyen una gradación de cumplimiento exacto de cada competencia, en mayor o menor profundidad (Alles, 2011 Tomo I: 75, 31, 37). Unos niveles de cumplimiento estructurados por Martha Alles según comportamientos específicos y que será la fórmula elegida para la investigación de esta tesis doctoral, en la que profundizaremos en su apartado correspondiente.

PARTE II
EL DIRECTIVO COMO PORTAVOZ EN
MOMENTOS DE CRISIS
(COMUNICACIÓN CORPORATIVA)

CAPÍTULO 6

DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

AL ROL DEL PORTAVOZ

6.1 Introducción

Como indicábamos al inicio de esta tesis, la fundamentación teórica de este trabajo de investigación consta de dos apartados diferenciales. Un primer bloque, que acabamos de concluir, que recoge el contenido bibliográfico referente a las competencias y la figura del directivo. El marco de actividad del ámbito de los Recursos Humanos donde surgen y se impulsan las competencias. El mismo contexto en el que se ejercen las funciones directivas y rol del portavoz, con una primera aproximación a dicha figura desde la visión del Management. Por tanto, un primer apartado centrado en la visión de las competencias y los directivos, desde la perspectiva de Recursos Humanos y el Management. Capítulo que concluíamos en el apartado anterior.

Pasamos ahora al segundo bloque conceptual. Iniciamos aquí el tema centrado en la Comunicación Corporativa de las empresas, desde la perspectiva también de situaciones de crisis y riesgo para la reputación. Hablamos del mundo de los medios de comunicación on y off, la gestión de dichas situaciones críticas a través de las distintas herramientas y de todos los agentes que intervienen (comité de crisis, dircom, consultor, community y portavoz).

Este segundo bloque conceptual se inicia con los primeros atisbos históricos de la necesidad de la figura del portavoz. Desde el nacimiento de la labor de gestión de comunicación de crisis, donde ya despuntaba la necesidad de que los empresarios comunicaran. Unos inicios que nacen inherentes a la propia profesión de director de comunicación corporativa con Ivy Lee, que protagonizó una auténtica revolución en su enfoque de gestionar las situaciones de crisis. (Sánchez, 2006:129)

Desde el mítico Ivy Lee en plena revolución industrial, vinculado al desarrollo socioeconómico y tecnológico, hasta llegar a la actual revolución con los social media.

Dicho recorrido incluye factores que van desde el papel del portavoz en la gestión de la comunicación de crisis y herramientas de apoyo; la vertiente offline y online de toda crisis; los gestores que intervienen y su interacción con el portavoz; así como la relación del portavoz tanto con los mass media como con los social media.

Así, desde la concepción de Ivy Lee, como profesional pionero de la gestión de crisis y la necesidad de la figura del portavoz, hasta la interacción actual de éste con el novedoso community manager, profesional que se responsabiliza de la comunicación corporativa en los social media. (Dans, 2011: 257). Encontramos toda una evolución conceptual abordada por distintos autores.

De esta manera, en este apartado pretendemos profundizar sobre variables en torno a una situación de crisis que podríamos anticiparnos a calificar como grave, motivado por ejemplo por un grave accidente, intoxicación, cierre de una planta, etc. Dilucidar varios puntos. Primero, el puesto óptimo que debe ostentar la función de portavoz: debe ser un único profesional o varios,

deben ser técnicos o la alta dirección, o tal vez debe ser el dircom como especialista en comunicación. Segundo, analizar habituales puntos fuertes y débiles que se encuentran en los directivos para desempeñar dicha labor de portavocía en momentos difíciles. Tercero, y a partir de ahí, intentar aflorar las habilidades imprescindibles que deben caracterizar a un portavoz eficaz, etc.

El objetivo es recoger las aportaciones bibliográficas clave de la materia, con objeto de aportar un poco de claridad sobre las competencias que requiere el portavoz frente situaciones de crisis. Un desarrollo conceptual que en su estructuración va de lo general a lo particular.

6.2 Las Relaciones Públicas en contextos de crisis, antecedentes

6.2.1 La crisis como génesis del dircom y el portavoz

Como veremos más adelante, la figura de portavoz surge por la necesidad expuesta por los pioneros de la profesión de relaciones públicas (a partir de ahora RRPP) que frente a gestión de crisis vieron imprescindible influir en la opinión pública. Para ello, entre otras medidas, empezaron a solicitar a los empresarios que comunicaran y se mostraran transparentes con la prensa (Sánchez, 2006:129). Una figura de Relaciones Públicas que podemos considerar constituye el antecedente de lo que actualmente conocemos como “dircom” y que definíamos en anteriores apartados.

Dado que la necesidad de disponer de un portavoz nace casi inherente al surgimiento de la profesión de RRPP, proponemos iniciar nuestro recorrido conceptual de este apartado desde la definición de dicha profesión.

“La labor de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los directores de empresas y desarrollar programas de acción que sirvan a los intereses tanto de la organización como del público.” -Definición autorizada por la World Assembly of Public Relations (Dominick, 2000: 379)-

Observamos cómo en esta definición avalada por dicha entidad profesional de prestigio, aparece el factor de “**prevención**” de crisis, intrínsecamente vinculada a esta profesión de RRPP. Una definición, la indicada anteriormente, que añade dicho factor de prevención implícito en este trabajo al matizar que se trata de una actividad para, entre otras, “analizar tendencias y predecir sus consecuencias”. Implementar dichas tareas permite anticiparse a las crisis, detectarlas y desarrollar medidas para evitar problemas mayores.

Pero qué entendemos por “**crisis**”. El primer estudio sobre “La Gestión de la Comunicación de Crisis en España”, realizada en 2008 por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), la concibe como “situación no prevista en la organización o en su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación”. (DIRCOM, 2008: 53)

Resulta interesante observar cómo distintos autores difieren en el marco histórico en el que surge la génesis de la profesión de RRPP. Pero coinciden en enmarcarlo siempre en periodos de revolución y conflicto. Como vemos a continuación, conciben que el nacimiento de la profesión de RRPP estuvo vinculada a la gestión/prevención de crisis.

Hay autores que remontan los orígenes de las Relaciones Públicas a los informes militares de Julio César, todo un triunfo de relaciones personales y políticas, o en la Edad Media en el contexto de los gremios (Dominick, 2000: 379). Otros lo contextualizan mucho antes, en el Neolítico, cuando el hombre hacía trueques con pieles y utensilios rudimentarios, y cuando para ser jefe de la tribu hacían falta además de un físico robusto, unas capacidades relacionales que consiguieran el apoyo del grupo (Sánchez, 2006: 127). Un enmarque histórico dispar seguramente basado en distintas prioridades sobre las funciones de esta profesión: relaciones institucionales, estrategias de comunicación, habilidades frente a la opinión pública, etc.

Pero en lo que hay mayor coincidencia en los autores es en estipular el inicio de las RRPP, con todas las variables que la definen, en la independencia de los Estados Unidos y, sobre todo, más tarde en la Revolución Industrial (Dominick, 2000: 380).

El proceso de independencia de los Estados Unidos estuvo definido desde el principio por la convicción de los primeros patriotas del papel crucial que jugaría la opinión pública. Hartos de las prácticas abusivas inglesas y de los aranceles a la importación a numerosos productos entre los que se encontraba el té, se organizaron eventos buscando impacto frente a la corona inglesa. Eventos emblemáticos como la acción de Té en Boston en el que arrojaron al mar un cargamento de un producto tan simbólicamente inglés como era el té. Crearon iconos representativos de sus valores, como el conocido como “árbol de la libertad”. Incluso grandes escritores de la época como Samuel Adams o Benjamín Franklin optaron por hacer uso de la propaganda política para ganarse el apoyo de la opinión pública. (Dominick, 2000: 380).

Pero será en la Revolución Industrial donde se dieron todas las variables para el surgimiento de quien se conoce como el primer relaciones públicas de esta profesión, Ivy Lee. Todo un experto en gestión de crisis.

El enorme crecimiento de la producción y del consumo de masas derivó en grandes industrias y monopolios como el del ferrocarril y acero, centrados en la búsqueda prioritaria de beneficios con el consiguiente descuido de los intereses del consumidor. Surge así la hostilidad de los ciudadanos frente la falta de escrúpulos empresariales. Para paliar dichos ataques, las grandes corporaciones incluyeron en sus plantillas a profesionales que procedían de una extensa experiencia como columnistas de periódicos, considerados por ello como expertos en comunicación, a quienes se tildó de **“agentes de prensa”**.

La función de las Relaciones Públicas en sus inicios en el ámbito empresarial fue más el de justificar acciones para eludir problemas con la opinión pública, que el de intentar realmente prevenir resultados no deseables.

Es en este contexto donde la mayoría de los historiadores enmarcan los orígenes de las relaciones públicas modernas y presentan, como se señala anteriormente, a Ivy Lee como el indiscutible pionero. Creó una agencia de prensa y se convirtió en el representante de prensa de industriales del carbón fósil y de una de las principales compañías de ferrocarril. Fue precisamente inmerso en una huelga en la industria del carbón cuando Lee emitió su famosa Declaración de Principios. (Dominick, 2000: 380).

“Este no es un departamento de secretos profesionales. Todo nuestro trabajo se desarrolla a la luz del sol. Nuestro objetivo es el de suministrar noticias: porque esta no

es una agencia de publicidad; si tenéis problemas de ese género no acudáis a nosotros. Nosotros hacemos las cosas por entero; si deseáis alguna información sobre cualquier tema decidlo y lo tendréis en brevísimo tiempo y todo director de periódico será bienvenido, si quiere controlar personalmente la verdad de los hechos. Brevemente, con toda honestidad y claridad, nuestro plan consiste en dar a la prensa y al público, informaciones oportunas adecuadas sobre aquellas materias que son de interés para el público, teniendo presente los intereses tanto de las empresas como de las instituciones públicas". (Sánchez, 2006:130)

Lee además estaba convencido de que la **alta dirección** tenía que participar de manera personal contra la política de secretismo y el silencio de los agentes de prensa. Era defensor de las ruedas de prensa como fórmula para que la empresa expusiera sus problemas al público. Empieza a surgir así, la necesidad de la figura de portavoz.

Curiosamente, entre los trabajos de este pionero encontramos su puesto como consejero de la familia Rockefeller. Una familia con opositores radicales por su manera de combatir las huelgas que protagonizaban sus empresas del sector del hierro y petróleo. Además, sus servicios fueron contratados también por la Pensilvania Rail Road donde destacó por su estrategia innovadora en aquellos momentos frente un grave accidente, estrategia basada en la transparencia.

La postura inicial de la compañía frente a dicho accidente fue suprimir toda la información, pero Lee organizó un vagón para que los periodistas dispusiesen de todas las facilidades para cubrir el siniestro. Dado lo innovador de esta postura empresarial, inédita hasta entonces, el resultado fue muy positivo. "En estas situaciones de crisis se encuentran algunos de los principios fundamentales de las RRPP actuales: transparencia informativa, agilidad al emitir una respuesta y veracidad". (Sánchez, 2006:129)

Porque en los primeros tiempos, la gestión de comunicación de crisis desarrollada por aquellos profesionales de las relaciones públicas era en numerosas ocasiones **el silencio**, logrando que no se supiera la auténtica realidad.

"De este modo, Lee inaugura la libre información como fundamento técnico de las RRPP e impulsa su concepción autónoma, separándolas del Marketing y la Publicidad. También a raíz de esto, daría paso a una concepción ofensiva de la comunicación frente a la defensiva de los agentes de prensa. Y por último, crea una técnica e impulsa un modelo de comunicación que llega hasta nuestros días: la conexión del empresario con el cliente por medio de conceptos filantrópicos intentando mostrar el lado humano de los negocios." (Sánchez, 2006:129)

No obstante, en dicha época las relaciones públicas todavía se centraban en una **labor reactiva** y las compañías sólo reaccionaban una vez que las crisis afloraban. El papel de las RRPP evoluciona y a lo largo de los años 50 las corporaciones comienzan a preparar a sus directivos, para que asimilen la necesidad de interactuar con sus públicos estratégicos. En un entorno cada vez más complejo, se diseñará nueva formación especializada.

Poco a poco el concepto de comunicación empresarial, entendido como propaganda de persuasión de masas, va consolidándose como herramienta de **diálogo social** a principios de los años 90. Las compañías desean evitar situaciones comprometidas que puedan dañar su imagen ante la opinión pública.

Actualmente no cabe duda de la necesidad social de la comunicación. “En la que bien podría denominarse **sociedad de la imagen**. En ella la comunicación constituye el medio para proyectar lo mejor de nosotros mismos”. (Túñez, 2007:13)

Los expertos coinciden en que en nuestra realidad de hoy, las empresas ya no venden simplemente productos, sino **intangibles** asociados a dichos productos. Por lo que la empresa construye la imagen positiva enfocada a los receptores de su mensaje, sus públicos estratégicos. Y de ahí surge la necesidad de crear un departamento que gestione la comunicación tanto interna como externa: el gabinete de comunicación. (Túñez, 2007:13)

Y esta circunstancia parece ir en aumento, de hecho “el dircom del futuro gestionará en tiempo real millones de bites de información y extraerá en segundos lo que precise para anticipar riesgos. Se incrementará el nivel de competitividad y exigencia; y las marcas tendrán más dificultad que nunca para diferenciar sus productos y servicios y competirán en valores”. (DIRCOM, 2016: 10)

Los clientes han pasado a ser usuarios que demandan información y transparencia. Un interesante caldo de cultivo en el que la combinación de factores tecnológicos y sociológicos ha motivado la denominada “web social”. Un cambio que ya se considera histórico con un gran impacto en la comunicación humana. Toda una revolución que ha cambiado no sólo la forma de comunicarnos sino también el tipo de relación emisor-receptor y empresa-consumidor así como las expectativas de comportamiento que los segundos tienen sobre los primeros.

La revolución se llama Facebook, Twitter, YouTube, etc. Canales online gestados entre 1999 y 2006. Hoy hay millones de usuarios de estos canales maximizados con cientos de herramientas vinculados a ellos. Una revolución que se inició en el ámbito privado y donde las organizaciones tanto públicas como privadas ya no son ajenas.

El cambio es tan radical, que expertos indican que “quienes han estudiado un grado de comunicación o desarrollado una carrera profesional relacionada con ese tema antes de 2003 y pretenden seguir dedicándose a lo mismo después de ese año, están prácticamente obligados a volver a estudiar o adquirir esa experiencia profesional de nuevo”. (Dans, 2011: 13).

Fruto de este cambio radical y de la falta inicial de información y análisis, surgían plataformas como la Asociación Española de Responsables de Comunicación Online y Profesionales de Social Media (AERCO-PSM). Nacida en 2008, “por iniciativa de un grupo de profesionales relacionados con las comunidades virtuales motivados por la creciente importancia que empezaban a tener los medios sociales en las empresas españolas”. (<http://www.aercomunidad.org/>)

De hecho, actualmente, producida esa transformación, la relación entre la empresa/organización y sus públicos “ya no es de transmisión de información sino de interés por cumplir con las expectativas generadas. Donde la realización de un evento no es un acto sino la vivencia de una marca. Donde el patrocinio no es una buena acción sino la afirmación de unos valores identitarios. Donde la publicidad no es información persuasiva sino un mensaje corporativo y una promesa anclada en su identidad y valores. Donde la comunicación interna no es la herramienta para favorecer un buen clima corporativo sino la vivencia conjunta de un proyecto común. Y así todo aquello que comunica. Hablamos de estrategia de reputación, no de acciones de comunicación”. (DIRCOM, 2015: 27)

6.2.2 El rol del portavoz en situaciones de crisis

Si recordamos los orígenes de la gestión de la comunicación de crisis, vemos cómo uno de los pioneros de la comunicación corporativa, Ivy Lee, veía crucial implicar a la dirección de las compañías a la hora de dar explicaciones sobre situaciones espinosas.

Pero hay autores que indican que la intervención de la alta dirección/presidente se interpretará como una prueba de la gravedad del problema o como muestra de la importancia que la empresa otorga a la situación. No obstante, como para cualquier portavoz de una situación de crisis, y así lo veremos en apartados siguientes de este trabajo, su intervención debe ser muy medida.

Porque la **intervención del portavoz** es estratégica y los riesgos son elevados. (Westphalen, 1993: 104):

- Se puede pecar por exceso o por defecto, y dramatizar más el problema.
- Si se interviene demasiado tarde, se transmitirá descontrol, desinterés o vacilación.
- Si la entrada en escena es idónea en momento y lugar, pero se falla en otros factores (comunicación verbal o no verbal), se pone en peligro la imagen de la empresa.

Una reflexión que podríamos pensar puede llegar a ser aplicable tanto al ámbito offline como online y que desarrollamos en siguientes epígrafes.

6.3. Crisis corporativa

6.3.1 Definición de crisis y parámetros de gravedad

La Comisión de Investigación del estudio sobre Gestión de la Comunicación de Crisis (Dircom 2008) con objeto de hacer su propuesta de definición del término “crisis”, hacía un análisis bibliográfico.

“La Real Academia Española de la Lengua define la palabra crisis conforme a diversas acepciones, la mayoría de las cuales apuntan a incertidumbres sobre el curso de acontecimientos de los que pueden surgir graves amenazas... para personas y formaciones sociales... La literatura científica sobre Comunicación de Crisis aporta definiciones muy diversas, aunque redundantes en muchos aspectos, especialmente en lo que atañe a los efectos añadidos a la gravedad de las crisis por la cobertura de los Medios de Comunicación”. Según todo ello, veamos la **definición de crisis** propuesta por la Comisión de Investigación de Dircom para la citada investigación:

“Situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación” (DIRCOM, 2008: 53)

Es innegable que “todas las empresas e instituciones, aunque no gestionen intencionalmente su comunicación, siempre comunican. Y sus públicos clave y la sociedad en general generan percepciones hacia éstas. Cuando las percepciones y las actitudes generadas por los stakeholders, no son las deseadas, las organizaciones tienen un problema de imagen pública, que puede afectar incluso gravemente a su reputación corporativa”. (DIRCOM, 2014: 5)

De hecho, las cifras son contundentes. “El 95% de las organizaciones empresariales sufren al menos una vez en su vida un episodio de crisis que afecta a su credibilidad, reputación y cuenta de resultado, pero sólo el 10% las aprovecha para convertir en positivo algo negativo”. (DIRCOM 2009: 1)

Así, la principal característica de una crisis es la desestabilización de la linealidad cotidiana. Junto a los factores intrínsecos de la propia crisis se suele dar el salto al contexto público. Un ámbito público donde los medios escriben la crisis y dan al problema desatado una nueva dimensión que obliga a la empresa a justificarse, para no dinamitar su imagen con una nueva cara de culpabilidad irresponsable. (Westphalen, 1993: 104).

Sea cual sea la naturaleza de una crisis, se suelen dar factores comunes: “el factor sorpresa, el desconcierto, las prisas, la tensión añadida, intentar negar la evidencia, la falta de información, el ‘caerse el mundo’ o buscar culpables”. (DIRCOM, 2009: 2)

La experiencia en consultoría de comunicación es que no hay dos crisis iguales. Independientemente de haber vivido una crisis con origen similar, la conjunción de infinidad de factores hace que una mínima variable en cualquiera de ellos confiera a la crisis un camino diferente e igual de inimaginable que si viviéramos la circunstancia por primera vez.

Puede haber tantos tipos de crisis como variables de riesgo. Por ello es difícil hacer una clasificación. Pero hay dos factores que permiten distinguir a qué nos enfrentamos: la naturaleza de los hechos y la duración de su desarrollo. (Westphalen, 1993: 89)

Con respecto a la **naturaleza de los hechos**, podemos determinar las siguientes variables: según los orígenes de la crisis, encontramos que el problema puede haberse desatado por motivos **objetivos**: un accidente, una huelga, defectos en producción, ERE, etc. O por motivos **subjetivos**: un rumor, una opinión inapropiada de un directivo, un enfrentamiento con empresa de la competencia, etc.

A su vez, podemos identificar si el acontecimiento es **exógeno** (quiebra bursátil, etc) o endógenos (conflicto social o defectos en producción, etc). Es evidente que las crisis **endógenas** desestabilizan el equilibrio interno de la empresa y amenazan con extenderse a la opinión pública. Mientras que los exógenos atacan primero al exterior, difundiéndose entre la opinión pública.

El riesgo también puede tener sus raíces en aspectos **técnicos** (un vertido) o derivado por estados de opinión (conflicto social). Es obvio que los riesgos técnicos son más previsibles y permite anticiparse. Por su parte, el **riesgo de opinión**, por ejemplo críticas a un producto o servicio difundidas a través de una asociación de consumidores, es mucho más difícil de prevenir y mucho más sutil de gestionar porque no está basado en una realidad sino en percepciones e imagen construida. (Westphalen, 1993: 89) Una aproximación a la clasificación de las crisis realizada en 1993 de la que hoy, sin duda, deberíamos incluir una actualización, ya que dentro de los riesgos de opinión podemos circunscribir las críticas vertidas en **redes sociales**.

De hecho, “las crisis de reputación en el mundo online son más complicadas de manejar que las tradicionales por dos factores clave: la capacidad de difusión y la inmediatez” (Dance, 2011: 249).

Porque, “¡Google nunca olvida!. Y si no que se lo digan a Nestlé y a su producto KitKat: a día de hoy, y después de tantos años de aquél caso, al poner en Google ‘KitKat’ sigue apareciendo el vídeo que tanto daño hizo”... Y es que, el libro de quejas de los comercios ahora es online y el usuario sólo necesita un poco de tiempo para publicar su crítica o halagos en foros, blogs, wikis, redes sociales, etc. Y hacer que su comentario aparezca en los primeros puestos de ciertas búsquedas cuando se cite la marca, nombre o producto. (ARECO-PSM, 2015: 58-61)

“En un mercado en el que la competencia oferta sus productos y servicios en un solo click de nosotros y en el que el desconocimiento es generalizado, la mítica frase de El Padrino: ‘Ten cerca a tus amigos, pero ten aún más cerca a tus enemigos’, cobra aún más significado”. (AERCO-PSM, 2015: 94)

En este sentido, el estudio de DIRCOM sobre Gestión de Comunicación de Crisis expone las que según esta investigación son las crisis más frecuentes:

- Ataques Económicos Externos: la extorsión, el soborno y las Opas.
- Ataques Informativos Externos: la falsificación / imitación de marcas, imitación de su publicidad, problemas con competidores, rumores dañinos, pérdida o robo de información grave.
- Averías: las reclamaciones de consumidores, defectos en productos, ingredientes con problemas, retirada de producto del mercado, fallos en fábrica, averías informáticas, errores / negligencia de trabajadores, seguridad deficiente de instalaciones.
- Catástrofes: daños medioambientales y accidentes.
- Factores Judiciales: las investigaciones / demandas judiciales, demandas de defensa de la competencia y quejas vía Autocontrol.
- Psicopatología: acciones terroristas, sabotaje de instalaciones / productos, secuestro de ejecutivos, discriminación laboral y acoso sexual.
- Factores Sanitarios: enfermedades ocupacionales y problemas de salud pública.
- Factores de Imagen: daños a la reputación de su empresa, información incorrecta sobre su empresa e informe negativo de una asociación de consumidores u otra.
- Factores de Recursos Humanos: los conflictos laborales (cierres / despidos), huelgas o manifestaciones y sustitución o fallecimiento de ejecutivo clave.
- Factores Financieros: fuerte caída de su cotización y escándalos financieros / quiebra. (DIRCOM, 2008: 69)

Todo un listado de posibles crisis a los que dada la fecha del estudio sólo cabría introducir el factor online. Problemas **online** que podríamos incluir dentro de la categoría de crisis basadas en “ataques informativos externos”

De hecho, el citado estudio DIRCOM al exponer las herramientas al servicio de la **detección y gestión** de crisis incluye: “el seguimiento informativo, análisis de la cobertura informativa, la **información a través de internet** y/o correo electrónico, la consultoría de comunicación externa, la información facilitada por la fuerza de ventas u otros empleados, la información facilitada por clientes o el Comercio, el servicio de atención al consumidor o cliente, la información a los empleados, los manuales de crisis y los informes de las asociaciones sectoriales”. (DIRCOM, 2008: 106 y 107)

Pasamos ahora a centrarnos en el segundo factor que señalábamos en el inicio de este punto. El factor de duración del desarrollo de una crisis. Respecto al **factor tiempo**, encontramos la definición de un ciclo clásico que estructura el desarrollo de toda crisis en cuatro etapas, a semejanza del ciclo de producto:

- **Una fase preliminar:** se intuye la crisis por atisbos de problemas (entrada de críticas por la línea 900, alerta de la línea de producción...).
- **Una fase aguda:** el problema estalla y los medios de comunicación se apropian de la historia con una máxima cobertura.
- **Una fase crónica:** los acontecimientos se suceden vertiginosamente, los actores interactúan y se dan circunstancias como posibles negociaciones, investigaciones, noticias y ruedas de prensa, etc.
- **Una fase post-traumática:** todos los públicos implicados sacan su balance de la situación vivida y se toman decisiones como reestructuración interna, estrategias de comunicación, nueva legislación, etc. (Westphalen, 1993: 90)

De hecho, desde la experiencia de consultoría se observa que un alto porcentaje de conatos de crisis, bien gestionados desde el principio, no pasan de la fase preliminar. Por tanto, podemos decir que no pasan a grados de mayor gravedad.

Además, en el ámbito online se recalca la necesidad de calibrar la intensidad del problema antes de activar el sistema de emergencias. Se diferencia entre una simple crítica, un conflicto o una situación que ya ha derivado en crisis.

- **“Crítica:** sucede, normalmente, con productos nuevos, lanzamientos de campañas y cuando el servicio ofrecido por la empresa no es bueno”.
- **“Conflicto:** las críticas escapan a nuestra red y aparecen reflejadas en algún blog, e-mail, página web, revista online o similar”.
- **“Crisis:** la tensión pasa a crisis cuando sólo cabe la contestación de uno de los altos cargos de la marca / empresa”. (AERCO-PSM, 2015: 64)

En colación a los tiempos vinculados a una crisis, la citada investigación sobre Gestión de Crisis de DIRCOM (2008), en su encuesta indagaba sobre la **duración** promedia de las crisis sufridas y el tiempo medio necesario de recuperación tras una crisis. “Los datos muestran que la duración es muy variable, desde unos días (23,3% de los casos), a un mes (41,9%), e incluso algunos (2,3%) años... Respecto al tiempo promedio de recuperación tras sufrir una crisis, también es muy variable la distribución de respuestas, más de la mitad de los

encuestados, dejaron sin responder. Entre quienes contestaron, los rangos van desde días (14,7%), a un mes (38,2%) e incluso 12 meses (8,8%).” (DIRCOM, 2008: 97)

En este sentido, cabe otra observación basada también en la citada experiencia en consultoría de quien escribe estas líneas, se trata del **ámbito geográfico** en el que se circunscribe el problema. Uno de los mayores riesgos en la gestión de crisis es tener un conato de crisis acotada en un ámbito local concreto y que se convierta en una crisis nacional o internacional, multiplicándose lógicamente su gravedad. Un riesgo que las redes sociales han amplificado notablemente.

Para concluir este punto sólo resta proponer una valoración personal, tal vez obvia: el factor clave en una crisis es la **vertiente humana**. Si la circunstancia crítica afecta a la infancia, lleva consigo heridos, fallecidos o riesgo para la salud, cabría esperar que el nivel de gravedad sea máximo.

6.3.2. Crisis offline

Este apartado pretende ser una reflexión sobre la vertiente mediática de toda crisis. Los riesgos de que la situación de crisis se plasme en los medios de comunicación offline (prensa, radio y televisión), y por tanto la necesidad de prever y actuar.

Ya en el año 600 antes de Cristo, se sitúa la famosa frase del filósofo Confucio: “quien comete un error y no lo corrige se equivoca por segunda vez”.

(Sánchez, 2006:100)

“Una situación de crisis es aquella que pone a cualquier empresa, institución o directivo ante un momento clave. Desde los acontecimientos más sencillos a los más complejos necesitan de un procedimiento de resolución que permita gestionarlos con las mayores garantías de éxito”. (López-Quesada, 2000: 9).

Pero la vertiente de impacto externo de una crisis no sólo lo protagonizan los medios de comunicación, los periodistas. Como se indica en un informe basado en contenido de un taller DIRCOM sobre crisis: “el primer público de la empresa son sus **empleados**. Por ello, habrá que tenerles informados en todo momento. La **Comunicación Interna** debe ser fluida y nos serviremos de herramientas como la intranet o las reuniones de departamento para transmitir la información a la plantilla. De esta manera, evitaremos que se enteren por terceros y, como consecuencia, cualquier posible rumor desaparezca. Nos interesa por lo tanto cuidar y proteger el personal interno”. (DIRCOM – EOI, 2009: 5)

Pero hay más públicos importantes. Por ejemplo en el sector de Alimentación y Gran Distribución como recoge en su apartado correspondiente a dichos sectores en el Estudio DIRCOM sobre Gestión de Crisis (2008): “echan en falta una información coherente y veraz por parte de expertos y **autoridades**, que no son capaces de transmitir dicha información con credibilidad a la Opinión Pública... Denuncia que en numerosas ocasiones estas empresas han sido utilizadas como arma arrojadiza para llegar hasta los medios de comunicación; pequeños contra grandes, agricultores contra grandes, agricultores contra gran distribución, etc. Son temas fácilmente vendibles a la prensa, que actúa como altavoz. En muchos casos son los políticos los que ponen a estas empresas en el disparadero. La **Administración Pública** por acción o por omisión ha sido siempre la gran protagonista de la gestión de crisis en estos

sectores”. (DIRCOM, 2008: 16). Una afirmación seguramente extrapolable a otros sectores y, por tanto, importante tener en cuenta.

En este mismo estudio y respecto al sector de la Construcción, dicho sector expresaba un hecho que también desde la experiencia profesional en consultoría se puede observar ocurre en otros sectores. Se considera existe un **desconocimiento** de la práctica del trabajo sobre este sector, no sólo en los **medios de comunicación** sino en algunos ministerios. “Este hecho favorece las crisis”.

Y un apunte más del citado estudio, esta vez reflexiones desde el apartado protagonizado por el sector de Telecomunicaciones. “Serían necesarios una serie de cambios en la comunicación de crisis. Destacan: una mejor coordinación de la comunicación con los niveles superiores de los medios de comunicación (propietarios y directores). E incentivar la responsabilidad social y la **ética de los periodistas** ante ‘el tremendismo’ con que se ha tratado”... ciertos temas. (DIRCOM, 2008: 27 y 37)

También respecto a los medios de comunicación, el director de Relaciones Públicas de CocaCola, Juan José Litrán, afirmaba en el I Foro de Gestión de Crisis de DIRCOM (2002), que “la respuesta ante los medios de comunicación es siempre un factor imprescindible, ya que son ellos los que nos acercan a la **audiencia**. Lo que es malo siempre tiende a convertirse en noticia, y ante la falta de noticias hacen que lo que no es noticia se convierta en ella”. Afirma que la avalancha de demanda de información puede hacer que se priorice a los medios, es decir, terminas dirigiéndote a aquellos que tienen mayor alcance. “Con los medios de comunicación siempre surge el peligro de las interpretaciones”, por ello el Comunicado puede ser un elemento imprescindible de comunicación. (DIRCOM, 2002: 3)

En este sentido, se hace hincapié en la importancia de la prevención. “Para empezar, es primordial **mantener relaciones proactivas** con los medios de comunicación, y con instituciones, líderes de opinión y asociaciones de consumidores. (DIRCOM – EOI, 2009: 4)

De hecho, la diferencia entre una crisis bien resuelta o un fracaso estrepitoso radica en la comunicación y las relaciones con las distintas audiencias. Dicha comunicación en una situación de crisis se basa en los mismos principios que en cualquier otra circunstancia: el *Emisor* transmite un *Mensaje*, mediante un *Canal*, y esto lo hace intentando superar la barrera del *Ruido* que puede distorsionarlo. Mensajes configurados usando un *Código* entendible por sus *Receptores*. Por supuesto, la auténtica comunicación supone la interacción entre ambos extremos de la cadena. (Lopez-Quesada, 2000: 13).

Una estructura del proceso de comunicación cuyos elementos coinciden con los estándares señalados anteriormente, pero que en crisis se añaden una serie de factores. Por un lado, se trata de una situación no deseada, por otro nos encontramos la situación **enfrentada entre emisor y receptor**. Mientras los receptores tienen urgencia por recibir información, quienes sufren la crisis sienten la necesidad innata de pasar desapercibidos.

En este sentido, lo curioso es que la palabra “crisis” en chino (wei-ji) significa a la vez peligro y oportunidad. Todos los autores coinciden en que una crisis, si sabemos gestionarla, también puede ser una oportunidad. (Hortas, Túñez, 2007:151)

“Una crisis es una situación que desestabiliza el ritmo diario de una entidad. Supone al mismo tiempo un riesgo pero también una oportunidad y requiere de forma

imprescindible una gestión de comunicación adecuada, dado que los medios acostumbra a incluir este tipo de acontecimientos entre sus prioridades informativas. Una crisis suele necesitar una decisión técnica (aunque no siempre, caso de crisis de imagen), pero lo que nunca debe faltar es una estrategia comunicativa” (Túñez, 2007: 15).

Porque frente a personas que sufren incertidumbre respecto a un acontecimiento que perciben como importante en sus vidas, la información potencia la percepción de control, influyendo en las emociones y conductas asociadas. Sin duda, proporcionar información supone afianzar un posicionamiento en liderazgo. (García Álvarez, Túñez, 2007: 225)

De hecho, lo relevante es que la información es un medio para dar sentido a lo que ocurre, corrigiendo y validando las percepciones en situaciones ambiguas. El objetivo es evitar o minimizar los efectos negativos que puedan dañar la imagen de la empresa mediante información vehiculizada a través de los medios de comunicación.

Hasta aquí hemos visto el enfoque de definición de situaciones de crisis íntimamente ligado al riesgo de su difusión a través de los medios de comunicación. Observamos cómo se describe el tipo de situación y la contraposición de prioridades entre quien sufre la crisis y sus públicos. Públicos que son a su vez las audiencias de los medios de comunicación. Sin embargo hay un componente fundamental, el componente psíquico y el riesgo de pérdida de posición de quien protagoniza la crisis.

“La crisis es un proceso social y psíquico complejo que experimenta alguien, originado en el disenso de unos agentes con cierto grado de poder sobre quien padece la crisis...La crisis es una situación en la que alguien puede cambiar su posición relativa de poder... Es una experiencia que afecta al poder relativo de aquellos que se encuentran implicados... Cuatro son los factores estructurales de la crisis: poder, tiempo, emociones y comportamiento no controlado”. (Elizalde, 2004: 15, 19, 21)

Esta definición va más allá del lado social, incluye un componente ineludible en este tipo de situaciones, el psíquico, personal y privado de quienes protagonizan el problema. Agravado por la percepción o previsión de pérdida de autonomía y de posicionamiento personal, profesional y/o social. Y es esto, entre otros factores, lo que constituye una auténtica losa y presión para quienes deben gestionar la crisis o actuar de portavoz. La **presión** del constante riesgo de que su crisis se vea expuesta, difundida y tal vez amplificadas por los medios de comunicación. El objetivo es pues lograr el control de la situación.

Es indiscutible, que no todas las crisis son evitables. Pero estudios en Estados Unidos revelan que las crisis operacionales como vertidos químicos o manipulación de productos suponen menos del 4% del total de las situaciones de crisis, mientras que las vinculadas a mala gestión empresarial ascienden a más del 55%. (González, Túñez, 2007: 43)

En este sentido, cabe señalar también que entre el 70% y 90% de las crisis se pueden afrontar mediante la gestión adecuada del riesgo. De ahí deriva la recomendación de que toda empresa debe **prever sus situaciones** de riesgo y prepararse para tener una respuesta ágil, ya que en dichas situaciones no hay tiempo para la reflexión. Como mínimo, debemos saber quién debe hablar con la opinión pública, qué decir, cuándo, dónde, por qué y para qué. (Sanjuán, Túñez, 2007: 80)

Lo cierto es que desde la experiencia en consultoría se constata el hecho de que en una situación de crisis no hay tiempo para la reflexión. Los tiempos los ha venido marcando los procedimientos de recogida y emisión de información de los medios offline (prensa radio y televisión). Por ejemplo, la emisión de los telediarios, que en un trabajo más profundo centrado en investigación en archivos de televisión y hemeroteca, seguramente descubriríamos numerosas crisis donde se emitió la noticia sin la versión de la empresa que la protagoniza, por no llegar a tiempo o por desconocer los tiempos de los medios de comunicación.

Son estos medios offline, los medios tradicionales, los que han marcado los tiempos de las crisis que daban el salto público. Sobre todo, la radio y la televisión con emisiones en directo daban el carácter de inmediatez de la información. Pero pasamos a continuación a ver la vertiente online en la difusión de una crisis y cómo Internet supone un mundo de posibilidades en la gestión de una crisis, pero también amenazas.

6.3.3. Crisis online: Internet, oportunidad y amenaza

Internet impulsó las relaciones online desde sus orígenes, pero no fue hasta 2005 cuando se empezó a hablar de "Web 2.0".

"El término Web 2.0 fue acuñado por Tim O'Reilly en 2004 para referirse a una segunda generación en la historia de la Web basada en comunicados de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis, etc. Que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios. Pero en este medio todo nace y muere con gran rapidez, y pronto se pasó de hablar de Web 2.0 a hablar de Social Media". (AERCO-PSM, 2015: 9, 17)

Nace así un "instrumento social de comunicación", donde el propio usuario crea y comparte información y contenidos con otros usuarios.

Así nos encontramos con unas características específicas de este nuevo instrumento de comunicación, los Social Media:

- **"Son participativos:** los medios sociales favorecen las contribuciones y comentarios de todo el que esté interesado. La distinción entre medio y audiencia se difumina".
- **"Son abiertos:** la mayoría de los servicios o plataformas de Social Media están abiertos a comentarios y participación. Animam a votar, comentar y compartir información".
- **"Permiten conversaciones:** mientras que otros medios tradicionales consisten, básicamente, en emisión (contenido transmitido o distribuido a una audiencia), los Medios Sociales se consideran una conversación bidireccional".
- **"Crean comunidad:** los Medios Sociales permiten la creación de comunidades y la comunicación efectiva dentro de ellas".
- **"Desarrollan conectividad:** la mayoría de los Medios Sociales desarrollan una alta conectividad, haciendo uso de enlaces a otros sitios, recursos y personas". (Ibidem)

Se concibe como un ecosistema tremendamente dinámico: “si la Web 1.0 era una plataforma que habilitaba para leer, la Web 2.0 puede entenderse como una extensión que permite a los usuarios leer y escribir de forma activa”. Se afirma que la Web 3.0 podría incrementar las funcionalidades permitiendo que los usuarios además de leer y escribir, puedan ejecutar asociaciones entre contenidos según sus necesidades. Aunque parece ser una evolución de sólo un par de décadas, numerosos expertos coinciden en que su impacto será mucho más profundo que el generado por la Revolución Industrial, aunque este último fue un proceso de alrededor de 400 años y la digitalización sólo cuenta con 40 años. “La sociedad de la información sucede en el tiempo a esta sociedad industrial, fundamentada en el motor a vapor, la imprenta de Gutemberg, la electricidad y el auge de la actividad industrial. La digitalización es un proceso mucho más actual pero, al mismo tiempo, más profundo”. (AERCO-PSM, 2015: 9, 17)

De esta manera, podemos decir que “la comunicación del siglo XXI es la tecnología”, así de contundente se muestra el director general de la Asociación Española de Directivos, DIRCOM, en la segunda edición del Manual de la Comunicación (2015) editado por esta entidad. Inevitablemente el nuevo entorno digital está implícito en la estrategia de comunicación de las organizaciones. Se dice que ya estamos inmersos en la revolución de las redes sociales, en una interconexión total bajo un clima colaborativo, lo que ha hecho que las demandas del entorno conlleven la necesaria utilización de las nuevas tecnologías en las estrategias de comunicación.

Por su parte, el expresidente DIRCOM José Manuel Velasco, en contenidos de aportaciones bibliográficas recogidas por el citado Manual, afirma que “la información fluye a borbotones sin un rumbo fijo; emisores y receptores se mezclan con fecundidad; y los agentes formales buscan desesperadamente un puerto en el que anclar su juicio, a menudo un mero filtro que permita discernir la realidad colectiva de la vivencia personal”. El reto está en dominar este entorno además de conocer y controlar dicha bidireccionalidad.

Dicha bidireccionalidad genera la realidad con la que el responsable de comunicación de una empresa se encuentra:

- “Incluir en el plan estratégico de comunicación el entorno digital”.
- “Conocer su influencia en la reputación”.
- “Integrar las redes sociales como forma de comunicación”.
- “Contar en su equipo con expertos (community manager)”.
- “Vigilar la reputación corporativa en el entorno online: blogueros líderes de opinión, etc.”
- “Adaptar el mensaje a nuevos canales y formatos: vídeo, podcast, wikis, tecnología móvil... etc”.
- "Utilizar herramientas de monitorización". (DIRCOM, 2015: 84)

Vemos cómo **internet** ha supuesto toda una revolución para los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas, tan sólo comparable con la invención de la radio y la

televisión. Un fenómeno que, como vemos, supone tantas oportunidades y herramientas innovadoras como amenazas.

Además, debemos entender Internet no sólo por ser el mayor ágora de información, opinión y entretenimiento, sino por la imposibilidad de control. “Cualquier persona con un ordenador y acceso a la Red se convierte instantáneamente en prescriptor de opinión, pudiendo emitir juicios de valor a favor o en contra de personas físicas, instituciones, empresas, productos o servicios”. (Peñalva, Bel, 2004: 363)

Tengamos en cuenta que más del 80% de los usuarios busca información antes de comprar un producto. “El hecho de que aparezca información negativa en los primeros puestos, repercute directamente en la reputación de la marca”. Por ello, como trataremos más adelante, hay dos rutinas que las redes sociales han incorporado a los procedimientos de gestión de crisis. Por un lado, la **monitorización**, el rastreo de información y opiniones por internet y, por otro, el dominio del posicionamiento de contenidos online de manera gratuita y/o pagando (**SEO y/o SEM**). (AERCO-PSM, 2015: 57-58).

Esto hace que cualquier empresa, más allá de publicar contenido fuera del sitio corporativo de la compañía y en foros, blogs y redes sociales, descubra que compartir es necesario para interactuar. Se trata de crear valor para el usuario, comunicar, conversar con él y recoger su feedback.

“Así que frente a la cuestión ¿cómo pueden las empresas usar el Social Media de manera efectiva?, la respuesta sería: creando más valor para las personas que interactúan con el contenido creado por la empresa que el que la empresa pueda recibir de ellos... El auténtico protagonista no es el producto sino el usuario...De ahí aparece con fuerza el ‘cliente mariposa’, que se refiere a aquél que maximiza la utilidad de sus decisiones en base a la información de la que dispone”. (AERCO-PSM, 2015: 14-17)

La información constituye un elemento crucial en toda actividad humana y especialmente en las organizaciones. De hecho, según un estudio realizado por The Boston Consulting Group, existen unos factores comunes de cambio que están motivando una transformación en la economía española: digitalización, desintermediación, globalización, ubicuidad de consumo y facilidad de cooperación. (Ibidem)

Por ello también la red puede ser un **foco de crisis**. Encontramos las denominadas “webs anti-compañía” creadas siguiendo una estética corporativa similar a la de la empresa en cuestión sobre la que se quieren transmitir comentarios u opiniones negativas. También descubrimos páginas denominadas “yo también odio a...” sobre las que se narran experiencias negativas sobre el producto o servicio referido.

Pero paralelamente, una de las herramientas más útiles para prevenir cualquier crisis es Internet. Podemos rastrear en la red indicios de amenazas potenciales de manera rápida y sencilla. Además, posibilita la creación de herramientas muy útiles para difundir información corporativa durante una crisis. Como por ejemplo el conocido en el argot de la profesión con el anglicismo “**dark site**”, o sitio oculto, que se prepara con toda la información que se necesitaría frente a una crisis y se mantiene latente, sin activar hasta que se desata la crisis. También podemos crear una “**sala de prensa electrónica**” alojada dentro de la web

corporativa de la empresa, en la que poder ofrecer información interesante a los periodistas. (Lopez-Quesada, 2003: 69-71)

A lo que hay que añadir las conversaciones que se dan en las redes sociales, desde Facebook a Twitter, pasando por la posibilidad de hacer accesible un vídeo a través de Youtube o cualquier foto mediante Flickr. Sin olvidar mencionar los blogs y el gran poder de influencia de los bloggers.

Un mundo de posibilidades y riesgos. Porque todo puede ser público y exponerse a la crítica del universo online. De hecho, más adelante veremos cómo la franquicia de pizza Domino's sufrió una gran crisis mundial provocada por un vídeo doméstico grabado por dos empleados, donde la elaboración de pizzas se convertía en un repugnante proceso escatológico. Una de las primeras crisis online de magnitud internacional donde su CEO terminó compareciendo con explicaciones en YouTube.

La encuesta "**Reputation Management for New Media**, How ready are you?" realizada a empresas norteamericanas en septiembre de 2008, revelaba que el 55% de las empresas no están preparadas para abordar una crisis de reputación online. Dato que no es entendible si tenemos en cuenta que lo que se dice de nosotros en al red, queda dicho. Es decir, no es posible borrar o volatilizar los contenidos negativos de un buscador, sean textos, vídeos o fotos. (Aced, 2009: 167 y 170).

Como podemos observar, Internet es una excelente herramienta de rastreo y vigilancia de la reputación corporativa, así como la fórmula útil para la difusión de nuestra comunicación corporativa. Pero también tiene el riesgo de ser un foco de crisis, de una propagación mucho mayor que en cualquier otro medio.

En este sentido, además, observamos que los periodistas consideran Internet como una fuente de información y consulta. Porque supone rapidez, comodidad y amplitud de información. Una realidad a tener muy en cuenta por los profesionales de la Comunicación, que deben anticiparse con información a que los periodistas beban de otras fuentes. (García, Túñez, 2007: 120).

Pero encontramos una escasísima bibliografía sobre cómo actuar en la red en caso de crisis online. No obstante, parece evidente que la forma de reaccionar sigue la misma coherencia que en una crisis offline, (Dance, 2011). Lo importante tanto en la vertiente online y offline, es la estrategia y la capacidad de respuesta. Al final Internet y las redes sociales son canales de comunicación que hay que conocer, como conviene dominar cualquier otro tipo de herramientas de comunicación offline para saber capacidades, usos, tiempos de gestión de la información, perfil de usuarios/audiencias, difusión, etc.

Por ello, como en el mundo offline, para evitar situaciones límites, conviene tener una estrategia preparada, un plan de contingencia. "Las marcas que responden a los ataques adquieren un plus por proactividad. La pasividad, por el contrario, indica que la marca no otorga suficiente importancia a Internet y no está al corriente de lo que sucede o que no le preocupa la situación". (Aced, 2009: 167 - 169). De hecho se insiste en que disponer de un canal de comunicación online propio es la mejor inversión para nuestra reputación. Así, disponiendo de un canal propio online, las recomendaciones son: actuar con rapidez y elegir la respuesta idónea. (García, Túñez, 2007: 120)

Reiteramos pues, que Internet es un “arma de doble filo”. “Si bien una buena utilización de la misma puede aportar grandes ventajas a la resolución de la situación de crisis en el gabinete, también un uso incorrecto o en un momento inadecuado puede potenciar su expansión y dificultar su desarrollo”. Entre otras se destaca (García, Túnnez, 2007: 214) las siguientes razones que desaconsejan su uso:

- Porque no esté contemplado dentro del plan de comunicación y, por lo tanto, carezca de coherencia en éste.
- Porque los implicados en la gestión de la crisis no tengan experiencia en la red.

Por tanto, teniendo en cuenta lo anterior, podemos plantearnos que conviene hacer una revisión de los planes de comunicación y un replanteamiento de la formación necesaria para los responsables de gestionar las crisis que pudieran surgir.

De hecho, encontramos que las tecnologías digitales y sus manifestaciones han obligado a los dircoms a enfrentarse a nuevo desafío por hallarse ante “una nueva forma activa de comunicación, si es utilizada con creatividad y se inserta en la estrategia”. Porque al igual que todos los discursos de la organización recaen sobre el dircom, también en el ámbito digital.

“La gestión de intangibles requiere del conocimiento de las expectativas de los públicos de interés, requiere de formas de alumbrar las dudas e incertidumbres que sobre la organización se tienen, requiere de manifestar fehacientemente que la conducta de la organización es coherente con los discursos que lanza, requiere de ser confiable y estar para todos, y las posibilidades de las nuevas tecnologías son eficacísimas para estos objetivos. Las nuevas tecnologías son una solución para el dircom que las integra en la estrategia, le sirve para descubrir un nuevo mundo más penetrante donde las motivaciones y necesidades permanecen esperando ser descubiertas. Y donde los públicos siguen esperando que se les hable directamente”. (DIRCOM, 2015: 17)

6.3.4. La reputación y los intangibles

La **Comunicación Corporativa** ha pasado de ser una tarea técnica a ser un área estratégica. Una evolución fundamentada en tres cambios convergentes: la evolución de la empresa, la evolución de la sociedad y la evolución de la tecnología. “Estas tres claras cuestiones son las que han hecho visibilizar y evolucionar hacia la modernidad algo que ya existía: el valor intangible. Tan sólo faltaba reconocerlo, entenderlo y saber gestionarlo... La historia de la comunicación corporativa forma parte de la herencia genética de la empresa. La necesidad de tener un modelo de gestionarse, ajustado a la realidad cambiante, llevará a la empresa hasta la comunicación como elemento estratégico de su **management** cada vez más evolucionado y perfeccionado”. (DIRCOM 2015: 12)

Recordemos la función del directivo que autores del management denominaban “relación con el entorno” y que Mintzberg explicita como “rol de enlace”, indicando que se trata de un rol al que no se le ha dedicado gran atención en la literatura de management. Y es que, “el director general refuerza su rol de enlace mediante el desarrollo de su **reputación**... como resultado de su exposición pública...El rol de enlace representa el principio de una parte central de la labor del directivo: enlazar el entorno con su organización. Los roles de portavoz, de difusor y de

negociador consolidan este proceso. En el rol de enlace el directivo establece su red de relaciones externas; en los demás la utiliza obteniendo los favores y la información que son capaces de brindarle estos contactos". (Mintzberg 1983: 97)

Y, ¿qué se entiende por "**reputación**"?. Según el diccionario María Moliner, es sinónimo de "fama". "Con respecto a una persona, juicio que tiene la gente en general sobre su moralidad... o sobre su valía profesional". (Moliner, 1991: 1.010). Veamos el significado de "moralidad" y "moral". "Moralidad: Calidad de moral (bueno). Calidad de los actos humanos según los principios morales". "Moral: Relacionado con la clasificación de los actos humanos en buenos y malos desde el punto de vista del 'bien en general'" (Moliner, 1991: 453). Observamos que el significado de "reputación" está claramente relacionado con la calidad de los comportamientos.

Pero dilucidar sobre reputación en el ámbito de las relaciones públicas normalmente se simplifica en cómo los medios de comunicación perciben la empresa u organización en cuestión. Sin duda, como hemos visto, tal vez ésta sea una visión tremendamente estrecha en la actualidad.

El Foro de Reputación Corporativa definió, en el año 2003, la **reputación corporativa** como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los distintos **stakeholders** con los que se relaciona, tanto internos como externos. De esta manera, el comportamiento de la organización (ética, responsabilidad social, buen gobierno, etc) va elaborando en el tiempo su identidad corporativa, forjando su imagen y prestigio que deviene en su reputación. (Hannington, 2004: 16)

*"La **reputación** es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos...La reputación tiene su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto". (Villafañe 2003: 32)*

Y qué decir de la **reputación online**. Desde la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media (AERCO-PSM) se indica que una consecuencia del traslado de la reputación hacia internet es "la mayor exposición que consiguen las menciones positivas o negativas sobre un determinado asunto. Al estar fácilmente accesible, la reputación puede construirse desde una multiplicidad de fuentes y ser utilizada por muchos otros usuarios para realizar juicios de valor. Así, lo que antes podía quedar en un entorno social reducido (familia, amigos o escuela), ahora se distribuye de forma masiva y puede alcanzar grandes cotas mediáticas". (AERCO-PSM, 2015: 56)

Llegados a este punto podemos deducir lo importante que es la reputación en este trabajo de investigación. Si nuestro objetivo es aflorar las competencias del portavoz en situaciones de crisis, observamos que la reputación es crítica. Lo primero que deducimos a priori es que una crisis pone en jaque la reputación de la empresa. Pero trabajar la reputación también se ha convertido en estratégico.

Las crisis, cuando se dispone de reputación, son de menor impacto. "Una crisis merma casi siempre el valor de una empresa; lo contrario resulta excepcional. Sin embargo, la reputación aminora en un grado variable esa devaluación por una razón

principal: la reputación estabiliza la percepción pública acerca de la empresa por tres efectos consustanciales a su propia naturaleza: la reputación de una empresa la hace menos vulnerable a las turbulencias informativas que toda crisis provoca; constituye un auténtico escudo anticrisis porque supone una reserva de confianza con los stakeholders estratégicos de la empresa; de la misma forma que la reputación exige más tiempo para formarse, también es menos volátil que la imagen corporativa... las empresas reputadas tienen un 'halo de credibilidad' que puede resultar decisivo a la hora de afrontar informativamente los efectos de una crisis". (Villafañe 2003: 86)

Justo Villafañe, afamado autor, profesor universitario y consultor de Comunicación señala que se debe distinguir la imagen corporativa de la reputación. "La imagen expresa la personalidad corporativa de la empresa, es decir, es el resultado de la comunicación entendida en el sentido más amplio de los posibles. El cual engloba aspectos relacionados con la marca, las relaciones informativas, la publicidad corporativa, el patrocinio...". Así, podemos considerar que la reputación es estructural y la imagen corporativa es más coyuntural. Y esto es así porque la reputación se basa en comportamientos y no en las percepciones en las que se basa la imagen. "Los efectos de la reputación son duraderos porque la formación del capital reputacional exige tiempo de cumplimiento por parte de la empresa, mientras que los efectos de la imagen son coyunturales en la medida en que, generalmente, son a consecuencia de acciones de comunicación". (Villafañe 2003: 31, 86)

Es más, Justo Villafañe, indica en su Informe 2012: "La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica", alerta de lo que él considera una confusión sobre el concepto "riesgo reputacional". Este profesor indica que gran número de autores y ejecutivos lo confunden con percepción. "El riesgo reputacional para éstos sería la consecuencia de una percepción negativa que pudiera ocasionar una pérdida de valor para la empresa". Comenta cómo en demasiadas ocasiones se mezcla conceptualmente el riesgo reputacional con términos como imagen, publicidad negativa, opinión pública, percepción...".

Este autor defiende que por "reputación corporativa debe entenderse cualquier riesgo, vinculado o no a la cadena de valor de una compañía, que afecte negativamente a la satisfacción de las expectativas de uno o más de sus grupos de interés estratégicos de manera suficientemente grave como para acarrear una respuesta por su parte que menoscabe severamente la reputación corporativa... En el origen de todo riesgo reputacional se encuentra un comportamiento corporativo que produce una insatisfacción en algún stakeholder...". (Villafañe 2011: 111, 118)

La teoría es interesante, pero la experiencia con empresas indica que la realidad es más compleja. Podemos plantear una reflexión. Si el riesgo reputacional siempre está ligado a un "comportamiento corporativo" inapropiado, ¿dónde ubicamos la rumorología lanzada de manera planificada y perversa?. Según esta teoría se trata de un hecho ligado a la "imagen" y no a la "reputación", pero la realidad supera a la teoría. Proponemos profundizar en la reflexión. Caso real: demandas infundadas y caprichosas lanzadas contra una empresa (desde un competidor de dudosa ética) para hacer daño. Con conciencia de que dichas demandas no prosperarán, pero generarán una horda de titulares en medios de comunicación online y offline. Titulares cuando se protagonizan las demandas, pero no cuando se archivan. Con una consiguiente huella digital (noticias perennes en internet) demoledora, que aparecerán siempre en la búsqueda de Google junto a la web corporativa de la víctima, la empresa afectada. ¿Esta circunstancia está vinculada a la "imagen" o a la "reputación"?. Lo dicho, la realidad reta constantemente a la teoría. Para cuando logras enderezar la situación desde los ámbitos jurídicos, empresariales y mediáticos, la

herida corporativa es tal que su cicatrización es todo un reto profesional corporativo. Un atractivo reto cuando tras la empresa agredida hay un equipo de vanguardia y aguerrido, que planta cara a las malas artes con otras armas. Las armas de la innovación, la internalización, la ética y la comunicación, mucha comunicación y transparencia. Un ámbito en el que las empresas sin escrúpulos no saben competir. Y ahí estamos.

Circunstancias reales, en el mundo real que darían pie a otra tesis doctoral que profundice en aspectos como el derecho al olvido en Google, la necesidad de reforzar el derecho al honor de las empresas, los procedimientos de notoriedad que igualen el protagonismo de una demanda con el archivo de la misma. Incluso trabajos de investigación que sobrepasen el campo de la Comunicación Corporativa y sondeen el ámbito Jurídico. Que profundicen en delitos de competencia desleal donde se instrumentalizan delectivamente las herramientas jurídicas y mediáticas (on y off) para poner en jaque la reputación.

Sea como fuere podemos considerar que tanto la reputación como la imagen corporativa son estratégicas en toda actividad y, como veremos a continuación, tanto el dircom como el portavoz son dos figuras clave.

6.3.4.1. *El tándem portavoz / dircom*

Porque en el contexto que nos toca vivir, con la llegada del concepto “reputación corporativa”, la estrategia de diferenciación es clave. “Su gestión se ha convertido en el primer elemento diferenciador y sobre el que se teoriza al descubrirse como un intangible poderoso y estratégico... Desde el Instituto de Análisis de Intangibles se afirma que es ineludible que se ha avanzado de manera significativa en considerar la **gestión de los intangibles** (marca, reputación corporativa, ética empresarial, responsabilidad social corporativa, buen gobierno, capital humano, capital organizativo o capital tecnológico...) como elementos vitales y estratégicos para asegurar el éxito de las organizaciones... Últimamente las empresas reorganizan sus direcciones de comunicación para convertirlas en departamentos especializados en gestionar adecuadamente estas disciplinas”. (DIRCOM, 2015: 14 y 15)

Un estudio de 2007 del mencionado Instituto de Análisis de Intangibles, “La comunicación de intangibles en España”, incluye una serie de demandas sobre los intangibles y su comunicación, como se recoge textualmente a continuación:

- Más sensibilización, información y formación.
- Mayor profundización y normalización.
- Se necesita un cambio cultural en las empresas que empiece por el CEO. Hacer una gestión integral y estratégica de los intangibles.
- Avanzar en la medición: más transparente, más flexible y más universal.
- Reestructuración interna para dotar de coherencia, visión global y eficacia a la comunicación de intangibles. (DIRCOM, 2015: 52 - 53)

*“Es el **director de Comunicación (dircom)**, partiendo de los objetivos, visión, misión y valores de una organización, quien asume la responsabilidad de definir y*

*concretar la política de Comunicación Corporativa de esta misma organización, se trate de una empresa o una institución pública o privada. Es también quien tiene que velar por el incremento del capital de **activos intangibles**: la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativas... Para gestionar la Comunicación Corporativa, el dircom identifica los públicos estratégicos (stakeholders), tanto externos –clientes, accionistas, proveedores, líderes de opinión, medios de comunicación e instituciones y administraciones públicas-, como internos –empleados- y dirige y la planificación de los issues (temas) y las ideas fuerza, y gestiona los mensajes clave específicos que entrega a cada colectivo en cada momento, estableciendo los canales, los apoyos, los flujos, los ritmos, las cadencias, los tonos y los estilos de comunicación más adecuados a cada escenario de intervención, para generar estados de opinión favorables a los objetivos corporativos entre sus públicos relevantes”. (DIRCOM, 2014: 4 - 5)*

Y en este sentido, hemos de tener presente que la reputación ya no sólo se gesta en el mundo offline.

*“La **reputación online** no es algo aislado que ocurre sólo en Internet, sino que es un reflejo de lo que pasa en el mundo “off”. Muchas veces se tiende a dar menos importancia lo que pasa en Internet porque se tiende a pensar que es independiente de lo que pasa en el mundo real. No nos confundamos, la reputación online es una extensión más de la reputación corporativa” (Dans, 2011: 248).*

Porque la reputación va más allá de la comunicación o el marketing, e incluso de la gestión de crisis. Y en este sentido, la reputación online también ha de tener en cuenta dicha realidad y considerarse Integrada en la reputación offline. (Villafañe, 2011: 198)

Así, podemos observar que una intervención afortunada o desafortunada de un **portavoz** en una rueda de prensa, o unas imágenes captadas a la salida de la empresa no sólo tiene el potencial de ser emitidas en un telediario de máxima audiencia sino que su difusión se puede multiplicar a través de redes sociales o de YouTube.

En lo que coinciden todos los autores es en que el tiempo es sin duda el factor clave para ir construyendo una reputación. Su devenir transmitido de “boca a oreja”. Examen constante de resultados a lo largo de su actividad, anécdotas, valoraciones y opiniones de todo el entorno de stakeholders, incluidos los medios de comunicación. Así se va tejiendo la red de influencias, fundamentada en la reputación, y con repercusión directa en cómo se reconoce una marca.

De hecho, más allá de los medios de comunicación, la reputación de una marca tiene en las **actitudes el factor clave**. Las experiencias personales, los comentarios de amigos y conocidos que se vierten en el mundo online, y por supuesto lo que recoge la prensa, va calando en la reputación de la organización. En este sentido, la publicidad no se percibe como una herramienta tan valiosa para crear reputación.

Es por ello inequívoco, que la manera en que una compañía se enfrenta a un problema de producto, servicio o de la organización, repercute directamente en las impresiones que se tienen sobre dicha organización, es decir, sobre su reputación. Tiene un efecto directo en la actitud de los clientes y stakeholders respecto a la organización. “Una resolución de problemas pronta, efectiva y comunicativa eleva el nivel de credibilidad y respeto que se tiene de una organización”. (Hannington, 2004: 37- 53)

Y en la gestión de la reputación en momentos de crisis, encontramos que es crucial (Hannington, 2004: 120):

- “Definir qué profesionales de la organización conformarán el comité de crisis, y cuál de ellos será su portavoz (un único portavoz)”.
- “Unas reglas de comportamiento ampliamente entendidas que digan que ninguna otra persona en la empresa debe decir nada, al menos que el comité de crisis le diga que lo haga. Incluso el director general debe obedecer esta regla.”
- “La composición de un panel de expertos que pueda ser consultado en temas particulares para dar consejo y dirección...”

En definitiva, podríamos llegar a la conclusión de que errar es humano, pero la organización está en la obligación de tener la formación y los procesos establecidos para detectar los problemas y poder enfrentarse a ellos con rapidez y eficacia. Incluido la definición y entrenamiento de un portavoz.

Según todo lo anterior, deducimos que el **dircom** es el gran garante, de la reputación y la gestión de intangibles en una organización. Y, por su parte, el **portavoz**, es un agente clave de repercusión directa en la reputación y, mucho más, en situaciones de crisis.

De hecho, se concibe que “el dircom asesorará y formará los cuadros directivos y los portavoces de los comités de crisis en el ámbito de la comunicación interpersonal, tanto escrita como verbal (formación de portavoces). También en cuanto al diseño de presentaciones y cuando se tenga que establecer relaciones con líderes de opinión, con periodistas y en general con los medios de comunicación (Media Training y Media Coaching)”. (DIRCOM, 2014: 9)

Así lo establece el Manual de la Comunicación 2015 de DIRCOM, que menciona el nuevo dircom como gestor de la reputación. (DIRCOM, 2015: 21).

Sea como fuere, lo cierto es que en la investigación “El estado de la comunicación en España 2010” realizada por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), ante la pregunta sobre cómo ha evolucionado la gestión de la comunicación en los últimos años, afloran dos cuestiones estratégicas: “la responsabilidad social (68,59%) y la gestión de intangibles (52,7%)”. Dos variables que también aparecen como claves de futuro para las organizaciones.

Sin duda, trabajar estos ámbitos repercute directamente en la reputación corporativa. De hecho, el estudio de Gestión de Comunicación de Crisis (2008) en el apartado del sector de Alimentación, “los responsables del Comercio mencionan un aspecto a trabajar, que es la reputación corporativa, cultivando la imagen de la empresa, ya que esta buena imagen contribuye a evitar y amortiguar la crisis”. (DIRCOM, 2008: 17)

Pero trabajar la reputación supone todo un reto tanto para el dircom como para el portavoz. Hemos indicado que por supuesto una crisis supone una pérdida de valor en la empresa que la sufre, pero cabe señalar que además la organización en tal circunstancia está afectada por tres hechos secundarios relacionados con su reputación: “la reputación del sector de actividad de la empresa; las fortalezas o debilidades reputacionales de la empresa con relación al tipo de crisis; y la relación de la empresa con sus stakeholders estratégicos en tiempo de crisis”. (Villafañe, 2003: 87)

CAPÍTULO 7

LA GESTIÓN DE CRISIS Y EL PORTAVOZ

7.1. Gestión de la comunicación de crisis

Pasamos, a continuación, a profundizar en la gestión de situaciones de crisis y de sus vertientes de comunicación. Veremos la importancia de la prevención y la preparación. Una planificación enfocada al control, en cuyo objetivo, el Manual de Crisis es la principal herramienta que debemos disponer.

La gestión de la comunicación en una situación adversa requiere del papel de la figura de un **dircom**. Contar con un **manual de crisis** y un **portavoz** formado en intervenciones públicas, y “decir siempre la verdad”, son las claves para hacer frente con garantía a situaciones críticas. (DIRCOM – EOI, 2009: 1).

También en materia online tenemos presente un “plan de crisis” que podemos incluir en nuestro Manual. Unos factores clave que desarrollaremos en próximas páginas con apartados específicos. Pasemos ahora a profundizar en la especificidad de la gestión de situaciones críticas en materia de Comunicación en las organizaciones.

La empresa ha de tener una actitud de anticipación que ha de inspirar las políticas comunicativas a diseñar y, posteriormente, a gestionar. “El dircom tiene que invertir en **investigación de futuribles** y gestionar los mecanismos que le permitan identificar futuras tendencias en nuevos temas, nuevos escenarios y nuevas percepciones y actitudes de los públicos, para gestionar anticipadamente el discurso antes de que lo haga su entorno competitivo, desarrollando estrategias de influencia en la gestión de comunicación y en la gestión de las relaciones con los stakeholders (issues management). Esto debe permitir al dircom establecer una agenda de **futuros conflictos potenciales** que facilitará la anticipación corporativa frente al cambio, detectando los primeros indicios sobre aquellos issues –asuntos o temas- que puedan suponer futuras amenazas, evaluando sus posibles impactos en las etapas iniciales de emergencia de estos temas, así como sus grados e intensidades”. (DIRCOM 2014: 13)

“Un ejemplo de la mirada transversal de la dirección de comunicación es que en la praxis actual ésta se encarga de la comunicación de crisis y del reporting corporativo. Esto es indicio de que las diferentes áreas corporativas se ven cruzadas por la comunicación y encauzadas con la visión estratégica del dircom. La prevención de riesgos reputacionales y la prevención de crisis en sus aspectos más técnicos, son su responsabilidad”. (DIRCOM, 2015: 42)

El **Foro de Gestión de Crisis** realizado en 2002 por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) recogía ponentes y reflexiones de primer nivel. En dicho foro, el director de Relaciones Públicas de CocaCola, Juan José Litrán, reconocía que “nunca se está totalmente preparado para afrontar una crisis”.

No obstante, y tal vez por ello, la anticipación y la planificación siguen siendo recurrentes. En el mencionado foro, el director de Comunicación de Nuclenor (energía nuclear), incidía en la importancia de realizar a lo largo del tiempo una previsión sobre posibles situaciones de crisis para, en caso de que surja la circunstancia adversa, ser capaz de reaccionar a tiempo evitando

improvisaciones incorrectas. Para planificar las posibles situaciones de crisis apuntaba ciertos aspectos:

- Definición y escalas de los posibles riesgos.
- Establecer un equipo de trabajo y repartir funciones.
- Nombrar Portavoz.
- Tener un plan de comunicación interna.
- Manual de comunicación externa.
- Realizar entrenamientos previos.
- Tener en cuenta experiencias previas.

Por su parte, en el mismo foro, el director de Comunicación de Enresa (Empresa Nacional de Residuos Radiactivos), Jorge Lang Leton, hablaba de lo fundamental que es estar preparados y organizados ante cualquier situación imprevista que pueda surgir con documentos como: plan de comunicación externa, plan de comunicación interna, plan de comunicación para crisis y plan de imagen corporativa. (DIRCOM, 2002: 4)

Porque la comunicación es clave, y más en situaciones de crisis. Mientras unos profesionales indican que se debe de recoger “en qué situaciones se comunica y cuándo no se comunica, dependiendo de la situación e importancia de los acontecimientos” (DIRCOM, 2002:4); otros, ante la duda de comunicar, indican que “generalmente sí: las razones para **comunicar o no** pueden ser jurídicas; pero facilita informar a las familias, opinión pública, líderes de opinión; evita rumores y salva la imagen de la empresa” (DIRCOM, 2002:7).

Podríamos centrar la gestión del riesgo en un doble sentido: identificar y atajar las amenazas evitables; y controlar y minimizar las amenazas inevitables (Sheldom, 1994: 27).

El enfoque de Howard Rubenstein, experto norteamericano en comunicación de crisis, es muy revelador. Afirma que cuando nos hallamos en una situación adversa que no se puede ocultar a la opinión pública hay una única opción: “reconocer el problema, disculparse si es preciso y, en actitud proactiva, planificar y ejecutar todas las acciones necesarias para que ese reconocimiento y ese problema acaben por incidir en un refuerzo de imagen a través de una actitud informativa”. (Túñez, 2007: 53)

Pero, “ninguna crisis o conflicto, sean internos o externos, con víctimas o sin víctimas, se resuelve simplemente comunicando, ni siquiera cuando la solución viene por medio de la negociación. Las crisis se resuelven tomando partido, con **actitudes resolutivas** y decisiones rápidas, atajando las causas con acciones y actuando con hechos. Pocas veces se logra sólo con palabras. Y nunca si estas palabras no están respaldadas por hechos y pruebas evidentes e irrefutables”. (Costa, 2004: 178).

De hecho, esta reflexión también se aplica a internet. “En caso de crisis, el contenido sólo es moneda de cambio. Además, no hay que sobre reaccionar, ya que en muchos casos el Community Manager sólo echa más gasolina, por lo que te puedes tomar tu tiempo para reaccionar. Los problemas hay que solucionarlos fuera del espacio público”. (AERCO-PSM, 2015: 65)

Dado que las crisis no se solucionan sólo con palabras, podemos priorizar, frente a “comunicación de crisis”, la especificación de “**comunicación en la gestión de crisis**”. Porque las crisis pueden partir o afectar a cualquier ámbito de la empresa: laboral, financiera, legal,

etc. Cada una requiere de una gestión específica, ya que además de dañar a terceros puede herir la imagen de la empresa. En este sentido, es obvio que por ejemplo los conflictos laborales o sindicales corresponde solucionarlos al departamento de Recursos Humanos, y así sucesivamente. El dircom se sumará a la gestión de crisis para asumir la vertiente de comunicación y acompañar en el proceso crítico. (Costa, 2004:179)

Es crucial, pues, que la dirección de la organización se ocupe de las **causas** que originaron la crisis ya que la comunicación no puede solucionar ni la emergencia ni las causas. La gestión de la comunicación de crisis ayuda a matizar la proyección externa de la crisis pero no la resuelve. En dichos momentos, el papel de la comunicación y la circulación de información constituye un elemento básico para que la crisis se cierre bien o mal, o para que quede abierta por mucho tiempo. Pero el elemento que básicamente se tiene que corregir es el origen de la situación, sin ello una situación de crisis no se cerrará nunca. “Una acción decidida y una comunicación valiente son imprescindibles a la hora de enfrentarse a una crisis” (Palau, 2003:151)

Por un lado, la gestión de la crisis es una mezcla de **estrategia y táctica**, de **anticipaciones y adaptaciones**. Conviene tener la flexibilidad para adaptarse a la evolución de la situación, presente siempre la iniciativa de la comunicación y el mantenimiento del control en todo momento, mientras sea posible. Por otro lado, el papel de la comunicación tiene dos sentidos: primero se trata de frenar la crisis, después se pretende conseguir que tenga las mínimas repercusiones posibles sobre la imagen. Es crucial aprender a moverse muy bien en los escenarios de crisis, ya que la comunicación en esos momentos, se desarrolla con una rapidez casi siempre incontrolable, sobre todo por los medios audiovisuales. (Palau, 2003:151).

Una rapidez que actualmente podríamos indicar, no sólo está basada en los ritmos de los medios audiovisuales, principalmente con los telediarios, sino por el riesgo de explosión que pueden sufrir ciertas informaciones en las redes sociales. “La Red Social lleva esta presión tecnológica a su límite. Cada vez tenemos más relaciones y cada vez son más instantáneas e inmediatas... un **‘tecno-estrés’** que nos impone nuestra época”. (AERCO-PSM, 2015: 4)

Teniendo en cuenta dicha necesidad de inmediatez hemos de desarrollar la labor de comunicación. Y, en este sentido, conviene tener en cuenta la esencia de la actividad que nos ocupa sin que las prisas nos desenfocuen el objetivo de optimizar la comunicación.

La comunicación es un proceso por el que una persona influye en el modo de pensar, sentir y por tanto actuar de otra persona. De esta manera, los sentimientos, razonamientos y comportamientos que los seres humanos experimentan se anticipan a lo que otras personas hacen. Es decir, este proceso psicosocial que es la comunicación, se inicia en las expectativas que tiene el receptor sobre lo que el emisor hará o dirá. Unas expectativas que están tan arraigadas en el esquema cognitivo de los receptores que determinan la interpretación que éstos harán sobre el contenido ético de una conducta, el significado de un enunciado o las intenciones finales de una acción. (Elizalde, 2004: 160).

Cuando la crisis se desata y se hace pública, cada público reacciona a su manera: los accionistas se sorprenden; los poderes públicos piden explicaciones; los consumidores y sus organizaciones llaman al boicot; las víctimas acusan; los empleados, a falta de información, se nutren de rumores; los clientes desconfían y los que son potenciales clientes se pasan a la competencia sin dudarlo; los proveedores se convierten en malpensados y los medios de comunicación buscan información en todo tipo de fuente para poder decir algo al respecto cuanto antes. (Bel, 2004: 198)

Así pues, podríamos afirmar que gestionar la comunicación en situaciones de crisis es sinónimo de gestionar información según públicos estratégicos/ tipos de receptores.

De la misma manera que el departamento de marketing de una empresa no recurre a un único mensaje para incrementar el interés de sus productos, sino que acota segmentos de mercado y sus intereses específicos para definir la forma más adecuada de llegar a ellos. Así debemos actuar en crisis. Para comunicar durante una crisis, conviene segmentar de la misma manera, segmentar públicos por intereses para definir mensajes y canalizarlos por los soportes más adecuados. (Luecke, 2005: 112).

Queda claro que el primer paso a la hora de enfrentarse a crear una estrategia de comunicación de crisis es segmentando los públicos. Pero, como hemos visto al inicio de este punto, “el mejor momento para desarrollar una estrategia de comunicación para una crisis es antes de que se desate, como parte de una planificación de contingencias para las muchas cosas que podrían ir mal. Dependiendo de la clase de negocio que se trate, habrá una estrategia de comunicación para la retirada de producto, una compra hostil, una fusión amistosa, un desastre natural o provocada por el hombre, etc.” (Luecke, 2005: 113). Es indiscutible que si prevemos un problema y definimos una estrategia, cuando éste surge se gana tiempo para su gestión. Es más, podemos decir que el nivel de estrés que experimenta una organización cuando se desata una crisis es directamente proporcional a la falta de preparación.

Cuando las personas de una organización no han sufrido anteriormente ninguna situación crítica similar, no disponen de las herramientas necesarias (un plan) y adolecen de formación apropiada, el nivel de estrés es inmensamente mayor que en aquella situación donde dichos factores están resueltos. (Gonzalez, 1998: 140).

No olvidemos los objetivos de la comunicación en situaciones de crisis (Elizalde, 2004:173):

- “Dimensión político institucional”: controlar exhaustivamente la producción y diseminación de información para no errar en una falta de transparencia y perder la capacidad de saber qué ocurre realmente.
- “Dimensión organizativa”: enfocar los medios técnicos y humanos vinculados a producción, difusión y recopilación de información para lograr el mayor control y coordinación de las acciones enfocadas a la solución de problemas derivados de la crisis.
- “Dimensión propiamente comunicativa”: anticiparse a crisis potenciales que se pueden derivar de errores o negligencias en el tratamiento de la información. Vigilar para que no culpen a la organización de aspectos de los que no es realmente responsable. “E influir en el proceso de significación y de sentido de la crisis”. (DIRCOM 2002: 1-8)

Como conclusiones en materia de **gestión de crisis** podemos remitirnos a las propias conclusiones de los ponentes del citado Foro de Gestión de Crisis de DIRCOM 2002:

- Definir el problema.
- Hay que liderar el tema.
- La transparencia es fundamental. Transparencia y efectividad.
- Actuar con la mayor serenidad y naturalidad posible.

- Evitar la publicidad.
- Sólo una adecuada y rápida comunicación garantiza que la crisis no se alargue en el tiempo.
- Contrastar la información.
- No especular.
- Anticiparse, ser fuente de información. (Ampliar la información, enmarcar el contexto, buscar información de apoyo...)
- Centralizar el flujo de información (buscar a los líderes del entorno)
- Sólo habla el portavoz.
- Realizar una comunicación tanto interna como externa.
- Saber qué decir y qué no decir.
- Acabar las intervenciones con educación.
- Nunca rechazar a los medios. Al contrario, llamarles. Estar a su servicio.
- No permitir nunca el acceso a zonas controladas. Eliminar riesgos.
- Tener una idea clara de recuperación de crisis, una visión a largo plazo. Saber qué haremos cuando nos recuperemos. (Ibidem)

Unas recomendaciones a las que bibliografía más reciente incluye el requisito de **monitorización** online junto con una mayor concienciación de prevención para, surgida la crisis, acertar en la toma de decisiones. “La monitorización de la reputación actual de nuestra marca en los diferentes medios es clave y, cada vez, lo es más... La monitorización permanente será imprescindible para poder ver qué está pasando en Internet en relación a mi marca y para poder tomar medidas rápidamente”. (AERCO-PSM, 2015: 57-59)

Por tanto, observamos que la gestión de crisis requiere unas labores multidisciplinares que obliga a la planificación, formación y trabajo en equipo.

“Acerca de los cambios que se consideran necesarios en la Comunicación de Crisis, se opina que el comité de crisis debe organizarse con anterioridad y estar integrado por miembros específicos, con roles definidos. Además, una vez realizada una auditoría y elaborados los correspondientes documentos, debe realizarse una formación y crear unos esquemas de actuación para gestionar la crisis con mayor prontitud. Es imprescindible llevar a cabo una planificación y emplear nuevas tecnologías para amplificar las campañas informativas preventivas”. (DIRCOM 2008: 107 y 42):

7.1.1. Herramienta: el manual de crisis

Todos los autores coinciden en las líneas básicas que deben regir la comunicación en una situación de crisis pero, “todos los mandamientos pueden resumirse en uno solo: un único mensaje, un único portavoz, un único tiempo. La coherencia en el mensaje es elemental, la consistencia profesional del portavoz es obligada, y el tiempo de los medios no ha de alterar `el tiempo´ de la comunicación”. (Velasco, Túniz, 2007:23)

Esta es la filosofía que impera en el planteamiento de una buena planificación de gestión de crisis a plasmar en un documento o manual. Llamémosle “Plan de Gestión de Crisis” (Costa 1994 y Palau 2003), o “Plan de Crisis” (AERCO-PSM 2015: 57), o “Manual de Comunicación de Crisis” (Lopez-Quesada 2000 y Elizalde 2004). Sea como fuere, lo importante son los contenidos y la coordinación del dircom.

*“Un buen dircom...tiene que saber gestionar la comunicación en situaciones de adversidad y ante públicos hostiles (Comunicación de Crisis). Pero, como buen directivo, no sólo intervendrá de manera reactiva una vez la crisis haya estallado, si no que desde una perspectiva proactiva, velará para anticiparse tanto como pueda, hasta el punto de procurar evitarlas –y, en todo caso, minimizarlas-. Tendrá que prever los protocolos de actuación organizados en un **Manual de Crisis** y el diseño de los **Comités de Crisis** pertinentes, que ayuden a explicar públicamente la posición corporativa en temas clave que puedan afectar negativamente a la organización en la consecución de sus objetivos y de su capital de imagen (Comunicación de Vulnerabilidad y Riesgo)”. (DIRCOM, 2014: 10)*

Y por supuesto en materia online también debemos estar preparados, disponer de un “plan de crisis”. Donde encontramos que tanto su preparación como implementación es difícil. Una dificultad que radica en el hecho de que nunca sabemos por dónde puede empezar una crisis. Por ello habrá que plantear todos los escenarios que nos puedan ocurrir y plasmar las distintas soluciones y perfiles que deben intervenir en cada momento. Contemplando dónde actuar. En diferentes redes sociales (Facebook, twitter...), blogs, wikis, foros especializados o generales, vídeos, etc. Todos ellos se caracterizan porque, de manera muy rápida, generan e indexan contenidos en los monitores de búsqueda. Por no olvidar incluir un adecuado trabajo de posicionamiento en buscadores (SEO y SEM). (AERCO-PSM, 2015: 57)

Sea como fuere, un manual debe ser práctico y de fácil uso, porque en un momento crítico y tenso lo crucial es que sea ágil y comprensible para todos los agentes que intervienen en su gestión. Debe estar completamente adaptado a las necesidades específicas de la empresa porque es la herramienta clave de ayuda en un momento crítico. (Lopez-Quesada, 2003: 30)

El Manual de Crisis es un documento que se ocupa del antes, durante y después de la crisis. Lo usual es que este tipo de documento suele ser copiado o adaptado de una organización a otra, pero con ello se pierde la esencia de su fundamento. Lejos de plagiar, debería ser el resultado de una investigación de la especificidad de la organización en cuestión, de sus problemas, puntos débiles y escenarios de crisis más probables. (Elizalde, 2004: 156 y DIRCOM – EOI, 2009: 4). Este documento, según nos indica la experiencia en consultoría, debe ser una guía tanto interna como externa para informar a los distintos públicos.

“Debe contener materiales como los mensajes de respuesta frente a cada tipo de crisis que pueda afectar a la organización, diagramas de flujo definiendo los procesos de comunicación con cada audiencia relevante, argumentarios con preguntas y respuestas sobre los temas principales, listados de contactos en medios y otros colectivos a los que interesa informar en primera instancia, así como indicaciones sobre qué personas de la organización deben ser contactadas en caso de crisis y mediante qué procedimientos”. (Lopez-Quesada, 2003:29).

Los Manuales de Crisis se ciñen a aspectos de la Comunicación siempre que la empresa disponga de un **Plan de Emergencia** para gestionar contingencias de crisis. Pero si no existen documentos de gestión de emergencias, el Manual de Crisis también puede incluir aspectos operativos básicos como quién es el jefe de emergencias, qué política debe seguir, etc. (Ibidem).

Según el libro Gabinetes de Comunicació, (Palau, 2003:154) que forma parte de una colección avalada por el Colegio de Periodistas de Cataluña y las principales universidades

catalanas, algunos de los elementos principales a tener en cuenta en un Manual de Crisis son:

- Hacer una **auditoría de riesgos** objetivos y subjetivos de la organización y las personas más notorias. Recopilar información de las situaciones anteriores y cómo se resolvieron.
- Establecer un listado de riesgos posibles y compararlo con **experiencias** anteriores.
- Elaborar un fichero de crisis donde se clasifiquen los posibles riesgos, las probabilidades, los **niveles** de gravedad que podemos encontrar y los medios de previsión que se tienen.
- Preparar **información** de contención relacionada con los riesgos (informes, estadísticas, evoluciones, historia, etc) que se pueda presentar como documentación de fondo.
- Preparación de un **comité de crisis**, que integrarán los máximos responsables de comunicación, altos responsables de la entidad, técnicos de las áreas que se pueden ver implicadas y responsables de las situaciones de emergencia, si es que hay.
- Preparación de una **lista de portavoces y su formación**, que permita cuando se requiera, dar los nombres de las personas adecuadas. Y no remitir a diversas fuentes que pueden incluso ser contradictorias para la recogida de datos.
- Establecer muy bien los **contenidos** informativos y qué tipo de información se ha de dar en cada caso.
- Estipular los **públicos** necesarios a quienes nos deberemos dirigir en cada posible crisis, sin olvidar ninguno. Los medios de comunicación son un público más, pero el hecho de ser muy sensible y transmisor y multiplicador de nuestras informaciones, debemos de tratarlos de forma específica. Uno de los **portavoces**, normalmente el responsable de medios de comunicación, ha de estar íntegramente dedicado al tema de los medios de comunicación.
- Establecer los **canales y las herramientas** que podrían ser necesarias (teléfono, notas de prensa, comunicados, visitas personales, ruedas de prensa, etc.) según los públicos y contenidos.
- Establecer los **tiempos**, porque el tiempo que se tarde en reaccionar es crucial. En estas situaciones el tiempo puede jugar en nuestra contra (tanto por dilatarlos excesivamente en reaccionar como por ser precipitados).
- Conducir la **postcrisis** es el elemento final de un plan de comunicación de crisis, para poder ganar la capacidad de respuesta, retomar el dominio de la propia imagen y saber extraer conocimientos positivos de este periodo.

Pero hay un hecho claro, de nada nos serviría haber gestionado la crisis a través del desarrollo del manual si mentimos o especulamos dado que sólo conseguiríamos “perder la confianza de la gente... desde el primer momento, habrá que afrontar la realidad de los hechos, asumirlos y decir la verdad... habrá que seguir la evolución de los hechos y no responder nunca a rumores”. (DIRCOM – EOI, 2009: 5)

Antes de finalizar este punto, cabría hacer una reflexión. Veíamos en apartados anteriores cómo la explosión de los **social media** en torno a 2003, ha sido toda una revolución en el ámbito de la comunicación. Ha cambiado la interacción emisor-receptor y la relación usuario-empresa. Las expectativas sociales y su exigencia de transparencia. Y suponen un sinfín de posibilidades tanto en la monitorización de lo que se dice sobre un tema en la red como en la capacidad de difusión de los mensajes a los distintos públicos. Un cambio tan drástico podríamos pensar que nos obliga a ser críticos con la bibliografía anterior a la explosión de los social media.

Por ello, dado que como veremos los expertos le adjudican al **community manager** la labor de gestión de la reputación en el contexto 2.0 (Aced, 2010: 40-46), planteamos la idoneidad de incluir esta figura en el equipo gestor de la crisis.

No obstante, cabe señalar la necesidad de una profunda investigación al respecto para poder conceptualizar y establecer modelos teóricos válidos que den respuesta a la nueva situación de comunicación, planteada por los social media. En este sentido, estamos observando cómo los modelos clásicos están lejos de la nueva realidad y de la emergencia de nuevos perfiles profesionales como el community manager. En lo que sí se coincide en toda la bibliografía consultada, clásica y reciente, es en el factor clave para la gestión de crisis: la coherencia.

7.2. Gestores de una crisis y su interacción con el portavoz

El Manual de Crisis, como acabamos de ver, recoge específicamente los distintos agentes que intervienen en situaciones difíciles: el comité de crisis y sus integrantes, el dircom, el consultor de comunicación, y el portavoz. También ya se incluye el recién aparecido community manager. A continuación, veamos la especificidad que de cada uno expone la bibliografía vigente, y su respectiva interacción con el portavoz.

7.2.1. El Comité de Crisis

El Comité de Crisis “será el que vaya gestionando toda la comunicación en situación de crisis e irá dando el visto bueno a las acciones que se vayan realizando. Los miembros del comité, al surgir una crisis, tienen que dar prioridad a ese asunto”. (DIRCOM, 2002: 4)

El Comité de Crisis cuenta con el Presidente de la empresa, un técnico del área Jurídica, el Responsable de Comunicación, un técnico del área de personal y un técnico del área afectada, y una secretaria. (Sánchez, 2006: 78 y DIRCOM – EOI, 2009: 4). “Estas personas deben estar en todo momento localizables y controlar a la perfección el tema en cuestión. Durante la crisis, el resto del personal deberá seguir las instrucciones que dicho Comité indique”. (DIRCOM – EOI, 2009: 4).

Por su parte, el Estudio sobre Gestión de la Comunicación de Crisis de DIRCOM 2008 indica que “la composición del Comité de Crisis puede variar de un caso de crisis a otro... Pero es de resaltar que sólo se confirma mayoritariamente que pertenecen al Comité de Crisis los cargos de Director General, Director de Comunicación / Relaciones Públicas, el Director Legal / Jurídico y el Director de Recursos Humanos”. (DIRCOM, 2008: 111)

Como vemos, la presencia del **dircom** es evidente. Se trata del profesional responsable de las estrategias y trabajos de la comunicación corporativa tanto interna como externa, por lo que tiene mucho que aportar. Además suele ser un profesional con experiencia laboral en medios de comunicación, y eso es lo óptimo para dicho puesto. De hecho ha ido cobrando relevancia en el organigrama, “tiene que estar lateralmente en la cúspide de la pirámide organizativa, con gran libertad de acción junto a los máximos responsables de la empresa... y muy cerca, formando equipo con el área de Recursos Humanos y Marketing”. (Freixa, Bel, 2004: 126-130)

Junto al dircom, la experiencia que emana de la realidad actual es que en el Comité de Crisis hemos de incluir también al community manager. Profesional centrado en los social media y a quien, como veremos más adelante (Aced, 2010: 40-46), se le adjudica la tutela de la “reputación 2.0”

Lo que es indudable es que este equipo debe tener una característica imprescindible: capacidad de acción. Por ello, el consejero delegado y el director financiero deberían estar implicados. Un equipo con unas dimensiones que les permita ser resolutivos, tomar decisiones rápidas y comunicarlas sin impedimentos. Porque un equipo de crisis que no tenga capacidad de actuar no sirve de nada. (Luecke, 2005:52)

“El decálogo dircom”, redactado en 2014 por la junta directiva de DIRCOM Cataluña, indica que “el dircom ha de prever el diseño de los Comités de Crisis pertinentes” (DIRCOM, 2014: 10). Esto es lo óptimo, pero la realidad observada desde la experiencia en consultoría de Comunicación aflora que no suele ser así. En la mayoría de los casos los Comités de Crisis los nombra la alta dirección de manera unilateral, y, con suerte, encontramos casos donde posteriormente se coteja con la visión del dircom.

Pero lo importante es acertar en la elección del Comité de Crisis. Dicha elección dependerá de las características de la empresa, de su personal, su equipo directivo y la tipología de la crisis. Más allá de las funciones de sus miembros, lo relevante son sus condiciones físicas y personalidad: salud, serenidad, claridad de pensamiento, capacidad de trabajo en equipo, etc. Porque se trata de un equipo que actuará bajo condiciones de gran presión y estrés, y aun así deberá trabajar en armonía. Este condicionante desaconseja la inclusión de determinados profesionales que puedan ser más bien un obstáculo. (Luecke, 2005: 80).

Una vez delimitados los miembros del comité, se estipularán las funciones y responsabilidades de cada miembro. Hay que tener en cuenta que las tareas que se designen no sólo se ceñirán a periodos de crisis sino también al desarrollo de acciones en etapas de normalidad. “El comité debe encargarse de la formación de los trabajadores, de los simulacros, etc”. (Cruz, 2004: 246)

Además, es frecuente encontrar que el Comité de Crisis cuente con los servicios de consultoras de comunicación que aportan experiencias similares en otros sectores. También se puede pedir la aportación de asesores legales, peritos de aseguradoras o análisis de laboratorios independientes. (Lopez-Quesada, 2003:30)

Cabe destacar una serie de perfiles psicológicos que tienen muchos matices que aportar a todo comité, perfiles que incluso se pueden encontrar varios de ellos en una misma personalidad.

- “El estratega”: analítico y calculador. Analiza la información de manera global y enfocándola al futuro. Va recibiendo los datos a medida que surgen, los contextualiza fríamente.
- “El resolutivo”: disciplinado y enfocado a la solución del problema, pone en marcha las acciones estipuladas y siguiendo el timing.
- “El creativo”: cualidad difícil de encontrar en momentos de tensión, este perfil tiene agilidad mental y sus ideas trascienden las fórmulas estándar.
- “El pesimista”: en momentos de crisis no suele ser apreciado por sus compañeros porque siempre proyecta la situación al peor de los escenarios. Siempre que comparta sus ideas con el resto y no caiga en el pesimismo es de gran ayuda para prevenirse frente a lo peor.
- “El táctico”: organiza cada parámetro sin olvidar nada. Es brillante tomando acta de todo lo acordado y de las deducciones que han llevado a las decisiones. Material valioso para posterior evaluación o para la defensa a desarrollar por el propio gabinete jurídico si hiciera falta.
- “El líder”: sabe sacar lo mejor de cada compañero y crear equipo. Lo ideal es que coincida con el de mayor nivel jerárquico para que su liderazgo vaya acompañado de capacidad de decisión. Debe ser un referente tanto a nivel profesional como a nivel humano. (Lopez-Quesada, 2003:30).

Vemos pues que el Comité de Crisis constituye un equipo **multidisciplinar**, con la integración de diferentes perfiles, enfocados a la gestión de la comunicación de crisis. Una tarea en la que encontramos una serie de puntos a evitar (Costa, 1994: 183):

- Eludir actitudes de mala educación o descortesía, como la falta de humildad.
- Huir de las típicas declaraciones tranquilizadoras del tipo “no se preocupe no pasa nada” o el tan socorrido “todo está bajo control”. Los públicos, sea quienes sean, quieren ser informados, no tranquilizados.
- Evitar el silencio y la falta de comunicación.
- Jamás negar la verdadera situación. Si hemos de hacer un desmentido, debe ser justificado y argumentado, mejor si es con datos irrefutables.
- Es una irresponsabilidad descargar la responsabilidad en otros, y además demostramos ser incapaces de hacernos cargo de los acontecimientos.
- Es más, debemos mostrar inmediatamente que la empresa se hace cargo de la situación.
- Si demostramos incapacidad para dar información elemental, perderemos credibilidad.
- “No tenemos ningún comentario que hacer”, es una fórmula muy socorrida para el hermetismo informativo. Fórmula que puede interpretarse como prepotencia y generar una desconfianza que propague rumores.

“Importante: Si la crisis procede del exterior, o si se genera dentro de la empresa y puede trascender fuera, el Gabinete de Crisis tomará la delantera ocupando los medios externos. Por eso conviene prevenir, con una gestión de buenas relaciones con los medios”. (Costa, 1994: 183).

Nombrar con antelación los miembros del Comité de Crisis agiliza la capacidad de reacción, pero además es clave que sus miembros aprendan a trabajar conjuntamente y reaccionar con rapidez. Unas habilidades que sólo proporciona la práctica, por ello la mayoría de expertos recomiendan entrenamiento con simulacros de crisis. “Los militares, la policía, los bomberos, los pilotos aéreos y el personal de urgencias médicas recurren a simulaciones para perfeccionar sus habilidades y prepararse para afrontar situaciones inéditas. Los equipos de gestión de crisis pueden y deben hacer lo mismo”. (Luecke, 2005:53)

7.2.2. El dircom

Según el Decálogo Dircom elaborado por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) en 2014, “el **dircom** es el máximo responsable del diseño y de la gestión del Plan Estratégico de la Comunicación Corporativa de las organizaciones, que tiene que estar indisolublemente ligado con los objetivos de negocio corporativos”. (DIRCOM 2014: 4)

Uno de los factores que más llaman la atención del perfil del dircom es el amplio campo al que históricamente se le vincula:

“En una empresa, responsable encargado de la comunicación publicitaria y de la no publicitaria. Según sea el tamaño de la empresa, podrá contar con más o menos colaboradores permanentes o eventuales, externos o internos de la empresa. Su status, sus cometidos y responsabilidades varían según los casos. Se encarga de las relaciones con la prensa, y asume total o parcialmente las responsabilidades siguientes: comunicación institucional, comunicación interna, comunicación financiera, comunicación visual y audiovisual, ediciones, estudios y proyectos de comunicación, relaciones públicas, organización de acontecimientos y manifestaciones externas de la empresa, sponsoring, mecenazgo, etc., y supervisión de la comunicación de producto, la profesional “business to business” y la publicitaria. Cualesquiera que sean sus atribuciones, el director de comunicación es el portavoz habitual de la empresa ante sus diferentes públicos, internos y externos. En unas empresas se encuentra integrado en el departamento de marketing y en otras directamente vinculado a la dirección general de la empresas o a su presidente. El director de comunicación trabaja con las agencias de comunicación o publicidad, y con los diferentes prestatarios externos de servicios de comunicación (institutos de investigación social, talleres gráficos, editores, impresores, ilustradores, etc.). Familiarmente se le llama “Dircom””. (Westphalen, 1993: 822).

El hecho de ser responsable de la gestión de la Comunicación Corporativa, obliga al dircom a ser un profesional experto en el dominio de las siguientes herramientas de Comunicación:

- **Comunicación Corporativa Interna:** potenciando relaciones internas de confianza y sentido de pertenencia. Trabaja el Plan de Comunicación Interna en colaboración con el departamento de Recursos Humanos y, en general también con la alta dirección para lograr resultados alineados con la estrategia de negocio.

- **Comunicación Corporativa Externa:** “para lograr los objetivos definidos en relación con la imagen corporativa socialmente compartida –reputación corporativa- entre los públicos externos de la organización y cerrar el grado de dispersión de los gaps diagnosticados entre la imagen ideal y la imagen real”. Para ello utiliza varias herramientas como: creación de acontecimientos, la publicity o la relación con los medios de comunicación. También está vinculado a políticas corporativas como el patrocinio, mecenazgo, etc.
- **Networking Corporativo:** la gestión al más alto nivel de las relaciones con los públicos clave (stakeholders), como por ejemplo: clientes, accionistas, instituciones financieras o proveedores. Relaciones Institucionales, Protocolo y Public Affaires: instituciones públicas o privadas, universidades, centros de investigación. Lobbying y Public Affaires: grupos de interés o lobbies –sindicatos, cámaras de comercio, asociaciones, colegios profesionales, fundaciones, ONGs grupos de activistas, etc- Estrechando relaciones de calidad.
- **Formación de portavoces,** media training y media coaching: asesora y forma a los cuadros directivos y los portavoces de los comités de crisis.
- **Comunicación de Crisis:** ha de saber gestionar la comunicación frente situaciones de adversidad y ante públicos hostiles. Además, tendrá que prever los protocolos de actuación en un Manual de Crisis y el diseño de los Comités de Crisis.
- **Comunicación online e Internet:** los adelantos tecnológicos en el siglo XXI han dado como resultado la comunicación online e internet. “Por lo tanto, el dircom tendrá que incorporar competencia y conocimiento en los ámbitos de la comunicación 2.0, redes sociales, webs, blogs, intranets para comunicarse con sus stakeholders también mediante contenidos propios a los canales de comunicación digitales.”
- **Publicidad:** “El dircom velará porque los mensajes de comunicación persuasiva del área de producto o servicio no entren en contradicción con los mensajes de comunicación de influencia del área corporativa y, por tanto, colaborará estrechamente con el Departamento de Márketing, para actuar juntos y en sinergia, responsabilizándose de la gestión de la publicidad Institucional y del Márketing Corporativo cuando sea necesario”. (DIRCOM, 2014: 7- 10)

Todo ello, como veíamos en apartados anteriores, hace que el dircom sea el garante de la reputación corporativa. “La gestión de la reputación es más compleja y el anterior responsable de medios evoluciona a una posición directiva. El dircom del 2016 debe identificar a los nuevos influenciadores, generar contenidos a medida para perfiles diferentes, pero alineados a su vez con ejes corporativos de la organización. Tiene que seleccionar los canales adecuados y monitorizar y medir lo que hace para tangibilizar los intangibles”. (Manual DIRCOM, 2016: 10)

Curioso, el dircom constituye una profesión tremendamente polivalente en el ámbito de comunicación y estratégico en la actualidad con la prioridad de gestión de la reputación y los intangibles, pero sigue sin haber homogeneidad respecto a la **denominación de este cargo**.

El estudio sobre Gestión de la Comunicación de Crisis realizado por la asociación profesional DIRCOM en 2008 “destaca que el 77% de los cargos que responden a la encuesta enviada sobre ‘Comunicación de Crisis’ son responsables o gestores de algún área de comunicación, denominada de modo diferente según las particularidades de cada empresa”. De hecho constata que desde un estudio realizado en el año 2000 por la misma asociación, “la

denominación del departamento encargado de la comunicación empresarialmente tiende a estar poco definida, con más de 41 nombres distintos encontrados en las empresas y 54 denominaciones en las instituciones”. (DIRCOM, 2008: 66)

“Según el informe sobre ‘el estado de la comunicación en España 2010’ el nombre de director o directora de Comunicación lo lleva un 37,2%. El resto, en la mayoría de casos, a este cargo se le añade un ‘apellido’ que parece completar lo que piensan que no significa por sí sola la denominación de director o directora de **Comunicación**. De forma que se dan multitud de denominaciones: director o directora de Comunicación y Relaciones Externas o Gabinete de Presidencia o **Márketing** o Responsabilidad Corporativa o Relaciones Públicas o Relaciones Institucionales o Imagen o Asuntos Corporativos o Marca”... En el citado estudio también encontramos “responsable de Comunicación, jefe de Comunicación o coordinador/a de Comunicación o jefe/a de Prensa o director/a de Gabinete de Comunicación. Ante estas nomenclaturas, lo que sí queda corroborado es que, ante todo, se impone la denominación de director o directora de Comunicación pues éste es el órgano que teórica y orgánicamente se define en este trabajo”. Por su parte, otro estudio aflora datos similares. Encontramos director de Comunicación pero también el director de Márketing y Comunicación. Además del director de Comunicación y Relaciones Institucionales o el director de Comunicación e Imagen Corporativa. (DIRCOM, 2015: 96 - 97)

“En la actualidad, buena parte de los dircoms provienen del campo del Periodismo, de las Relaciones Públicas o de ámbitos formativos y de experiencia profesional diversos, dado que, hasta hace pocos años, la función comunicativa todavía era considerada por CEOs, directivos de Recursos Humanos y headhunters una simple función emisora de mensajes persuasivos dirigidos a audiencias amplias y no segmentadas con criterios de stakeholders. Por este motivo, la función del dircom sólo preveía, básicamente, la emisión de mensajes a través del único canal de los medios de comunicación social y, de hecho, era concebida como un tipo de gabinete de prensa interno”. Esta falta de identidad propia de la posición del dircom y su visión limitada o histórica indefinición, según un estudio de 2010 ha derivado a que “actualmente 3 de cada 10 dircoms de estado español tengan formación universitaria previa en Periodismo, y 2 de cada 10 en Ciencias Económicas o Derecho y que se hayan tenido que reciclar adquiriendo conocimientos en Comunicación Corporativa por la vía autodidacta o de la formación específica en masters y postgrados en Dirección de Comunicación Corporativa impartidos por universidades y escuelas de negocios, para adaptarse al perfil profesional exigido por un entorno en cambio permanente y con una exigencia creciente”. (DIRCOM, 2014: 15 - 16)

Sea como fuere, una circunstancia que se da en el perfil dircom, sea cual sea su especificidad de formación o el cargo oficial que se le adjudique, es el hecho de que “el dircom es el portavoz muchas veces de la organización, así que debe estar formado en habilidades para hablar en público. A veces deberá identificar y coordinar otros portavoces, para ello tendrá prevista su formación en las mismas habilidades. En el departamento de comunicación las tareas cotidianas con respeto a las relaciones informativas son el seguimiento de medios, la medición y el análisis de contenidos”. (DIRCOM, 2015: 85)

En este sentido, dado que el objetivo de esta tesis es estipular el modelo de competencias del portavoz y, visto que el **dircom “es el portavoz”** en muchas ocasiones, nos interesan las habilidades que de dicho puesto ha estipulado recientemente la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) desde su delegación catalana. Las habilidades personales del dircom son:

“Un dircom tiene que estar muy dotado para la comunicación, tanto escrita como interpersonal; tener visión estratégica; ser accesible a los stakeholders y a los medios de comunicación, y tener capacidad de influencia (liderazgo) sobre la alta dirección de las organizaciones y sus homólogos funcionales, a los cuales tendrá que asesorar permanentemente en materia de comunicación, a nivel staff.

Estas son las cualidades imprescindibles de cualquier persona que tenga que ocupar un cargo dircom, pero, además, también serán indispensables otras cualidades personales, como la capacidad de conducción de equipos de trabajo, tener flexibilidad para adaptarse a los cambios, hacer frente a los retos con actitud positiva y creativa, tener un espíritu proactivo y resolutivo, con una fuerte capacidad de análisis y de síntesis para diagnosticar certeramente situaciones concretas.

Ser convincente, persuasivo, empático y excelente negociador (capacidad retórica), con inteligencia emocional contrastada y capacidad relacional muy alta será de gran ayuda para actuar como mediador entre su organización y sus públicos clave. Hay que valorar también una clara vocación de formación continuada.” (DIRCOM, 2014: 18)

Se destaca la importancia, para el dircom, de integrar aspectos de management con el conocimiento sobre su organización específica donde trabaja, y con las teorías de la gestión de intangibles y la comunicación. Todo fusionado con visión estratégica y pensamiento creativo. “Planea y gestiona cuestiones cruciales de las que tan sólo él es especialista capacitado por su formación y su visión integradora y transversal de la acción estratégica”. (DIRCOM, 2015: 101)

Respecto a las claves para la excelencia de la profesión del dircom, un estudio europeo (European Communication Monitor) enumera por orden de importancia las siguientes:

- Habilidad para desarrollar y mantener buenas relaciones con los stakeholders.
- Capacidad para movilizar personas.
- Estar involucrado personalmente en la toma de decisiones.
- Conocimiento de las reglas de comunicación.
- Procesos de planificación y evaluación de la Comunicación.
- Capacidad para usar herramientas de generación de contenidos.
- Posición jerárquica del responsable de Comunicación.
- Independencia en la toma de decisiones. (DIRCOM 2015: 106)

Una formación y habilidades necesarias en la figura del dircom dada las responsabilidades que, hemos visto, se le adjudican.

Porque es el profesional de las Relaciones Públicas (“dircom”) quien programa la comunicación de crisis cuando la organización tiene un problema de relevancia. Situaciones con una importante dimensión comunicativa donde los responsables de esta área deberán trabajar para corregir la transmisión negativa que de las circunstancias puedan percibir los distintos públicos.

Para hacer frente a dichas situaciones, es su departamento el que crea los documentos específicos vinculados al Plan de Crisis. Es este departamento de comunicación el que debe juzgar los efectos del problema y sus dimensiones. Si tendrán una dimensión social o si su potencial se circunscribe sólo a la empresa.

“Una vez asumida la crisis, el departamento de comunicación debe nombrar a un portavoz que se encargue de representar a la empresa. Este portavoz debe ser escogido por los miembros del departamento de RRPP y los del Comité de Crisis...”
(Fernandez, Túnuez, 2003: 201)

En este sentido, será también este departamento el que se organice para atender, con serenidad y educación, todas las solicitudes de información que lleguen desde el exterior

Una de las principales labores de dicho departamento es hacer el **seguimiento informativo**:

- Se deberá designar una persona del área que deberá estar centrada en el seguimiento de los medios, supervisar las diferentes informaciones que vayan apareciendo en los distintos medios. Y este cometido incluirá llamar a los distintos medios que hayan publicado datos erróneos.
- Elaboración de notas de prensa y de todos los soportes de comunicación.
- Análisis y valoración objetiva de la repercusión mediática global de la crisis.
- Informe de las acciones y resultados, organizados cronológicamente. De lo que ha funcionado y de lo que no. Información muy valiosa para futuro.

Unas tareas que se repiten en relación a la información online. Ámbito al que además debemos añadir el estar dispuesto a analizar la posibilidad de abrir un canal de información específico online. Y trasladar las declaraciones de la organización también puntualmente en la web. (Fernandez, Túnuez, 2003: 185-202). Una labor que, en caso de disponer de la figura de community manager, podemos llegar a la conclusión que se delegará en éste y coordinará en sintonía con el resto de la estrategia.

Observamos la gran evolución profesional que ha protagonizado la figura del dircom y que está todavía experimentando actualmente. “La gestión de la reputación es más compleja y el anterior responsable de medios evoluciona a una posición directiva. El dircom del 2016 debe identificar a los nuevos influencers, generar contenidos a medida para perfiles diferentes, pero alineados a su vez con ejes corporativos de la organización. Tiene que seleccionar los canales adecuados y monitorizar y medir lo que hace para tangibilizar los intangibles”. (Anuario DIRCOM, 2016: 10)

7.2.3 El consultor de comunicación

La bibliografía consultada, como vemos en este apartado, vincula la labor del consultor de comunicación tanto en la etapa de prevención como en la de gestión de crisis. Pero empezamos también en esta figura con su definición, recurriendo a la misma fuente. Consultor de Comunicación:

“Profesional de reconocido prestigio, no vinculado laboralmente a una empresa, que asiste a los directivos de ésta en alguna de las especialidades profesionales de la comunicación, remunerado por comisión, por consulta o por cantidad fija anual o mensual, sin que le alcance responsabilidad alguna en las propuestas que formule”. (*Westphalen*, 1993: 771).

Seguramente a más de un profesional que trabaje en consultoría de comunicación le llamará la atención la última parte de la definición. La que indica que las propuestas están exentas de responsabilidad respecto a los resultados. Es de entender que se refiere a responsabilidad jurídica, pero la responsabilidad profesional es total, y la seriedad y cautela que se entiende lleva implícita la consultoría en situaciones de crisis también, porque los riesgos pueden llegar a ser incalculables. Esto hace que, como hemos visto anteriormente, la cautela debe imperar y la gestión de la comunicación debe ser un trabajo en equipo entre los directivos de la empresa y el consultor, más si cabe cuando se trata de una situación de crisis.

El marco de actuación para una consultora de comunicación es el de los dircom o Directivos de Comunicación. Es poco positivo cuando dependen sólo de la Alta Dirección de dichas organizaciones porque, aunque son quienes estipulan el enfoque de la comunicación de su organización, requieren por sus repletas agendas y **falta de conocimientos** en este ámbito, de los especialistas en Comunicación, que son quienes aportan dicha alta jerarquía de conocimientos técnicos e influencias en la sociedad, entre otros. (Martín, 2006: 259).

En este sentido, además, es evidente que el departamento de comunicación por sí sólo no podría gestionar una crisis grave. La urgencia y la importancia de las gestiones vinculadas a una crisis son las que justifican la necesidad de actuación del Comité de Crisis. Un comité en el que como indicábamos en apartados anteriores se incluye el responsable de comunicación y “por supuesto, **expertos** (ya sean internos o externos)... ya que deberán manejar siempre la información más amplia y contrastada posible, por lo que si es preciso se apoyarán en expertos en la materia”. (Hortas, Túniz, 2003: 155).

Pero la colaboración de consultores se recomienda incluso en la etapa de prevención y formación. Por un lado, hay que tener en cuenta, que el primer paso para elaborar un Plan de Crisis es desarrollar una **auditoría de riesgos** donde son clave las entrevistas a directivos y empleados. “Resulta muy recomendable que este proceso de entrevistas sea llevado a cabo por consultores externos a la organización, lo que favorece la objetividad de quien analiza los resultados y permite que los entrevistados sean más abiertos ante alguien con quien no mantienen ninguna relación jerárquica”. (Lopez-Quesada, 2003: 27)

Por otro lado, con respecto a la formación, es necesario se combinen aportaciones internas (a través departamento de RRHH o Comunicación) como externas, con la aportación de consultores con experiencia acumulada en haber asesorado a distintos sectores en diferentes crisis. (Lopez-Quesada, 2003: 34).

7.2.4 El community manager

Respecto al community manager, proponemos recurrir a ver qué dicen de sí mismos los profesionales que en España se dedican a realizar dicha función. Así, veamos qué indican de sí mismos desde la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales de Social Media (AERCO-PSM):

*“Un **community manager** es aquella persona encargada/responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa y sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos”.* (AERCO-PSM, 2015: 88)

Seguidamente a definir el puesto de community manager, esta asociación profesional menciona una función prioritaria, “**escuchar**”. “Debe saber escuchar lo que se habla de la marca o de la empresa en los distintos medios sociales, con el fin de identificar y segmentar usuarios, analizar y recoger incidencias y propuestas de la comunidad sobre el producto o servicio, etc. También debe saber escuchar a los miembros de la empresa y saber enfocar la estrategia a crear, con el fin de identificar y convertir distintos objetivos, así como implicar al departamento de márketing combinando estrategias online y offline, y aplicando la experiencia adquirida por parte de ellos sobre el producto y su posible comunidad offline. (Ibidem)

Según, José Antonio Gallego, quien fue presidente de la Asociación Española de Responsables de Comunidad (AERCO): “un community manager se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga, y ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa. Para ello debe ser un verdadero experto en el uso de Social Media” (Dans, 2011: 258).

Facebook, Twitter, TouTube, Flickr, Blogs, todos o en parte según la combinación estratégica que requiera la empresa, son algunos de los canales online con los que trabaja el community manager. Por ello, precisamente una de las labores que se le adjudica al community manager es la gestión de la reputación online. Tarea que puede compartir con el director de márketing y con el de comunicación.

Porque la principal función que se le atribuye al community manager es la de “definir los objetivos y la estrategia de presencia online de la empresa, en línea con la estrategia general de la compañía”. Para dicha labor, el primer paso es la tarea de “monitorizar y escuchar: detectar dónde están los usuarios que conversan sobre la empresa y el sector, en qué blogs y redes sociales; seguir regularmente las conversaciones que tienen lugar en la Red relacionadas con la empresa y el sector” (Aced, 2010: 40-46).

Una visión que años más tarde se completa con la idea de que la labor fundamental de un community manager es la de “crear fans”. “Crear clientes especiales, fieles, prescriptores, que nos perdonen cuando nos equivocamos (que lo haremos), que no valoren solamente el precio de un producto o un servicio, sino que tengan en cuenta el trabajo realizado por la empresa y la experiencia que se le ofrece como cliente... El usuario puede no recordar qué hiciste exactamente o qué dijiste, pero seguro que no olvida cómo le hiciste sentir durante el proceso de compra.” (AERCO-PSM, 2015: 116)

Para desarrollar esta labor se destaca la necesidad de ciertas habilidades técnicas:

- “Conocimiento sectorial: tiene una cierta experiencia en el sector en el que la empresa desempeña su función, para afianzar la credibilidad y la reputación”.
- “Conocimientos de márketing, publicidad y comunicación corporativa: para entender objetivos de negocio y alinear su actividad con los mismos... es necesario que utilice un lenguaje común que permita trabajar en equipo. Y eso, en muchas ocasiones, implica términos y conceptos de márketing y management”.
- “Redacción: debe escribir bien y le debe gustar hacerlo”.
- “Un punto ‘geek’: pasión por las nuevas tecnologías, por internet y la web 2.0, probar aplicaciones y servicios nuevos... Cada mes aparecen nuevas redes sociales o nuevas

funcionalidades que nos exigen tener cierta predisposición al estudio, al análisis y a la investigación de qué red o qué determinada funcionalidad nos va a permitir obtener un rendimiento mayor de nuestra presencia en redes sociales”.

- “Creatividad: en la economía de la atención y de la sobreabundancia de la información, las mentes creativas tienen más posibilidades de ganar cuota de atención”.
- “Experiencia en comunicación online: conoce los canales más adecuados y tiene buenos contactos en internet. (AERCO-PSM, 2015: 118)

Una valiosa función en la que la escucha/monitorización que crucial para la toma de decisiones del comité de crisis, según evolucionan los acontecimientos y la información en circulación sobre la crisis en cuestión. La experiencia en consultoría en situaciones de crisis nos demuestra que en el argumentario a elaborar para el portavoz cobra un gran peso los factores detectados en la red.

7.2.5. El portavoz

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), el **portavoz** es: “La persona que está autorizada para hablar en nombre y representación de un grupo o de cualquier institución o entidad. // Persona autorizada para comunicar a la opinión pública lo que piensa a cerca de un asunto determinado, las instituciones políticas o sus dirigentes”. Por su parte, podemos indicar que la función del portavoz es la de la “portavocía”. Según la RAE, portavocía es “el cargo o condición de portavoz”. (RAE, 2001: 1.807)

Como podemos observar no se concibe la portavocía como una labor o función, sino como un “cargo o condición”. Proponemos profundizar a continuación en ambos términos, también basándonos en lo que recoge el diccionario de la RAE.

- “**Cargo:** dignidad, empleo, oficio. // Persona que lo desempeña. // Obligación de hacer o cumplir algo. // Gobierno, dirección, custodia.” (RAE, 2001: 454)
- “**Condición:** índole, naturaleza o propiedad de las cosas. // Natural, carácter o genio de las personas. // Estado, situación especial en que se halla alguien o algo. // Calidad del nacimiento o estado que se reconocía en los hombres; como el de noble, el de plebeyo, el de libre, el de siervo. Etc.” (RAE, 2001: 616)
- “**Labor:** acción o efecto de trabajar”. (RAE, 2001: 1.338)
- “**Función:** tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o a sus personas.” (RAE, 2001: 1.098)

El hecho de que la portavocía no se conciba como una labor o función sino como un cargo o condición lo podríamos considerar como muy significativo dentro del tema que nos ocupa. Esta visión otorga al profesional en ejercicio como portavoz, mucha más importancia que el desarrollo de una tarea. Las definiciones a las que se vincula llevan términos como obligación, dirección, custodia, etc. Incluso se habla de “estado de reconocimiento”. El ser portavoz conlleva la significación de condición intrínseca del profesional que ejerce dicho cargo.

Con todo ello, podríamos anticiparnos a deducir el contenido conceptual que recoge este apartado: el cargo de portavoz está vinculado tanto a responsabilidad y capacidad de toma de decisiones, como a habilidades personales necesarias para el desarrollo de la portavocía.

A continuación, proponemos avanzar en el enfoque conceptual que recoge la bibliografía consultada sobre el cargo del portavoz.

Partimos de la base de que en condiciones normales de una empresa, los **responsables de la organización** deben tener claros ciertos puntos (Bel, 2004:164):

- “Todo el mundo comunica en una organización”. Es erróneo pensar que la comunicación externa queda circunscrita a lo que diga el dircom, o las manifestaciones del presidente o director general. Es obvio que a distintos niveles, todas las personas por mínima que sea su proyección externa, comunican.
- “Todo el mundo debe ser consciente de que comunica”. Por lo tanto deben ser conscientes de la repercusión de sus comentarios en la imagen de su empresa.
- “Todos los directores de departamento/sección con posibilidad de ser objeto de información tienen que conocer su papel en esta área”. Entre ellas: conocer los canales de comunicación, la forma de trabajar en ellos y su repercusión. Para ello deben tener al dircom como guía.
- “Sólo el portavoz de la organización debe de comunicar... portavoz que no necesariamente tiene que ser el dircom (y a veces será conveniente que no lo sea), debe ser el que ejerce la portavocía de la organización, contando eso sí con el asesoramiento del dircom”.

La realidad es que cada vez más la Comunicación impregna cada rincón de la estructura de la empresa. De hecho, “Van Riel define la **comunicación corporativa** como la ‘armonización de todas las formas de comunicación internas y externas’, esto significa una mejor comprensión de los procedimientos de toma de decisión eficientes y efectivos, y de las estructuras organizativas relacionadas, para lograr establecer conexiones entre la estrategia de negocio y la estrategia de los valores intangibles de la organización”. (DIRCOM, 2015: 41)

En este sentido, la comunicación tiene tres alcances que repercuten en toda la empresa:

- “Una política de gestión de intangibles. Ha de llevarse a cabo a nivel central, es decir, a nivel de órgano directivo de la empresa y próximo al más alto nivel ejecutivo, para poder gestionar y coordinar las actividades de la comunicación de las diferentes áreas”.
- “Una consciente inclusión del **uso profesional de la comunicación** entre las herramientas de los directores de las áreas funcionales. El director de área no es un especialista en comunicación, pero el director de Comunicación sí que tiene suficientes conocimientos sobre la comunicación como herramienta, para ser capaz de dirigir y aconsejar a aquellos afectados por su uso, tanto dentro como fuera de la empresa”.
- Una concienciación de las consecuencias del imput de la comunicación ‘individual’ de cada uno para la política global de reputación corporativa”. (Ibidem)

De hecho, hay expertos que ya vienen concibiendo que “las principales actividades a las que debe dedicarse un buen directivo son la Planificación Estratégica y la Comunicación”. (DIRCOM, 2009: 2)

En este sentido, respecto a dichos **directivos y portavoces**, los dircoms tienen como parte de su misión:

- “Ayudar a los líderes a defender y comunicar estos valores para animar a las partes interesadas a seguir, apoyar o cambiar su comportamiento”.
- “Ayudar a los líderes a entender cuándo necesitan cambiar, y asegurarse de que están preparados para ser comunicadores eficaces y asumir responsabilidades de comunicación”.
- “Trabajar con altos directivos, profesionales de recursos humanos y otros cargos directivos para garantizar que las estructuras, procesos y formas de trabajar reflejan el carácter y los valores de la organización que se reivindican”. (DIRCOM, 2015: 113)

Esta es la concepción de la labor del portavoz en situaciones normalizadas. Una visión que podemos encontrar coherente y generalizada. No obstante, la coherencia desaparece cuando hablamos de quién debe adjudicarse la labor de portavoz en momentos de crisis.

Como adelantábamos al inicio de este trabajo de análisis, la disparidad de posturas entre los autores es evidente:

- Hay autores que hablan, en plural, de “portavoces” en una crisis (Palau, 2003: 155) y quien, en este sentido, distingue entre “portavoces principales y portavoces secundarios” aunque si nos pasamos en número “al final no te crees a ninguno”. (Alcat, DIRCOM, 2009: 4).
- Autores que concentran dicha labor en un único portavoz, que debe ser “la cabeza y única voz de la empresa” (Sanchez, 2006: 84, Túnñez, 2007: 69 y Cruz, 2004: 247).
- Autores que estiman que el portavoz en una crisis debe ser el jefe de Relaciones Públicas (en esta tesis `dircom`), por ser el más preparado en comunicación (de Mateo, Túnñez, 2007: 137). Otros que indican que “el portavoz no necesariamente tiene que ser el dircom (y a veces será conveniente que no lo sea)” (Bel, 2004: 164)
- Autores que indican que conviene que esta labor recaiga en el máximo directivo de la compañía -presidente/ director general- (Cruz, 2004: 246, Villafañe, 1999: 257 y Westphalen, 1993:104).
- Postura, esta última, que tiene algún opositor que afirma contundentemente que en caso de crisis el portavoz no debe ser el directivo de más alto rango para “no quemar su imagen” (Lopez-Quesada, 2003: 79 y Carlos Paniagua, Bel, 2004:204).

De hecho hay quien plasma la **flexibilidad** que ha de imperar en este sentido dependiendo de la idiosincrasia de cada organización (Cruz, 2004: 247). “Dependiendo de cada empresa comunica uno u otro”. Pero también encontramos el criterio de que si se apuesta

por un único portavoz se logra una “mayor homogeneización de los mensajes”. (DIRCOM, 2002: 5)

De unas formas u otras, vamos a ir plasmando en este apartado la visión que los distintos autores tienen del portavoz en una situación de crisis. De lo que no hay duda es que los portavoces son los representantes de la organización frente a los medios de comunicación y frente a otras audiencias potenciales. Por ello, uno de los portavoces normalmente es el responsable del gabinete de prensa (en esta tesis “dircom”), que ha de estar íntegramente dedicado a los medios de comunicación.

Hay que tener en cuenta que la opinión de los portavoces es interpretada como la versión oficial de la entidad, y canaliza todos los contactos externos. Conviene que cumplan estos requisitos:

- Han de ser creíbles
- Han de estar muy bien informados
- Han de estar disponibles 24 horas al día para todos los medios mientras dura la crisis.
- Han de facilitar la información de acuerdo a los objetivos de la entidad.

(Palau, 2003:154-155)

Así, el portavoz se debe elegir “...teniendo en cuenta que su selección depende de la capacidad de enfrentarse a determinadas situaciones límite, de su disponibilidad constante, de que conozca las claves de la comunicación institucional y, además, de que haya asimilado el contexto y la repercusión mediática de la crisis. El portavoz no actúa nunca por cuenta propia, sino que está apoyado por otras personas e, incluso, puede ser sustituido en cualquier momento”. (Fernandez, Túñez, 2003: 201)

Una representatividad corporativa que conlleva una responsabilidad a nivel personal. De hecho al dircom, que como hemos visto se le adjudica la labor de portavoz, se le exige demostrar responsabilidad a nivel personal como directivo:

- “Garantizando que la comunicación personal de uno mismo es siempre veraz, y que las acciones de uno mismo reflejan los imperativos de hacer bien las cosas y crear un beneficio mutuo a largo plazo”.
- Reconociendo y apreciando las diferencias entre los valores personales de uno mismo y los de las partes interesadas y comunidades de la organización en línea con las expectativas de la sociedad”.
- “Asumiendo una responsabilidad personal de las normas profesionales por las que se rigen las decisiones y acciones diarias”.
- “Estando dispuesto a tomar decisiones difíciles (y comprometiendo las consecuencias) cuando las circunstancias, la sociedad o la organización creen condiciones que impidan o contradigan las normas profesionales de uno mismo”.
- “Siendo responsable de las decisiones y acciones de uno mismo” (DIRCOM, 2015: 116)

Complejo, dado que como vemos, de un portavoz se espera que cumpla sus funciones más allá de informar. Se espera que sea creíble y disciplinado con los ejes de comunicación

estipulados internamente. Y todo ello en medio de la tensión que caracteriza una situación de crisis. De hecho, la elección del portavoz es delicada por cuanto no sólo representa a la compañía sino que además debe tener la habilidad de transmitir y contestar dudas sobre la situación.

Todos los autores coinciden en que el portavoz debe estar integrado en el Comité de Crisis, para que tenga conocimiento de la evolución de los hechos. Pero como hemos visto, el perfil varía según empresas.

“El cargo que ocupa el portavoz en una empresa varía, muchas veces se elige al presidente de la compañía, al director de RRPP o Comunicación, o alguna otra persona; esta elección en ocasiones se basa en el tipo de crisis, expertos en el área por ejemplo, pero no es muy recomendable ya que no siempre tienen experiencia en público o se focalizan en los aspectos técnicos del suceso... Se sugiere que el portavoz tenga un cargo directivo alto, que pueda decidir sin necesidad de consultar para poder tomar decisiones inmediatas si se requiere. En ocasiones se designa un portavoz por cada departamento, sin embargo, de cara al público y los medios es mejor que la organización muestre una sola imagen” (Cruz, 2004: 247).

Incluso se propone que lo idóneo es que el profesional que preside el equipo de crisis, quien determina las prioridades y distribuye los recursos, sea también “la cara” de la empresa ejerciendo de portavoz. Incluso sea quien realice acciones personales en nombre de la empresa. (Sheldom, 1994: 123)

Sin embargo, en el desarrollo de este trabajo, encontramos autores que se oponen a que el máximo directivo de la compañía comparezca ante los medios.

Por un lado, encontramos el argumento vinculado al hecho de que el máximo directivo sea quien habla siempre no significa que deba también ser el portavoz en situaciones de crisis. Porque en esa situación su credibilidad descenderá (“qué va a decir si para eso le pagan”). Y sobre todo se señala el inconveniente de que cuando la crisis pase y se vuelva a la normalidad, ese portavoz siempre se vinculará a la crisis cada vez que aparezca representando a la empresa. Se afirma que es preferible separar ambas funciones, o sea, que exista un portavoz habitual y otro para la crisis. En este último caso, se indica que lo más recomendable es contar con alguien relacionado con el sector y de sobrada reputación. En esta línea, se argumenta que existe el ejemplo de un accidente aéreo que generó muchos rumores y en el que la compañía puso como portavoz a uno de sus asesores, el popular astronauta Peter Conrad. (Paniagua, Bel, 2004: 204).

Pero hoy, impregnados por la cultura de las redes sociales, donde esperamos que las marcas “den la cara” sin tapujos ni artificios, esta fórmula puede generar dudas. ¿Un astronauta dando explicaciones sobre una compañía que no dirige y un avión que no pilotaba?

Encontramos otra argumentación en contra de que el directivo de mayor rango se involucre en la gestión diaria de los acontecimientos críticos de cara a la opinión pública. El objetivo es evitar que se “queme” por adoptar decisiones incorrectas públicamente. Sin embargo, dicho primer directivo o dirigente político de mayor rango, debe ser quien dé personalmente por cerrada la crisis. “Es muy recomendable que esta escenificación del final de la crisis sea protagonizada por el máximo responsable de la organización, quien puede aprovechar el momento para hacer un balance de lo ocurrido e incluso para anunciar medidas correctoras”

(Lopez-Quesada, 2003: 79). Postura que, de toda la bibliografía consultada para este trabajo, sólo se ha encontrado en los dos autores mencionados y que, aunque posiblemente interesante para casos muy concretos, podemos entender que lleva implícitos ciertos riesgos: ¿dónde estaba este cargo de mayor rango en todo el desarrollo de la crisis?, ¿por qué sale sólo al final, cuando otros parecen haber resuelto la crisis?, ¿se ha escondido para que no le salpique la crisis?, etc.

Frente a esta polémica de quién debe ser el portavoz en una grave crisis, hay un argumento interesante: “moral y jurídicamente responsable de las actividades de la empresa, **el presidente** es el último árbitro en las decisiones graves. Por esto mismo, su intervención da a la crisis otra dimensión y a veces significaciones nuevas. Además, su intervención será comúnmente interpretada como una prueba de la agudeza y gravedad del problema”. (Westphalen, 1993: 104). En esta línea, también podemos reflexionar sobre el hecho de que la intervención del presidente es una muestra de la implicación e interés de la empresa en el problema, al más alto nivel. Hecho que podría llegar a percibirse por la opinión pública como una prueba de responsabilidad corporativa.

Dejando a un lado estas reflexiones sobre quién debe ser el portavoz, lo que sí es evidente es que la gran prueba para todo portavoz es tanto las ruedas de prensa como las entrevistas en directo, por ello una buena preparación previa es indispensable. Esta es la razón por la que, actualmente, la mayoría de empresas de envergadura que se preparan frente a posibles crisis recurren a expertos para la formación de sus portavoces y su entrenamiento frente a crisis.

Según un estudio realizado por APIE-Grupo Inforpress (ahora ATREVIA), un 49% de las empresas estiman que sus directivos necesitan formación para abordar entrevistas con los medios de comunicación, desarrollar presentaciones en público, manejarse en negociaciones o, simplemente para comunicarse con los empleados. (Sanchez, 2006:84).

De hecho otro estudio, de DIRCOM 2008, revela que “respecto al tipo de formación recibida por los portavoces, en general en la mayoría de casos destacan por ‘NO existir’... la mayoría contesta que no recibe ‘ningún curso específico’”. (DIRCOM, 2008: 108)

Interesante si tenemos en cuenta el reconocimiento generalizado de las carencias en este ámbito. Un taller sobre “Formación de portavoces para ONGs” realizado en 2006 por DIRCOM explicitaba el desconocimiento sobre el funcionamiento de los medios de comunicación y se planteaba la necesidad de profundizar los conocimientos en ese sentido. También afloraba una apuesta “por portavoces conocedores de la organización, los medios y las reglas básicas de comunicación... así como de disponer de mensajes con la información más relevante y una argumentación clara y simple”. (DIRCOM, 2006: 1-3)

Los expertos valoran las habilidades frente a la formación académica reglada. Algunos autores señalan que el mejor portavoz no suele ser el profesional técnicamente más preparado, sino el que mejor transmite tanto información como los mensajes emocionales necesarios. “A menudo, una persona con sentido común, empatía o humanidad, resulta el mejor comunicador en situaciones de crisis graves, donde una empresa debe mostrar su lado más cercano a las posibles víctimas y transmitir control del problema. Los técnicos pueden resultar demasiado fríos, demasiados distantes para ser creídos”. (Lopez-Quesada, 2003: 53).

Hablemos de **conocimientos técnicos** o de **habilidades de comunicación** hay que tener en cuenta que la experiencia demuestra que la primera acción en una crisis es la **formación de**

portavoces a directivos, técnicos y profesionales. Y también se destaca la importancia de los **simulacros** como vía para sensibilizar directivos y altos cargos, poniendo énfasis en crear más tensión de la habitual y potenciar el factor sorpresa para lograr los objetivos de este tipo de entrenamiento. Se recomienda siempre preparación, formación y veracidad. (DIRCOM- EOI, 2009:6-4)

Porque el portavoz debe enfrentarse a entrevistas y declaraciones, y siempre lo hará con la sensación de no disponer de suficiente información. Por ello, y frente a esta presión frenética, la mayor cualidad de un portavoz es la **templanza**. La templanza necesaria para lanzar mensajes coherentes en un mar de micrófonos, grabadoras, teléfonos móviles, flashes de cámaras, etc. (Lopez-Quesada, 2003: 53).

En este contexto el **portavoz** debe seguir estos principios (Palau, 2003:156):

- Proporcionar información puntualmente, veraz y confirmada (no podemos hacer especulaciones y no han de hacerse valoraciones que les puedan pillar en un “renuncio”).
- Hablar con calma y transmitir la impresión de que la situación está bajo control.
- Presentar la información de forma comprensible y no utilizar argot o tecnicismos que den la apariencia de querer esconder información o hacerla ininteligible.
- No hacer acusaciones, ni hacer caer las culpas sobre nadie (más hacia delante ya se aclararán responsabilidades).
- Mantener, por los canales más adecuados, una actualización constante de la información.
- Buscar en los técnicos las explicaciones sobre los aspectos más complejos.
- No explicitar que no se quiere dar información si no se ha elegido esta estrategia como la más adecuada. Si no se puede contestar alguna pregunta, conviene explicarlo.
- En el caso de que haya víctimas, no dar jamás los nombres a través de los medios de comunicación hasta que no se haya comprobado que los familiares o personas más próximas han estado informadas de la forma debida.
- No hacer comentarios *off the record* en estas ocasiones, porque se corre el riesgo de que no sean respetadas.
- No tratar a ningún periodista ni a ningún medio de comunicación de forma privilegiada (ponerse a los demás en contra puede ser imprudente).
- Analizar toda la información que salga publicada o emitida por los medios de comunicación y rectificar inmediatamente aquella que no sea correcta.

Es frecuente encontrar profesionales que vinculan la reputación más con la **percepción** de los hechos/comportamientos que con la propia realidad. Aunque tal percepción está parcialmente basada en los hechos. Esa es la razón por la que tan importantes son los argumentos y la explicación de los hechos como la forma de presentarlos, a quién y cuándo.

No siempre o casi nunca, los hechos hablan por sí mismos. Por ello son muchos ejecutivos y portavoces que realizan costosos entrenamientos televisivos. Un dinero que se concibe como muy bien invertido cuando vemos un presidente de una compañía con falta de preparación, incapaz de comunicar lo que desea a millones de espectadores.

Porque la percepción pública sobre la actitud de la compañía frente a la crisis y las medidas tomadas, dependerá de la imagen que proyecte el portavoz. Una mala puesta en escena en radio o televisión, tendrá más peso que un buen argumento. Por ello la labor de portavoz no puede hacerse sin preparación previa, y se recomienda que el entrenamiento lo reciba todo aquel directivo experimentado que en cualquier momento se requiera como portavoz. (Sheldom, 1994: 98).

Por tanto, el portavoz debe recibir entrenamiento específico, no sólo en comunicación verbal (argumento, mensaje, vocabulario, tono, etc) y no verbal (gestos, reacciones, etc) sino también en lo concerniente a las cuestiones propias de la empresa y la crisis.

La fórmula más socorrida es la de elaboración de un cuestionario al detalle, de preguntas y respuestas que el portavoz deberá aprender y ensayar, hacerlo suyo. El objetivo es que el portavoz, en su labor ante la opinión pública, emita el mensaje más claro y preciso en beneficio de la imagen de la compañía. (Paniagua, Bel, 2004: 205).

Junto con el entrenamiento frente a los medios de comunicación, encontramos la necesidad de dominar el medio telefónico. Un medio donde la percepción que se produzca al otro lado del teléfono también puede ser estratégica. Puede tratarse de un periodista, un líder de opinión o un responsable de la administración pública.

Porque en plena crisis se dan ciertas llamadas particularmente difíciles que requieren de una preparación previa. (Sheldom, 1994: 178).

7.3. El portavoz frente a una crisis

Hablar del portavoz frente a una crisis es hablar de su labor frente a los medios de comunicación tradicionales, los mass media (prensa, radio y televisión) y los social media, el nuevo escenario de implantación exponencial desde hace menos de una década (Twitter, Facebook, YouTube, etc).

Este punto pretende sumergirse en los riesgos y oportunidades que brindan tanto los medios offline como online para el portavoz. Y dado que se observa hay todavía poca bibliografía sobre los social media y la gestión de crisis en la Red, recogemos como último punto el caso Domino's Pizza. Una crisis que se gestó en los social media, que dio la vuelta al mundo y donde la intervención del presidente de la franquicia como portavoz, en un vídeo colgado en YouTube, fue estratégica.

7.3.1. Los mass media

La relación del portavoz con los medios de comunicación tiene dos posibles vertientes, una positiva y otra negativa. La positiva es que se puede ayudar al portavoz mediante el entrenamiento a que sepa trabajar con los medios y a "utilizarlos para ofrecer el punto de vista

de la empresa cuando las cosas comiencen a ir mal”. La negativa, es que si el portavoz no está entrenado, en un periodo de crisis, “empeorarán la situación con cada palabra que pronuncien”. (Sheldom, 1994: 201)

“¿Se puede controlar la prensa?, esta pregunta tiene una sola respuesta: no. Muchos funcionarios y directivos no entienden la naturaleza de la prensa y del periodismo y creen que es posible, por métodos lícitos o no, hacer que la prensa haga lo que ellos quieren en determinado momento”. (Elizalde, 2004: 149).

Como vemos, pretender controlar la prensa se concibe como implanteable, por dudoso o imposible. Hay que tener en cuenta que la prensa no es un ente que actúe en bloque, por el contrario es un entramado complejo de ideas contrapuestas en muchos casos y sobre todo con una actuación independiente. No obstante, son coordinables porque se rigen por criterios de noticiabilidad, esto hace que la selección de lo que es noticia coincide en medios y periodistas que no tienen nada en común.

Por otro lado, la prensa ha ido ganando poder en la sociedad, ya que ésta sigue los análisis que los medios hacen de la realidad. Por ello la prensa tiene un enorme poder social.

Resulta curioso cómo para los directivos de empresa, “los medios son, en el mejor de los casos, unos vehículos defectuosos para la difusión de las informaciones en la forma en que quisiera presentarlos la empresa”. Lo positivo es que llegan a grandes audiencias, pero se perciben como generalistas y eligen cómo plantear la información, siempre para que pueda suponer “una buena historia”. (Sheldom, 1994: 165)

Aunque expresado de forma exagerada, esta es la razón por la que no conviene que los públicos estratégicos reciban la información sólo a través de los medios de comunicación. Conviene enviarles información específica de forma directa.

Por todo lo comentado hasta aquí, podemos cerrar con una cita que creemos resume la línea argumental seguida en este punto:

“El mayor activo de un portavoz es su credibilidad, especialmente ante los medios, con los que debe cumplir cualquier compromiso por nimio que parezca... Esta figura debe entender el papel de los medios de comunicación en una situación de crisis; debe aceptar que la dinámica de la actualidad marca los ritmos frenéticos, comparecencias improvisadas al hilo de nuevos datos recientemente conocidos, necesidad de preparar respuestas y posiciones oficiales para contrarrestar las declaraciones negativas que surjan a lo largo de las horas. Y todo ello en un contexto de tensión creciente por el hecho de enfrentarse a una situación crítica imprevista, con menos información de la que desearía para sentirse cubierto ante todas las posibles preguntas de los periodistas.” (Lopez-Quesada, 2003: 53-54)

7.3.2 Los social media

Hasta que llegó Internet, los reyes eran el teléfono, la televisión, la prensa, la radio. “Lo que sucedía era que los medios que eran buenos para crear conversaciones, no lo eran para crear grupos, y los que eran buenos para crear grupos, no lo eran para generar conversaciones”. (AERCO-PSM, 2015: 104)

“**Social Media**” es un término tremendamente empleado pero su definición entraña cierta dificultad. La mejor forma de definirlo es recurriendo a la propia composición de su término. “Si `Media` es un instrumento de comunicación, entonces `Social Media` es un instrumento social de comunicación, donde la información y, en general, el contenido son creados por los propios usuarios mediante el uso de las nuevas tecnologías para ser, posteriormente, compartido por otros usuarios”. (AERCO-PSM, 2015: 9)

Podemos indicar que el Social Media aparece por la fusión de tres elementos:

- “**Personas**. Siempre nos hemos necesitado los unos a los otros y hemos extraído fuerzas del contacto mutuo. Siempre nos hemos revelado contra los poderes constituidos formando rebeliones. El precario equilibrio entre los poderes constituidos y la rebelión de la gente se ve aún más alterado por la aparición de la tecnología”.
- “**Tecnología**. Lo ha cambiado todo en lo que respecta a las interacciones sociales de las personas. Al fin y al cabo, todo el mundo está conectado a Internet. Las conexiones de la gente son rápidas y están extendidas por todas partes. Pero por muy potente que sea la tecnología, esta es sólo una habilitadora: es la tecnología en manos de la gente la que le confiere esta fuerza”.
- “**Economía**. En Internet, el tráfico online equivale a dinero. La publicidad online genera millones de euros. Los anunciantes saben que el tráfico indica que los usuarios pasan mucho tiempo en la red y actúan para traducir esa atención en presencia publicitaria”. (AERCO-PSM, 2015: 104)

Y es que, como comentábamos en anteriores apartados, los cambios vividos en el ámbito web en la primera década de este siglo XXI han generado un nuevo contexto. En 1999 surge Blogger, en 2003 Google adquirió Pyra Labs y provocó la explosión del fenómeno blog poniendo al alcance del público los que hasta ese momento sólo estaba reservado para los expertos en programación. En 2002 surge Friendster, lo que sería el germen de la explosión de Facebook. Los condicionantes de comunicación volvían a dinamitarse ya que si crear un blog supone el esfuerzo de mantenerlo con contenidos, las redes sociales hacen mucho más sencilla la creación de contenidos y la identificación de audiencias: un usuario se sienta ante un ordenador y comparte opiniones y vínculos de relación con otros. Surge así una forma de potenciar relaciones sociales complementarias a las tradicionales, no sustitutivas.

Pero las herramientas de social media siguen surgiendo. En 2004 surge Flickr para subir fotografías, en 2005 la creación de YouTube permite poner cualquier vídeo al alcance del público en general y en 2006 Twitter supone la libertad tecnológica total, donde desde cualquier dispositivo conectarse a la red y publicar mensajes con límite de caracteres.

En poco tiempo Twitter se convierte en un canal de rabiosa actualidad. Cualquier persona testigo de una noticia puede enviar mensajes mediante esta herramienta a tiempo real, lo que se conoce con el coloquialismo de “twittear”, desde el lugar de los hechos. Lanzar información sobre hechos o sucesos mezclados con comentarios o pensamientos intrascendentes.

Junto con todas esas herramientas hemos asistido a un permanente ancho de banda y a una reducción de los costes de almacenamiento. Circunstancias a las que la sociedad se ha ido adaptando en usos y costumbres.

Este es el nuevo escenario que se complementa con el que dominábamos tradicionalmente, los mass media. Y, en este sentido, es crucial conocer esa “sociología del uso” de las redes sociales, más si cabe para la prevención/gestión de crisis.

Por ejemplo, observamos cómo los usuarios, que buscan cada vez más lo auténtico y transparente, no perdonarán a un titular de un Facebook o Twitter que mientras está en un evento o dando una rueda de prensa esté al mismo tiempo introduciendo comentarios en dichos canales. Porque ello denota que sus redes sociales no son personales y auténticas, porque tienen a profesionales gestionándolos. (Dans, 2011:14).

Sobre esa sociología del uso, destacar también que en internet la gente cambia de comportamiento tan pronto ve algo mejor. “Es la fuerza de millones de personas opinando. Este factor, junto con la evolución de la tecnología, ha conferido un carácter informe al Social Media y, por tanto, muy difícil de abordar por las empresas”. (AERCO-PSM, 2015: 104-105)

Vemos cómo Internet supone un modelo de “muchos para muchos”, lo que ha supuesto dos grandes cambios:

- “Todos los medios se digitalizan. Es decir, las llamadas telefónicas migran a Internet, la radio migra a Internet, la prensa migra a Internet... siendo Internet el medio de proyección de todos ellos. El gran cambio es que Internet se convierte en el primer medio que tiene soporte innato para los grupos y conversaciones al mismo tiempo. En este nuevo ecosistema, los medios están colocados uno al lado de otro, de manera que cada vez son menos una fuente de información para convertirse en plataformas de coordinación, porque las personas que están escuchando, viendo, hablando, ahora se pueden agrupar y comunicarse entre sí”.
- “Los miembros de la antigua audiencia ahora pueden ser productores y no consumidores. Cada vez que un nuevo consumidor se une a este panorama de medios, un nuevo productor de información se une también, pues el equipo de radio, TV, teléfono y prensa no sólo permiten consumir, sino también producir información. Este ha sido un cambio enorme y no ha sido por internet, porque este existe desde prácticamente 20 años. Y esto todavía está cambiando a medida que los medios se vuelven más sociales”.

Se habla de un gran cambio de paradigma. Antes la empresa estaba en el epicentro y las personas giraban en su entorno. Todo lo que ocurría se quedaba dentro de la empresa, para lo positivo y lo negativo. Pero actualmente, en el nuevo paradigma, la persona está en el centro, y es la empresa la que gira a su alrededor, pero la persona considerada como ente individual, porque a la empresa le interesa la opinión de cada uno de nosotros y de todos juntos en comunidad.

En este paradigma, “el community manager es el oído de la empresa en la comunidad y la voz de la comunidad en la empresa”. (AERCO-PSM, 2015: 105)

Pero resumiendo, ¿qué indicaciones se dan para que una empresa tenga una buena reputación online?:

- Partir de la base de que el producto o servicio en cuestión debe ser bueno.

- Primero escuchar todo lo referente a comentarios de usuarios sobre nuestro producto o servicio.
- Disponer de los canales oportunos abiertos para poder responder a sus dudas.
- Analizar y priorizar en el caso de comentarios negativos.
- Responder siempre, aunque no vayamos a modificar nada por decisión corporativa. Respondiendo dejamos claro que nos preocupamos y que escuchamos.
- Potenciar la generación de comunidad en torno a la marca con contenidos y conversación que sean del interés de los usuarios.
- “Sentarse y disfrutar al ver cómo nuestra comunidad crece y su reputación con ella”. (Dans, 2011: 255)

En este contexto, paseos a tratar el que se considera uno de los primeros ataques a la reputación de una empresa por vía redes sociales. Uno de los primeros casos a nivel internacional. La broma escatológica de unos trabajadores en un establecimiento de pizzas vía redes sociales, salta a los medios de comunicación offline y obliga a su CEO a intervenir como portavoz en YouTube.

7.3.3. Crisis Domino´s Pizza, ejemplo de portavoz online

La crisis de reputación de Domino´s Pizza resulta curiosa por cuanto se desató en las redes sociales y dio el salto a los medios de comunicación convencionales, llegando a ser noticia incluso en los telediarios. Ha sido una de las primeras crisis de esas características y sorprendió tanto a la franquicia como a los profesionales de comunicación sin casos precedentes que sirvieran de guía de actuación. Veamos lo ocurrido (Dans, 2011: 251).

Establecimiento de la franquicia de Domino´s Pizza en un pueblo remoto de Carolina del Norte, Estados Unidos, abril 2009. Un par de empleados decidieron convertir la elaboración de una pizza que debían servir a domicilio en un proceso de producción antihigiénico y casi escatológico. Pero además se les ocurrió grabarlo en vídeo y pensaron que sería divertido colgarlo en YouTube, seguramente para compartirlo con algún amigo.

El resultado fue devastador. En dos días las visualizaciones del vídeo eran cercanas a los dos millones. Y los comentarios en Twitter se multiplicaban. Se trataba de una crisis con seguimiento a tiempo real. Seguramente la percepción en las redes sociales de la falta de reacción de Domino´s Pizza era motivada por la indefinición de la compañía sobre qué hacer, cómo reaccionar.

Llegó a ser el tema preferido en Twitter, lo que se conoce como “Trendig Topic”. Mientras la marca carecía incluso de cuenta en Twitter desde la que escuchar y hacer seguimiento del tema, y desde la que hacer declaraciones con el punto de vista corporativo. Por ello seguramente tardó tanto en reaccionar.

Cuando reaccionaron fue tarde. La noticia había dado el salto a los medios de comunicación como el New York Times o los telediarios de mayor audiencia.

La **primera acción** de la empresa fue realizar un vídeo con declaraciones del presidente como portavoz corporativo donde pedía disculpas por lo que habían hecho esas dos personas, y colgarlo en **YouTube**, el social media fuente del problema. Pero la falta de celeridad en dicha acción hizo que el vídeo tal vez llegara a destiempo y apenas fue visto por 65.000 personas, muchas menos de las que vieron el vídeo escatológico.

Dicha intervención del presidente ha sido interpretada de muy diversas maneras, en positivo por “dar la cara” o en negativo por el retraso de la reacción o porque el vídeo no estaba a la altura. Pero desde la experiencia de la consultoría de comunicación podemos interpretar esta primera reacción como un acto de responsabilidad corporativa. Podríamos deducir que incluso en dicho momento donde pocas empresas estaban presentes en los social media, los usuarios llegaron a entender la falta de experiencia empresarial en este nuevo ámbito, entonces recién surgido y con muy poca andadura.

Pero volvamos a la crisis de Domino’s Pizza. Hablamos de una marca internacional, con decenas de años de trayectoria, cuya **reputación** quedó manchada por el hecho aislado de dos empleados en un rincón de Carolina del Norte.

Por supuesto, actualmente Domino’s Pizza es una marca muy activa en los medios sociales. Escuchando e interactuando con su público no sólo está remontando su reputación sino que le está sirviendo para mejorar sus propias recetas de elaboración de sus pizzas, ya que se habla de gustos y preferencias e incluso se testan nuevas recetas. El diálogo está abierto con el entorno. (Dans, 2011: 251)

Este punto, en el que vemos que la labor del portavoz también parece intuirse va a ser estratégica en los social media, supone la conclusión del apartado de Fundamentación Conceptual de este trabajo de análisis. Se ha pretendido plasmar una visión general y recoger los puntos más significativos del tema que nos ocupa.

PARTE III
INVESTIGACIÓN EMPIRICA

CAPÍTULO 8

METODOLOGÍA

El término “método, de origen griego que significa camino, se refiere a todos los **procedimientos utilizados** en el estudio para producir conocimientos, al responder a las preguntas de investigación, concretar los propósitos, e interactuar con el contexto conceptual”.

Un proceso en el que se reflexiona sobre varios parámetros: las unidades de análisis, el tipo de muestra, la accesibilidad al terreno y los problemas éticos, las técnicas para recabar datos, el tipo de análisis, el software elegido para asistir el análisis, la ubicación del investigador en el proceso de investigación, a fin de evaluar su posición social en el estudio y el lugar de su mirada en el transcurso de la investigación y las limitaciones del estudio. (Vasilachis, 2006: 86)

Estos son los objetivos de este apartado. Procedemos pues, a establecer la metodología de investigación de esta tesis doctoral.

8.1. Objeto del estudio

Iniciemos este punto recordando la investigación que nos ocupa. Perseguimos **aflorar las competencias necesarias en la figura del portavoz para enfrentarse a cualquier circunstancia en el ejercicio de su labor**. En el bloque conceptual hemos hecho un repaso a bibliografía del campo de los Recursos Humanos y el Management completando posteriormente con autores especialistas en Comunicación Corporativa. El motivo: hacer una prospección de lo general a lo particular. Desde el mundo de las Competencias y la Función Directiva, desembocando en el universo de los intangibles con la Comunicación Corporativa y sus principales agentes (con especial atención a las figuras estratégicas: el dircom y el portavoz).

El **objeto** de este itinerario conceptual era aflorar todo apunte vinculado a habilidades o capacidades que los distintos autores adjudican al directivo en su rol de portavoz, o a su labor frente a una crisis. Apuntes teóricos que sirvan de guía para aflorar las competencias del portavoz latentes en dichos contenidos.

8.2. Objetivos de la investigación

Así pues, esta tesis doctoral pretende establecer un modelo de competencias de una función directiva clave, sobre todo frente momentos de crisis, el portavoz. Un puesto que hemos observado no está suficientemente definido en la bibliografía actual, la figura del portavoz frente a situaciones de crisis. De hecho, como venimos indicando, en la Fundamentación Conceptual se pretende aflorar las características y necesidades que establecen los autores con respecto a la portavocía. Porque las competencias del portavoz, como tales, no están estipuladas, y ese es el objeto de esta investigación.

Es decir, perseguimos estipular el modelo de competencias del portavoz, también frente a situaciones de crisis, desde la experiencia y visión del perfil dircom. Porque los objetivos de nuestra investigación son:

- Identificar las variables que configuran el perfil necesario del portavoz para afrontar con garantía las posibles situaciones de crisis que pueden aparecer en una empresa / organización. Tanto la plasmadas en el cuerpo teórico como mediante la investigación empírica. Es decir, **establecer el modelo de competencias del portavoz frente a todo tipo de situaciones, también las críticas.**
- Unas competencias **que inspiren criterios y pautas enfocadas a formar** a los profesionales / directivos que han de desempeñar el rol de *portavoz* frente a cualquier circunstancia.
- Transferir el **resultado de la investigación a las empresas.**

8.3. Planteamiento del método de investigación

La necesidad que inspira este trabajo de análisis, como venimos comentando, está fundamentada en la experiencia profesional en el ámbito de la consultoría de comunicación, en una de sus áreas, la especializada en la gestión de crisis. Dicha experiencia puede llegar al siguiente planteamiento: a la hora de afrontar una formación a un directivo / profesional para capacitarle a desarrollar la labor de portavoz, nos encontramos que dicho training actualmente sólo se puede basar en los criterios del formador o consultora en cuestión, dado que no están establecidas las competencias del portavoz. Carencia cuyas consecuencias se amplifican cuando se trata de formar portavoces para enfrentarse a situaciones de crisis, ya que las situaciones críticas activan al máximo las competencias necesarias y éstas no están identificadas / definidas.

Hablamos pues de establecer el modelo de competencias del portavoz, una búsqueda de la que, en la bibliografía actual, sólo encontramos:

- Autores que expresan habilidades, funciones y requisitos de comportamiento del portavoz, también en situaciones de crisis. Apuntes que sólo podemos considerar como **valiosas pistas** sobre las **competencias latentes** tras esos aspectos.
- La estructura de competencias, vinculadas a los puestos responsables de funciones de Comunicación Corporativa, trabajada por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) en 2013. Listado de competencias a partir del cual grupos de trabajo formados por dircoms establecían los distintos niveles necesarios según los puestos concretos que trabajan la Comunicación (Dircom, Comunicación Interna, Comunicación online...) y según sea el tamaño de la empresa. Una estructura de competencias valiosa si tenemos en cuenta que el puesto de dircom es el único perfil directivo al que explícitamente se le adjudica la función de portavoz según las circunstancias. Es decir, por un lado el dircom es experto en Comunicación Corporativa y en coordinar a los portavoces de su empresa / organización y, por otro, en ocasiones, actúa como portavoz. Por tanto, el **puesto de dircom** es un perfil valioso para esta tesis doctoral, el que consideraremos como profesional **“experto”** en el tema que nos ocupa.

8.3.1. Riesgos y oportunidades del método DACUM en esta investigación

Tras concluir el bloque conceptual y observar que en la bibliografía vigente tan sólo encontramos reflejadas algunas de las habilidades que ha de tener el portavoz en situaciones de crisis y no competencias explícitas, el primer planteamiento de metodología de investigación era aplicar el método DACUM. Método que, como hemos visto, es la fórmula más extendida y reconocida por la OIT para estipular las competencias de un puesto o función a partir de grupos de trabajo con profesionales “expertos”, considerados como capacitados para profundizar en las funciones del puesto en cuestión y aflorar, desde la nada, dichas competencias específicas.

No obstante, cabe indicar que la visión inicial sobre la metodología de investigación a aplicar en los inicios del abordaje de esta tesis doctoral, el método DACUM, no es exactamente la que finalmente se ha considerado más idónea y, por tanto, se ha aplicado. Es decir, el método DACUM no lo podemos aplicar en su estricto sentido y vamos a proponer una adaptación que hemos desarrollado, manteniendo su esencia como explicaremos más adelante.

En este punto, por tanto, vamos a profundizar en los riesgos latentes del método DACUM en esta investigación. Riesgos que asumimos y que nos lleva a realizar modificaciones de esa metodología estándar, para que sea aplicable a esta investigación.

Exponemos a continuación todo el proceso deductivo, desde la primera intención de aplicar el método DACUM por estar avalado por la OIT, que nos ha llevado a la metodología finalmente aplicada en esta tesis doctoral.

Y es que veíamos en el bloque sobre Recursos Humanos/Management, el rol de portavoz se concibe como una función directiva. Son los directivos, desde presidente a director general o diferentes altos directivos de las distintas áreas de una compañía, quienes suelen desempeñar dicha labor. Por ello, una primera deducción intuitiva, pero posteriormente descartada, era que los grupos de trabajo para el DACUM lo constituyan portavoces experimentados de distintas compañías. No obstante, si analizamos la idoneidad de dicha muestra, desde la experiencia profesional que proporciona el mundo de la consultoría, se puede plantear varias dudas:

- Un alto directivo es experto en el campo en el que se ha formado y/o en el ámbito/actividad en el que desarrolla su trabajo. Un director general, licenciado en Económicas que por evolución de su carrera dirige una empresa de exportación, le podemos considerar valioso en el entorno financiero y de los mercados exteriores, pero no es garantía de que posea los conocimientos y experiencia (procesos de los medios de comunicación, riesgos y oportunidades de las redes sociales y/o estrategias frente a la comunicación de crisis) que aporten en el análisis de cuáles son las competencias requeridas a la figura de portavoz, el objeto de esta tesis.
- Por otro lado, hemos visto que para implementar el método DACUM se recomienda desarrollarlo en dos jornadas consecutivas, de cuatro horas cada una. Un tiempo difícil de conseguir de un alto directivo (presidente, director general, etc) tanto por disponibilidad de tiempo como por dificultad de coincidencia en agendas (momento y lugar) con otros directivos de similar nivel.

A partir de dichas consideraciones, como “profesional experto” para integrar los grupos DACUM, podemos decir que buscamos un perfil:

- Que tenga experiencia en desarrollar labor de comunicación con los distintos agentes del ámbito mediático (periodistas, bloggers, etc), agentes que son quienes suelen requerir contacto con el portavoz.
- Que conozca las rutinas de los distintos soportes de comunicación offline y online (prensa, radio, televisión redes sociales –twitter, Facebook, Youtube...). Lo que supone dominar los riesgos y oportunidades del portavoz en cada soporte, es decir, ser consciente de lo que nunca se tiene que hacer en el ámbito mediático.
- Que sea conocedor de las variables a las que se enfrenta un portavoz.

Con estos condicionantes surge la opción de la figura del dircom (directivos de comunicación) como “profesional experto” que aporte valor añadido frente a los objetivos perseguidos en esta tesis: establecer las competencias del portavoz.

Recordemos que en el apartado conceptual de Comunicación Corporativa definíamos dircom como: “el máximo responsable del diseño y de la gestión del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa de las organizaciones, que tiene que estar indisolublemente ligado con los objetivos del negocio”. (DIRCOM, 2014: 4)

Un enfoque de metodología que emergía como coherente y muy idóneo para el objetivo que nos ocupa. Además, también la elección de la muestra parece obvia. La figura profesional considerada como “experta” para que emergieran las competencias del portavoz en dichas dinámicas de grupo mediante técnica DACUM debía ser el perfil dircom. Una elección, del **dircom como profesional experto**, fundamentada en variables que quedan claras en el cuerpo teórico:

- Se considera el profesional garante y experto en Comunicación Corporativa.
- Coordina, tutela y asesora a los portavoces de su organización.
- Explícitamente, es el único profesional a quien se le adjudica la labor de portavoz para ciertas circunstancias. Por tanto, tiene experiencia como portavoz.
- En situaciones de crisis, es una figura clave en el Comité de Crisis. Es decir, conoce los condicionantes tácticos y estratégicos vinculados a situaciones críticas.

Una vez decidida la idoneidad del perfil profesional para abordar los talleres DACUM, surgía la convicción de que el resultado de dichas dinámicas de grupo debía ser un modelo de competencias garantista y sin fisuras. Y lograr dicho modelo garantista sin duda depende del nivel de los dircoms seleccionados. Por tanto, había que lograr la accesibilidad y posterior colaboración de dircoms de primer nivel, que por trayectoria profesional, experiencia en crisis y / o importancia de su puesto actual, pudieran garantizar importantes aportaciones en este trabajo de investigación.

Se hizo un primer listado de dircom de grandes empresas de renombre en el panorama español y se procedió a la toma de contacto. Desde la primera llamada aflora la gran dificultad de aplicar el modelo DACUM en su estricto enfoque. El problema radicaba en el binomio dircom de alto nivel y tiempo requerido por la especificidad de la técnica DACUM (cada grupo participa en un taller articulado en dos jornadas de 4 horas cada una). Se requería 8 horas de

su tiempo y concentrados todos los dircoms en un mismo emplazamiento, lo que implicaba hacer coincidir las agendas de dichos altos directivos en tiempo, forma y lugar. Imposible.

Otro de los puntos por el que los dircoms contactados mostraban reticencias era el eje central de la investigación: aflorar las competencias necesarias en un portavoz frente a situaciones de crisis. Es decir, hablar de la habilidad de sus jefes (pasados y presentes) como portavoces y, además, en contextos críticos y delicados.

A pesar de todo lo expuesto, la convicción de que el perfil dircom, de alto nivel, constituye la base de la muestra para el objetivo de la investigación de esta tesis; y que la fórmula de focus que permitiera la interacción y debate entre ellos es el método óptimo para dicho objetivo, han planteado dos retos:

- **Reducir el tiempo** necesario, de participación de los dircoms de la muestra, de los grupos que impone el método DACUM (2 jornadas de 4 horas cada una), es decir, lograr disminuir ese total de 8 horas repartidas en dos días.
- **Garantizar la confidencialidad** de aportaciones valiosas que pudieran ser consideradas “delicadas” para el dircom que las protagoniza.
- Y ambos retos bajo el principal condicionante de lograr un modelo de competencias que sea **garantista y sin fisuras**.

Dicha necesidad de reducir el tiempo de las dinámicas de grupo, tiempo que impone el método DACUM en su estricto sentido, es el condicionante que nos obliga a hacer adaptación del método.

8.3.2. Construcción de la metodología

Como hemos visto, la imposibilidad de disponer del tiempo suficiente que impone el método DACUM (8 horas en dos jornadas) nos impone la necesidad de hacer adaptaciones.

Dado que el condicionante es **reducir el tiempo de los talleres** de trabajo a la mitad (4 horas en 1 jornada) se hace necesario renunciar al método DACUM en estricto sentido donde los grupos parten desde cero a estipular funciones y competencias del puesto en cuestión. Pero mantenemos la convicción de que la fórmula focus posibilita la interacción y aportación de los expertos dircoms.

Por tanto, toca renunciar al método DACUM en estricto sentido pero, inspirados en su esencia, optar por la dinámica de focus group para la interacción efectiva y eficaz de la muestra de expertos respecto a la investigación que nos ocupa. La fórmula de focus, taller de trabajo donde la muestra interactúa durante un intensivo máximo de 4 horas, en una sola sesión.

Para lograr reducir el tiempo necesario de disposición de la muestra en un focus de una sesión de 4 horas, en lugar de aspirar a que dichos focus afloren las competencias del portavoz desde cero (método DACUM), pasamos a maximizar tiempos persiguiendo que validen, rechacen o modifiquen el modelo de competencias del portavoz inspirado en el cuerpo teórico de esta tesis doctoral.

Pero como hemos comentado anteriormente, en el apartado conceptual observamos que en la bibliografía no se encuentran estipuladas las competencias del portavoz de manera explícita sino meros apuntes de habilidades requeridas / recomendadas. Para trasladar dichas habilidades a competencias, proponemos recurrir al Diccionario de Competencias de Martha Alles, de manera que conectemos cada grupo de habilidades / requisitos del buen portavoz, apuntadas por los autores, con las competencias de dicho diccionario que más las representen.

De esta manera, la construcción de la metodología de investigación para estipular el modelo de competencias del portavoz queda con la siguiente estructura:

- 1- Se analiza el cuerpo teórico de esta tesis doctoral, tanto el bloque de Competencias / Management como el apartado conceptual basado en la Comunicación Corporativa. El objetivo es **extraer las habilidades** / capacidades / requisitos que autores tanto del Management como del ámbito de la Comunicación vinculan con la labor del portavoz.
- 2- Paralelamente, **conectar dichas habilidades con las competencias** que mejor las representen. Para ello, elegimos el Diccionario de Martha Alles, experimentada consultora de Recursos Humanos y prolífica autora de habla española del mundo de las Competencias. Una elección basada en los criterios que venimos reiterando a lo largo del cuerpo teórico.
- 3- **Desarrollar dos focus group**. Dos talleres de análisis donde la muestra elegida, dividida en dos grupos integrados por seis dicoms cada uno, interactúe en dicho debate abierto basado en su experiencia y conocimientos. El objetivo: validar, rechazar, modificar o matizar el modelo de competencias teórico propuesto. Y comparar los resultados entre esas dos dinámicas de grupo diferentes, con distintos integrantes pero del perfil de muestra, y centrados en el mismo objetivo.

8.3.3 Focus Group como esencia del método DACUM

Como hemos indicado, pretendemos mantener la esencia del DACUM en esta investigación, los focus group.

Los “grupos de enfoque” o “focus group” es un método de recolección de datos cuya popularidad ha ido creciendo con los años. Observamos un interés por parte del investigador por cómo los individuos construyen un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción.

*“Algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a diez personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. Más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, su objetivo es **generar y analizar la interacción entre ellos**... los grupos de enfoque se utilizan en la investigación cualitativa en todos los campos del conocimiento, y varían en algunos detalles según el área.” (Hernández, 2010: 425)*

Los análisis en grupo recibieron su impulso en la obra del sociólogo estadounidense Robert Merton. Enfocó charlas en grupo organizadas para explorar una serie concreta de

cuestiones: el grupo se concentra en cierto tipo de actividad colectiva, por ejemplo ver una película, evaluar un contenido concreto, o simplemente hablar de una serie de temas. La planificación y el diseño de los grupos se basan sobre todo en las decisiones sobre el papel del moderador del grupo, el desarrollo de los planes del grupo y las decisiones sobre la composición del propio grupo. Los grupos también pueden hacer su particular aportación a la evaluación. "Son especialmente útiles... cuando se quiere estudiar el grado de **consenso** sobre un determinado tema". (Shaw, 2003: 221 - 222)

El grupo puede ser elegido seleccionado bajo el criterio de ser "representativos" del universo de sujetos relacionados con el tema de análisis, en cuyo caso los consideramos una "muestra representativa" del tema en cuestión. Pero podemos elegirlos como expertos dentro de ese mismo colectivo, con lo que constituyen una "**muestra opinática**". (Ruiz, 2003: 249)

De hecho, podemos describir tres formas de desarrollar una investigación cualitativa en el que un grupo de individuos entra a formar parte de un proceso de análisis. Estas tres formas se articulan en situaciones donde el proceso de captación de datos o descubrimiento tiene lugar partiendo "de" el grupo, en colaboración "con" el grupo o funcionando "en" el seno del mismo grupo.

En este sentido, el término "**grupo**" es entendido como "sinónimo de un colectivo de personas que participan en poseer los mismos intereses, los mismos valores, la misma situación social o una misma experiencia, y son analizadas tras haber sido puestas de algún modo u otro en contacto entre sí".

En términos exactos, no es preciso que dichas personas se conozcan previamente entre sí. Las técnicas que estamos exponiendo requieren solamente tres condiciones flexibles en su cumplimiento:

- "Se trata de estudiar a un conjunto de personas, no sólo a un individuo".
- "Estas personas poseen algún elemento en común que les relaciona entre sí. Esta relación puede provenir de una comunidad de intereses personales, de la participación en una experiencia común, de la copertenencia al mismo grupo, estrato socioeconómico, cultural o político o de la coparticipación en algún evento, experiencia o situación común".
- "Que sean puestas en comunicación para el logro de la investigación".

(Ruiz, 2003: 247 - 248)

El cumplimiento de esas tres condiciones permite efectuar un proceso de investigación en los que pueden perseguirse una serie de **objetivos**:

- "Informar: recogida la información en cuanto a dimensiones, hipótesis, personas, situaciones principales. Contexto exploratorio.
- Explorar la capacidad del grupo de sonsacar. Contexto: exploratorio.
- Juzgar: cotejar información participada y no participada sobre el protagonista. Contexto: confirmatorio.
- Testar: simular una experiencia previa en grupo, persona, situación. Grupo coballa, protagonista voluntario. Contexto experimental.
- Reconstruir: colecciona materiales para la construcción del proceso o significado de una biografía o experiencia. Contexto: biográfico.
- Explorar: provoca la concienciación de la codificación latente 'legitimación del for granted'. Contexto: etnometodológico.

- Crear: buscar el enriquecimiento de la información, mediante el efecto 'cotejo' y 'pedemal' (Brain storming y Duelo). Contexto: exploratorio.
- Recrear: visión retrospectiva de un fracaso o éxito compartido. Contexto: confirmatorio.
- Proyectar: explora la capacidad del grupo para crear convivencia... Contexto: instrumental." (Ibidem)

Varias son las **ventajas** que se señalan de este método de investigación cualitativa basado en grupos centrados:

- La propia interacción del grupo construye los datos, es decir, "**la interacción es el método**". Dicho método "permite que el investigador pueda examinar los diferentes puntos de vista de las personas mientras operan en la red social, y estudiar cómo se construyen, se expresan, se censuran, se rebaten y se cambian las explicaciones a través de la interacción social".
- Podemos concebir los grupos centrados en una forma de evaluación participativa. "tienen valor cuando hay diferencia de poder entre los participantes y quienes toman las decisiones y, por consiguiente, tienen un potencial considerable en la aplicación dentro de la evaluación cualitativa".
- Además supone una herramienta valiosa para evaluar el grado de consenso sobre un tema en particular. "Los coparticipantes actúan como **coinvestigadores**, llevando así la investigación en direcciones nuevas y muchas veces inesperadas, y participando todos de forma complementaria y argumentativa". (Shaw, 2003: 221)

Es más, se concibe que la **entrevista en grupo** ofrece unas "oportunidades de conocimiento y de análisis" que las entrevistas individuales no permiten o las posibilitan, pero en condiciones menos ventajosas.

- El trabajo del entrevistador es potenciado por el grupo ya que multiplican las reacciones individuales y se intercambian más puntos de vista. Se genera un contexto donde se multiplica la facilidad y estímulo de los participantes para "descubrir, analizar y describir sus propias ideas, sus actitudes, sus experiencias y su conducta. Bombardeados y provocados por la discusión del grupo ganan en profundidad, en riqueza y en rapidez captadora y expresiva." Este **brainstorming grupal** persigue, no tanto conocer objetivamente un objeto/ fenómeno/ situación sino generar ideas nuevas, nuevos planteamientos y perspectivas, nuevas soluciones para un problema.
- El grupo genera un contexto de datos más verosímil respecto a lo que los sujetos expresan, porque la misma descripción **se enriquece** con detalles y observaciones aclaratorias, críticas o matizadoras.
- La contraposición de aspectos individuales o la búsqueda de elementos generalizables decide cuál de los dos tipos de entrevista es preferible, la individual o la grupal. "La generación de ideas, la descripción de situaciones estandarizables a otro grupo, y otras semejantes se analizan **mejor en grupo** que individualmente". (Ruiz, 2003: 249 - 252)

Pero hay condicionantes que pueden hacer desaconsejar esta fórmula de investigación cualitativa. "Si las opiniones personales no se pueden expresar perfectamente en ese contexto, o si es previsible que no se respete la **confidencialidad**, no hay que utilizar el método. Cuando los miembros de grupo se conocen entre sí particularmente bien, tampoco son aconsejables los grupos centrados". (Shaw, 2003: 221 - 222)

Además, se sugiere que el tamaño de los grupos depende del tema a tratar. Se habla de tres a cinco integrantes cuando se expresan emociones profundas o temas complejos. Pero se recomienda de seis a diez participantes si los temas a tratar se consideran más cotidianos, aunque en las sesiones “no debe excederse de un número manejable de individuos. El formato y naturaleza de la sesión o sesiones depende del objetivo y las características de los participantes y del problema”. (Hernández, 2010: 426)

Dado que el focus group se basa en la dinamización de un grupo de expertos, hemos de destacar la relevancia de la figura del moderador o entrevistador, como guía de este tipo de investigación cualitativa.

*“La tecnología cualitativa implica un estilo de investigación social en el que se da una insistencia especial en la recogida esmerada de datos y observaciones lentas, prolongadas y sistemáticas a base de notas, baremos, records, ejemplos, grabaciones... Lejos de ser una actividad unidimensional y lineal, el análisis cualitativo opera en dos dimensiones y de forma circular. No sólo se observan y **graban** los datos, sino que se entabla un **diálogo permanente** entre el observador y lo observado, entre **inducción (datos) y deducción (hipótesis)**, al que acompaña una **reflexión analítica permanente** entre lo que se capta del exterior y lo que se busca cuando se vuelve, después de cierta reflexión, de nuevo al campo de trabajo. En todo momento este intercambio de fuera a dentro y del observador al campo de observación adquiere una estructura zigzagueante en la que se impone una flexibilidad completa para cambiar, en cualquier momento, la hipótesis orientada de trabajo, la fuente de información, la línea de interpretación”. (Ruiz, 2003: 24)*

Y es que se considera que, desde la recolección de los primeros datos, se efectúa el análisis y la interpretación. De esta manera, podemos indicar que recolección, grabado, transcripción, lectura, codificación, matrices y creación de la teoría incipiente, “se darán en una secuencia ininterrumpida y recurrente, como un `zig-zag”’. (Vasilachis, 2006: 89)

Las **habilidades** requeridas del entrevistador de grupo no son muy diferentes de las del entrevistador de individuos en solitario. “El entrevistador debe ser flexible, objetivo, empático, persuasivo, buen oyente, etc. No sirve cualquier persona para moderar y dirigir una entrevista de grupo en profundidad. El moderador, además de científico, es un líder circunstancial de un pequeño grupo, y, como tal, debe poseer y ejercer una capacidad adecuada de decisión y adaptación a las situaciones cambiantes de la interacción grupal”. (Ruiz, 2003: 252)

El **moderador**, ha de ser capaz de:

- Impulsar una conversación interesante.
- Motivar a los integrantes a que intervengan en la conversación.
- Interrumpir, redirigir, mantener el hilo de una discusión.
- Decidir quién, cuándo y cuánto tiempo interviene.
- Acelerar, esperar, imponer o tolerar intervenciones, expresiones o temas de conversación.

*“El moderador exhibe una personalidad que es, al mismo tiempo, analítica y sistematizadora, diletante y ejecutiva, teórica y pragmática, jugando a investigador y a ejecutivo. Debe ser capaz de **discernir** lo importante de lo que no interesa, lo que debe ser profundizado de lo que ya está analizado, lo que es enriquecedor de lo que es simple ruido de palabras”. (Ibidem)*

Sea como fuere la construcción del grupo, el **conductor o moderador** ha de estar habilitado para lograr los resultados perseguidos. Ha de manejar las emociones del grupo cuando aparezcan y obtener significados de los participantes, potenciando un alto nivel de profundización. El “**guía**” ha de propiciar la participación de cada integrante, evitar agresiones y lograr que todos tomen su turno para expresarse.

Hemos de tener en cuenta que mientras en el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y luego se analizan, en la investigación cualitativa, la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo. De ahí la importancia del moderador.

*“El moderador debe ser una **persona entrenada** en el manejo o la conducción de grupos, y tiene que crear un clima de confianza (rapport) entre los participantes. También debe ser un individuo que no sea percibido como ‘distante’ por los participantes de la sesión y que propicie la intervención ordenada y la interacción entre todos... Durante la sesión se pueden solicitar opiniones, hacer preguntas, administrar cuestionarios, discutir casos, intercambiar puntos de vista y valorar diversos aspectos... El conductor ha de tener muy claro la información o los datos que habrán de recolectarse, así como evitar desviaciones del objetivo planteado aunque tendrá que ser flexible (por ejemplo, si el grupo desvía la conversación hacia un tema que no es de interés para el estudio, deja que fluya la comunicación, aunque sutilmente retoma los temas importantes para la investigación”.* (Hernández, 2010: 427 - 439)

En este tipo de investigación se considera tan importante la mirada de los entrevistados como la del investigador ya que con su experiencia personal influye en el producto final. Por ello se aconseja que se presente, explique su experiencia laboral y profesional y el tipo de vinculación con la ubicación elegida para realizar el estudio. Es necesario tener en cuenta “los sesgos, valores, formación y experiencia de todos los participantes del proceso de investigación”. (Vasilachis, 2006: 89)

Es decir, para elaborar **el reporte** de la sesión también se debe incluir:

- Datos sobre los participantes (edad, género, nivel educativo y toda información que sea relevante para el estudio).
- Fecha y duración de la sesión (hora de inicio y finalización)
- Información completa del desarrollo de la sesión, actitud y comportamiento de los participantes hacia el moderador y la sesión en sí, resultados de la sesión.
- Observaciones del conductor, así como una “bitácora” de la sesión. Es prácticamente imposible que el guía tome notas durante la sesión, por lo que éstas pueden ser elaboradas por otro investigador. (Hernández, 2010: 428)

Porque se debe realizar un esfuerzo por evitar amenazas de la propia investigación. Por ejemplo, los sesgos que puede introducir el propio investigador en la sistematización tanto de la tarea de campo como en el análisis, o por disponer de una sola fuente de datos, o por la propia inexperiencia a la hora de codificar la información. De hecho, se enumeran varias recomendaciones: “evitar que creencias y opiniones afecten a la coherencia y sistematización de la interpretación de los datos; no establecer conclusiones antes de que los datos sean analizados y considerar todos los datos”.

Se recomienda:

- Proporcionar detalles específicos sobre la perspectiva teórica del investigador y el diseño utilizado.
- Explicar con claridad los **criterios de selección** de los participantes y las herramientas para recolectar datos.
- Ofrecer descripciones de los papeles que desempeñan los investigadores en el campo y los métodos de análisis empleados (procedimientos de codificación, desarrollo de categorías e hipótesis).
- Especificar el contexto de la recolección y cómo se incorporó en el análisis.
- Documentar lo que se hizo para minimizar la influencia de las concepciones y sesgos.
- Probar que la recolección fue llevada a cabo con cuidado y coherencia. (Hernández, 2010: 473)

*“La objetividad de la ciencia consiste, no tanto de un conjunto de normas de procedimiento, como en la naturaleza autocorrectiva del proceso científico... en los libros de texto que versan sobre método experimental raras veces se menciona la importancia del **juicio sensato** en la evaluación de la fiabilidad y generalidad de los datos experimentales. Sin embargo, juega un papel primordial de dicha evaluación, y un cabal conocimiento de este hecho general resultará más valioso que cualquier técnica individual de valoración...”* (Ruiz, 2003: 87 - 88)

De hecho, encontramos que los “evaluadores cualitativos” suelen apuntar que una buena evaluación se mide, en parte, “**por su coherencia**”. (Shaw, 2003: 32)

Además de aplicar ese “juicio sensato” y esa “coherencia”, lo que está claro es que hay que ser meticulosos. Para ello, una vez inmersos en la dinámica de grupo, “es muy importante que cada sesión **se grabe en audio** o vídeo (es mucho más recomendable esta segunda opción, porque así se dispone de mayor evidencia no verbal en las interacciones como gestos, posturas corporales o expresiones por medio de las manos)”. (Hernández, 2010: 428)

Las grabaciones de las sesiones conviene transcribirlas para hacer un análisis profundo del lenguaje. “la mayoría de los autores sugieren transcribir y analizar las transcripciones, además de analizar directamente los materiales visuales y auditivos... La primera actividad es volver a revisar todo el material (explorar el sentido general de los datos) en su forma original (notas escritas, grabaciones en audio, fotografías, documentos, etc). (Hernández, 2010: 440)

8.3.4. La muestra

Recordemos que perseguimos estipular el modelo de competencias del portavoz frente a cualquier circunstancia. Un modelo garantista y sin fisuras. Por ello, como hemos indicado, este trabajo pretende primero establecer un modelo conceptual de competencias del portavoz fundamentado en capacidades del portavoz detectadas en la bibliografía actual. Un modelo conceptual resultante de vincular dichas capacidades con las competencias del Diccionario de Martha Alles que más las representen. Posteriormente analizar la carga de certeza, de dicho modelo conceptual de competencias del portavoz, a través de profesionales “expertos” en la materia. Una muestra de doce dircoms articulados en dos focus de 4 horas de duración máxima (6 dircoms en cada focus).

Así, se ha seleccionado una muestra de doce dircom que desarrollan su profesión actualmente en empresas de actividades de envergadura o con cierto nivel de riesgo y/o sensibilidad social. Algunas de ellas son empresas que por su tamaño y/o actividad poseen una interesante experiencia en torno a la gestión/prevención de comunicación de crisis. Cabe señalar, que para seleccionar los doce dircoms se ha aplicado además el criterio de que actualmente trabajen en empresas cuya actividad se enfoque como mínimo a nivel nacional, lo que supone que la Comunicación también la abordan con las exigencias que impone competir más allá del entorno próximo, lo que confiere un nivel de experiencia en Comunicación muy superior a la de aquellos dircoms que sólo operan a nivel local, sea cual sea la localización geográfica.

Hemos de abordar esta muestra, doce dircom, conscientes de que no se puede considerar completamente representativa. Pero su perfil, experiencia y tipo de actividad en las empresas en las que desarrollan su labor profesional actualmente, pueden suponer una **aportación cualitativa** tremendamente valiosa.

Como indicamos, el criterio de selección se ha realizado pensando en dircoms que actualmente trabajan en empresas de actividades de envergadura o con cierto nivel de riesgo y/o sensibilidad social, y que el desarrollo de negocio lo tengan enfocado a nivel nacional y/o internacional. Cabe señalar, como comentábamos, que la dificultad de lograr la colaboración de la mayoría de los dircoms participantes no ha radicado tanto en que el tema a reflexionar sea sobre portavoces en situaciones de crisis dado que se garantizaba la confidencialidad, es decir, situaciones sensibles y críticas, sino más bien en la disponibilidad del tiempo necesario para los focus. Todos ellos mostraron un elevado interés por las variables que pretende analizar este trabajo de investigación, pero expresaron su problema de agenda para lograr coincidir y disponer de suficiente tiempo para el análisis. Además, algunos insistían en su preocupación respecto a la importancia de la confidencialidad de ciertas aportaciones que mostraban información sensible de su actual puesto de dircom o de anteriores trabajos. Ante dicha postura se ha optado por exponer los perfiles dircom que han colaborado en los dos focus, para dejar patente el nivel experiencial y calidad de aportaciones que se les presupone. Pero, para preservar la confidencialidad de la información compartida:

- Se expone la identidad de los 12 dircom que constituyen la muestra, por orden alfabético.
- Se plasma dicho listado de manera global y sin especificar la composición exacta de cada uno de los focus desarrollados.
- La transcripción de los focus desarrollados se ha realizado ocultando el nombre de cada dircom y expresiones que pudieran identificar a cada directivo y, por tanto, poner en riesgo la confidencialidad.

Veamos el perfil de la muestra a través de la siguiente tabla. No obstante, con objeto de profundizar en el perfil de la muestra, recomendamos recurrir al anexo correspondiente que recoge las fichas de especificidad profesional de cada miembro de la muestra.

Perfiles Dircom, FOCUS I y II (orden alfabético)

Nombre	Cargo	Nº empleados Sector Ámbito	Formación	Experiencia profesional	Experiencia en crisis
Carolina Beguer GRUPO GIMENO	Directora de Comunicación	3.400 Gestión servicios públicos Nacional	Licenciada en Publicidad Postgrado en Comunicación corporativa	MK y eventos en entidad deportiva. Agencia de Comunicación. Dircom: 4 años	SI
Gonzalo Belenguer GRUPO AGUAS DE VALENCIA	Director de Marketing	2.000 Gestión ciclo del integra agua Internacional	Licenciado en Publicidad, Máster en MK, Programa Directivo, Máster Comercio Internacional	Agencia de Publicidad, Coordinador de MK en compañía aérea. Dircom 12 años	SI
Antonio de Nó AIRNOSTRUM	Director de Comunicación, MK y relación Institucional	1.400 Aéreo Internacional	Licenciado en Derecho, Máster en MK y Publicidad	Profesor de MK, Agencia de Publicidad, Dep. MK en Farmacéutica. Dircom 12 años	SI
Marga Fernandez AINIA	Directora de Imagen y Comunicación	185 I+D+I en Alimentación Internacional	Licenciada en Periodismo	Periódico regional, TV, Relaciones Externas en Patronal, Agencia Comunicación. Dircom 9 años	SI
Mariola Filgueira GAC	Directora de Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa	1.250 Agroalimentario Internacional	Licenciada en Periodismo, Máster en Estudios Europeos	Agencia de Noticias, Periódico local, Radio nacional, Dep. Rel. Medios en multinacional. Dircom: 2 años	SI

Marta Ganga KERABEN	Área de Comunicación	650 Cerámico Internacional	Licenciada en Publicidad, Máster en Innovación, Curso Redes Sociales	Revista, Dircom en entidades tecnológicas. Dircom: 7 años	SI
Juan Carlos Navarro BP REFINERÍA DE CASTELLÓN	Director de Comunicación y Relaciones Institucionales	470 Energético. Petroquímico Internacional	Licenciado en Económicas y Máster en Recursos Humanos	Consultoría Estratégica, Director de Administración, Departamento de RRHH. Dircom: 15 años	SI
Helena Ortiz Laboratorio de Neurotecnologías Inmersivas	Dircom	50 Investigación Neuromarketing Nacional	Licenciada Marketing, Postgrado Comunica Financiera, Máster en Branding Digital	Dircom en sector bancario. Dircom: 22 años	SI
Pablo Pernía CIRCUIT DE LA COMUNITAT VALENCIANA RICAR TORMO	Press Officer	22 Deportivo Internacional	Licenciado en Periodismo	Diario Deportivo, Radio nacional, Multinacional sector deportes Dircom: 17 años	SI
Raquel Sánchez ERESA	Responsable de Comunicación y MK	900 Salud Internacional	Licenciada Publicidad, Máster en Comunicación y Nuevas Tecnologías, Postgrado en Dirección de Empresas	Dir. Publicidad en Institución Pública, Dircom en Centros Médicos Dircom: 5 años	SI
Elisa Valero GEDESCO	Directora de MK y Comunicación	250 Financiero Nacional	Licenciada Económicas, Programa de Desarrollo Directivo	Sector Asegurador Dircom: 4 años	No
Juan Zumalde FERIA VALENCIA	Director de Comunicación y MK	(Variable) Feria Exposiciones Internacional	Licenciado Periodismo, Máster en Periodismo	Periódico Local Dircom: 10 años	SI

El objetivo es que tanto la actividad, dimensión y ámbito de las empresas como la formación, trayectoria y experiencia de los respectivos dircom, confieran a este análisis unos resultados cualitativos de interés.

Como indicamos, la selección de los dircoms está basada en la realidad de que están actualmente en activo en empresas cuya actividad y/o tamaño hacen que la función de Comunicación sea estratégica e importante. Actividades empresariales que les puede haber llevado en su trayectoria a interesantes experiencias al respecto o que, no habiendo tenido ninguna crisis grave, gestionan el día a día conscientes de los riesgos de su actividad.

Elegida la muestra, nos encontramos que aleatoriamente se da la circunstancia de que de los doce dircom de la muestra, tres tienen licenciatura en Ciencias de la Información (4 de Periodismo y 4 de Publicidad). Una formación que es la que entidades como la asociación profesional DIRCOM, en la bibliografía consultada, vincula específicamente a esta profesión. Y los otros cuatro tienen licenciaturas dispares. De estos últimos, tres (1 licenciado en Derecho y 2 en Económicas) han llegado al puesto de dircom en sus empresas como evolución de su trayectoria profesional interna, por confianza y apoyo de la alta dirección; y un último dircom, licenciado en Márketing está actualmente estudiando el grado de Comunicación (Relaciones Públicas).

Como indicábamos, para profundizar en los datos específicos de cada dircom integrante de la muestra, nos remitimos a sus correspondientes fichas profesionales recogidas en el mencionado anexo.

8.3.5 Aplicación de la metodología

Como venimos indicando, y bajo la convicción de que la fórmula idónea son los focus group inspirados en el método DACUM, el gran reto de esta metodología era simplificar el tiempo de duración de dichos focus preservando la optimización de la técnica y su gran aporte de valor.

Esta medida venía derivada de los primeros resultados al llamar a profesionales dircom de alto nivel para convencer de su participación en la investigación. En dichas llamadas afloró una realidad que se repetiría con la mayoría de la muestra:

- Lo primero que surgía era el escepticismo de disponer de suficiente tiempo personal para colaborar en una investigación. No obstante, la explicación de que se reducía el tiempo a un máximo de cuatro horas en una sola sesión, parecía tranquilizador. El hecho de que la colaboración se basaba sencillamente en participar en un grupo de trabajo donde opinar y volcar análisis fruto del propio bagaje profesional, fue una fórmula que interpretaban como sencilla. Además, vistos los resultados de las primeras llamadas, se estipuló las dos sesiones en viernes por la tarde, porque la mayoría de los profesionales disponen de dicho día con jornada intensiva.
- Al indicar el objetivo de la tesis doctoral (estipular el modelo de competencias del portavoz en cualquier circunstancia, incluido crisis), el término “competencias” en varias ocasiones se interpretó como funciones y no como capacidades. Lo que corrobora el carácter anfibológico del término competencias que viene reflejado en el apartado conceptual. Del tema, el factor que más interés despertó en la muestra para su disposición a colaborar fue

el factor de crisis, es decir, el portavoz frente situaciones de crisis. Ese contexto de crisis era el que les despertaba el interés por participar y por disponer de los resultados de la investigación. Surgía un interés profesional e intelectual por los contenidos.

- Aclarado el término “competencia”, en varios de los dircoms, previo a confirmar su colaboración, surgía el interés sobre qué perfil profesional participaba en los focus. Se les indicaba varias de las empresas cuyos dircom ya habían confirmado su colaboración. El nivel de la muestra incentivaba la expectativa de que la interacción profesional podía ser realmente interesante.
- De hecho, una vez despejado que la colaboración se reducía a un focus de duración máxima de cuatro horas (una tarde de viernes), la convicción de que el nivel de la muestra, dircoms actualmente en activo en empresas de envergadura, garantizaba una interacción profesional interesante junto con el elevado interés por los resultados del estudio, constituyen los factores en los que la mayoría de la muestra basaba su decisión de colaborar.
- Cabe destacar que, excepto en un par de casos, la muestra no se conocía. Y en las dos excepciones mencionadas, el vínculo no era de amistad personal, sino de mera coincidencia profesional en algún ciclo formativo.
- Además, importante señalar que tampoco con la moderadora de los focus, autora de esta tesis doctoral, hay vínculos de amistad con la muestra. Se trata de contactos profesionales desarrollados a lo largo de toda la trayectoria profesional como directora de Atrevia Valencia o como presidenta de Dircom Comunidad Valenciana y Región de Murcia en los últimos años. En varios casos de la muestra ni siquiera había un conocimiento personal entre dircom y moderadora.
- Como curiosidad sólo comentar que la mayoría de los dircoms contactados han sido los que finalmente han colaborado. Tras todos los factores indicados anteriormente, surgía interés por colaborar. Tras quienes no han podido colaborar hay razones de fuerza mayor que les impedía dicha participación. Tan sólo dos casos mostraron su absoluto desinterés. Curioso, son dos casos de dos conocidas empresas de consumo cuyos dircoms dependen de un director de Márketing de jerarquía superior.

Tras una primera llamada para constituir la muestra se realizó una segunda llamada previo a ambos focus. Una ronda de llamadas a la muestra para cumplimentar sus fichas profesionales, de manera que una vez reunidos en el focus se comenzara con la dinámica de grupo sin más dilación. Fichas recogidas en su anexo correspondiente.

El lugar elegido para el desarrollo de los dos focus fue la sala de reuniones de las instalaciones en Valencia de la consultora ATREVIA. Consultora de Comunicación de mayor envergadura en nuestro país. Una cesión de sala que ha posibilitado las condiciones idóneas para el desarrollo de esta investigación. De hecho, desarrollar los focus en el seno de una consultora estratégica de prestigio, sin duda ha influido en lograr un ambiente de concentración e implicación profesional de alto nivel.

Los dircoms se dispusieron aleatoriamente en una mesa alrededor de dos cámaras de vídeo, para garantizar la grabación de los datos. En dicha disposición se identificaba a cada

dircom con un número distintivo (del 1 al 6), con objeto de facilitar la posterior transcripción de la dinámica desarrollada en el correspondiente focus.

Para garantizar la optimización de las aportaciones en el desarrollo de ambos focus, junto a la moderadora, autora de esta tesis, se hallaban dos profesionales de apoyo. Por un lado, una profesional tomando notas a tiempo real, sobre reflexiones, acuerdos/desacuerdos, tonos y matices. Por otro, otra profesional que actuaba como operadora de vídeo para asegurar la completa grabación del desarrollo de cada focus con total garantía.

Tras una rápida presentación de cada miembro del focus y gracias a que se cumplimentó la ficha profesional de cada uno de ellos en una llamada telefónica previa, se procedió a un ágil inicio de dinámica de grupo en sendos días.

Para ubicar a la muestra en el tema y objetivo de la investigación de una manera clara, se procedió a la lectura de la definición amplia del término competencias. Definición que se recoge en su anexo correspondiente. Aunque como dircom dominan los pormenores de la figura del portavoz, se hacía necesario definir claramente qué se pretendía aflorar y testar en la dinámica de grupo: las competencias del portavoz.

Durante el desarrollo de cada focus, en dos días distintos, como moderadora se compaginó la coordinación de la sesión y aportaciones con la toma de breves notas sobre lo más destacable, así como percepciones y matices sólo posibles a tiempo real. Todo ello con objeto de maximizar las aportaciones de cada dinámica de grupo.

Inspirados por la esencia del método DACUM y previo a comenzar a testar el modelo de competencias aflorado en el apartado conceptual, en ambos focus, se animó a la muestra a indicar espontáneamente competencias, capacidades, características y/o conocimientos que definen a un buen portavoz en cualquier circunstancia, también en crisis. Incluso las dinámicas de grupo también derivaron, como veremos, a comentar factores que deberían incapacitar a un directivo a ejercer de portavoz.

Toda una serie de capacidades que a medida que los miembros de la muestra hacían sus aportaciones, se iba apuntando en una pizarra en la propia sala para tener una visión global e ir realizando sus respectivas matizaciones.

Un inicio de focus que pretendía ser un brainstorming espontáneo de la muestra sobre las competencias que innatamente adjudican a la labor de portavocía, sin estar mediatizados por el modelo de competencias propuesto y a testar.

Posteriormente se procedió a leer las trece competencias seleccionadas del Diccionario de Competencias de Martha Alles e inspiradas y fundamentadas en la bibliografía revisada en esta tesis doctoral. El objetivo era proporcionar una visión global del modelo, testar que dicho modelo de competencias recogía todas las capacidades y características que habían aportado de manera espontánea. Analizar si el modelo de competencias recoge la totalidad de sus aportaciones, con objeto de validar, descartar o completar dicho modelo.

Una vez realizada dicha lectura global se pasó a profundizar cada una de las competencias con objeto de confirmar o no su validez y, en su caso, determinar el grado de cumplimiento necesario en un portavoz, entre los distintos niveles en los que se articula cada competencia

(A, B, C y D). Siendo “A” el grado máximo de competencia y “D” el grado mínimo de cumplimiento exigible.

La dinámica de ambos focus group se realizó por la propia autora de esta tesis doctoral, en calidad de **moderadora** de dichos grupos de trabajo. Una función de moderadora o coordinadora basada en la profunda experiencia en desarrollar focus group en el seno de Auditorías de Comunicación Interna. Unas auditorías que constituyen uno de los servicios que se desarrollan en consultoría en el ámbito de la Comunicación Interna en la división estratégica correspondiente de ATREVIA. Cabe recordar que quien suscribe estas líneas ha desarrollado los últimos 15 años de profesión como directora de la delegación de Valencia de dicha consultora ATREVIA. Etapa en la que ha dirigido focus group vinculados a consultoría de comunicación interna en organizaciones. Un periodo que constituye un bagaje experiencial que sin duda ha influido en el enfoque y desarrollo de esta investigación.

Además de dicha experiencia profesional en ATREVIA durante quince años, como **curriculum en calidad de moderadora** cabe señalar: licenciatura en Ciencias de la Información (Periodismo) por UPV- CEU; realización del Master en Gestión de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia (MEGE- UPV); Curso Superior en Redes Sociales (ESIC) y miembro de la décima promoción del 15x15 de EDEM. Así como presidenta de la delegación Comunidad Valenciana y Región de Murcia de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) en periodo 2012-2016.

Por último, indicar que para la transcripción fiel del desarrollo de cada focus group se procedió a un meticuloso visionado de ambas dinámicas de grupo. Contemplando tanto las aportaciones como las interacciones, discusiones y matices de cada grupo. Siempre bajo la máxima de preservar la confidencialidad de los contenidos aportados por cada profesional de la muestra.

8.3.6 Conclusiones sobre la metodología de investigación elegida

Una vez expuesta la metodología elegida y con objeto de clarificar el tipo de investigación que desarrollamos en esta tesis, pasamos a definir y enmarcar el carácter de la misma.

Empecemos por el marco en el que se encuadra esta tesis. Sin duda se circunscribe dentro de las Ciencias Sociales. (Sierra, 1991: 18)

De hecho, “podemos definir la investigación científico social como el proceso de aplicación del método y técnicas científicas a situaciones y problemas concretos en el área de la realidad social para buscar respuesta a ellos y obtener nuevos conocimientos”. (Sierra, 1991: 27)

También en este ámbito, tenemos que tener en cuenta que “el método científico consiste en formular cuestiones o problemas sobre la realidad del mundo y de los hombres, con base en la observación de la realidad y la teoría ya existentes, en anticipar soluciones a estos problemas y en contrastarlas o verificar con la misma realidad estas soluciones a los problemas, mediante la observación de los hechos que ofrezca, la clasificación de ellos y su análisis”. Es decir, los objetivos de la ciencia en relación al campo de actuación que se trate son: analizar, explicar, preveer o predecir y actuar.

Según Isaac Asimov (1979), el método científico en su versión ideal, consiste en:

- 1- “Detectar la existencia de un problema”.
- 2- “Separar luego y desechar los aspectos no esenciales”.
- 3- “Reunir todos los datos posibles que incidan sobre el problema, mediante la observación simple y experimental”.
- 4- “Elaborar una generalización provisional que los describa de la manera más simple posible: un enunciado breve o una formulación matemática. Esto es una hipótesis”.
- 5- “Con la hipótesis no se pueden predecir los resultados de experimentos no realizados aun. Ver con ellos si la hipótesis es válida”. (Sierra, 1991: 19-20)

Como venimos señalando, el problema detectado que constituye la fuente de inspiración de esta tesis es que a la hora de formar a un portavoz, el training no se fundamenta en las competencias perseguidas, dado que éstas, al contrario que ocurre en otros puestos o funciones en una empresa, no están definidas. El objeto de esta tesis, pues, es validar un modelo de competencias fundamentado en el cuerpo teórico y en la experiencia de 15 años en el mundo de la consultoría de comunicación de quien escribe estas líneas. Podemos indicar que nuestra hipótesis es que las competencias seleccionadas y que conforman la propuesta del modelo de competencias del portavoz, preveemos que son las idóneas. Será en el desarrollo de dos focus group (esencia del método DACUM), integrados por dircoms de empresas de primer nivel, donde testaremos si es válido o se afloran carencias.

Según esto, ¿de qué tipo de investigación estamos hablando?. El método de investigación de las ciencias sociales puede presentar diversas modalidades, usualmente encontramos dos tipos. El cuantitativo y el cualitativo. El primero, predominantemente inductivo, tiene como objetivo determinar las características externas generales de una población mediante la observación de numerosos casos individuales de la misma.

La segunda modalidad se trata de métodos científicos cualitativos, que podríamos denominar fenomenológicos. Estos pretenden comprender lo más pormenorizadamente posible una realidad, fenómeno vital o situación determinada. (Sierra, 1991: 25-26)

Así pues, método DACUM, con su dinámica que inspira las bases de desarrollo de los dos focus, podemos indicar nos enclava en el tipo de investigación **cualitativa**. Porque el focus, se considera una “entrevista en grupo” (Ruiz, 2003: 259). En esta tesis, una entrevista en un grupo, formado por expertos dircoms, donde reflexionar sobre la realidad de los portavoces y validar/ aflorar las competencias necesarias.

*“El análisis de la **entrevista en grupo** no puede reducirse a reproducir por separado la personalidad social de cada individuo participante, pero tampoco puede limitarse a recoger lo que el grupo, como tal, opina, valora o expresa. Unas veces es el consenso entre los miembros del grupo, otras veces es la discrepancia, otras veces es el proceso de disgregación y herejía, otras las de homogeneización y de acumulación interna a lo largo de la entrevista, pero siempre debe mantenerse el doble nivel de realidad y de flujos mutuos”.* (Ruiz, 2003: 259)

Y esa dinámica es la que se pretende aplicar en la investigación que nos ocupa. Como indicamos, el objetivo es validar el modelo de competencias del portavoz que se plantea. Modelo que constituye la hipótesis de esta tesis.

“En los estudios cualitativos, las hipótesis adquieren un papel distinto al que tienen en la investigación cuantitativa. En primer término, en raras ocasiones se establecen antes de ingresar en el ambiente o contexto y comenzar la recolección de los datos... Más bien, durante el proceso, el investigador va generando hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente conforme se recaban más datos, o las hipótesis son uno de los resultados del estudio... Las hipótesis se modifican sobre la base de los razonamientos del investigador y, desde luego no se prueban estadísticamente... Las hipótesis de trabajo cualitativas son pues generables o amplias, emergentes, flexibles y contextuales, se adaptan a los datos y avatares del curso de la investigación”. (Hernández, 2010: 370)

Y la hipótesis, el modelo de competencias de portavoz, la pretendemos validar a través de focus integrados por expertos dircom. Es decir, nuestra **muestra** es un perfil dircom.

Y cuando se habla de muestra, se da por supuesto que debe ser “estadísticamente representativa”, que es lo característico de un muestreo probabilístico. Pero “el criterio de confianza que elijamos para garantizar la representatividad de la muestra es la característica que distingue a los diversos tipos de muestra. Las que usan las leyes probabilísticas del azar para garantizar la confianza de la muestra, que se llaman probabilísticos, y las que sirven de algún criterio, que suelen denominarse intencionales”.

Sin duda la muestra de esta tesis doctoral, el grupo de dircoms expertos, constituye una muestra intencional. Pero además, dentro del muestreo intencional encontramos dos variables:

- Muestreo opinático: “el investigador selecciona los informantes que han de componer la muestra siguiendo un criterio estratégico personal... por ejemplo los que por su conocimiento de la situación o del problema a investigar se le antoja ser los más idóneos y representativos de la población a estudiar...”
- Muestreo teórico: “es aquel que se utiliza para generar teorías en donde el analista colecciona, codifica y analiza sus datos y decide qué datos coleccionar en adelante y dónde encontrarlos para desarrollar una teoría mejor a medida que la va perfeccionando”. (Ruiz 2003: 63 y 64)

Según esto nuestra muestra es “intencional opinática”. Dado que seleccionamos al dircom como el profesional más cualificado (por formación y experiencia) para profundizar en las competencias necesarias del portavoz. Dado que el dircom es la figura responsable de todos los tipos de discursos de una empresa: del discurso directo de los hechos que hablan por sí mismos; de todo lo que comunica el producto o servicio; de las formas de comunicarse con sus públicos...”de las noticias referentes a la organización en los medios; la comunicación no verbal; la imagen de su líder y directivos destacados; los discursos y las comparencias, la comunicación financiera, la interna, etc”. (Dircom, 2013: 20)

Seguidamente y con el objetivo enunciado de profundizar en el tipo de investigación establecida, recurrimos a los aspectos de la investigación social que lo condicionan. Dichos aspectos son: finalidad, alcance temporal, profundidad, amplitud, fuentes, carácter, naturaleza,

objeto, el ambiente en el que tiene lugar y los tipos de estudios que propicie. Veamos cada uno de estos condicionantes aplicados al método de investigación elegida en la tesis que nos ocupa.

- **Finalidad:** “según su finalidad podemos dividir la investigación social en básica y aplicada. La primera tiene como finalidad el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. Se llama básica porque es el fundamento de toda otra investigación. Por el contrario, la investigación social aplicada, busca mejorar la sociedad y resolver sus problemas... De los cuatro oficios principales que cumple la investigación, conocer, explicar, prever o predecir y actuar, los dos primeros constituyen el objeto de la investigación básica, y los dos últimos son aplicaciones de ella y, por tanto, entran en el campo de la investigación aplicada. Ambas investigaciones están pues estrechamente vinculadas... En síntesis se puede decir que la finalidad de la investigación social en su conjunto, es el conocimiento de la estructura e infraestructura de los fenómenos sociales, que permita explicar su funcionamiento (investigación básica) con el propósito de poder llegar a su control, reforma y transformación (investigación aplicada)”.

Dado que en esta tesis pretendemos determinar las competencias del portavoz con objeto de que sirvan como base para poder establecer training y formación específica, podemos indicar que se trata de una **investigación social básica**.

- **Alcance temporal:** “Conforme a este aspecto, la investigación puede referirse a un momento específico o a un tiempo único t , o puede extender su análisis a una sucesión de momentos temporales t_1 , t_2 . En el primer caso recibe el nombre de seccional. Se hace, por así decirlo, un corte perpendicular, de una situación en un momento dado y se estudia su estructura. En el segundo caso, se llama investigación longitudinal. También reciben el nombre de sincrónicas las seccionales y de diacrónicas las longitudinales. Aquí el corte es transversal, lo que permite estudiar la evolución del fenómeno en el período dado. Las investigaciones longitudinales se pueden subdividir en retrospectivas, en las que la serie de momentos estudiados se refieren al pasado, y prospectivas, cuando se refieren al presente y al futuro. Los estudios longitudinales se llaman también de panes, si en las investigaciones sucesivas se observan siempre los mismos individuos y de tendencia, si son diferentes”.

Ya que en esta tesis optamos por seleccionar un grupo de especialistas dircom que, bajo su experiencia profesional, analizan la idoneidad del modelo de competencias propuesto aplicado al contexto actual y previsible futuro, podemos establecer que se trata de una investigación longitudinal, es decir, diacrónica. Y que, como parte de la experiencia profesional de dircoms en activo en el contexto de una evolución constante de la Comunicación Corporativa, podemos indicar que en un análisis prospectivo dado que se vincula al presente y a la proyección futura. Además, al realizar dos focus con distintos integrantes, cabría calificarlo de investigación de tendencia.

Así pues, podemos decir que esta tesis supone una **investigación longitudinal (diacrónica), prospectiva y de tendencia**.

- **Profundidad:** “De acuerdo con este criterio, se pueden dividir las investigaciones sociales en descriptivas, explicativas y exploratorias. Las primeras son aquellas que, según Hyman tienen como objeto central `la medición precisa de una o más variables dependientes, en una población definida o en una muestra de población´... Las investigaciones sociales

explicativas son las que no solamente pretenden medir variables, sino estudiar las relaciones de influencia entre ellas, para conocer la estructura y los factores que intervienen en los fenómenos sociales y su dinámica”.

Según este criterio, el método de investigación de esta tesis es una **investigación social explicativa**. Pretendemos testar un modelo de competencias interrelacionadas, que constituyen la base de un portavoz eficaz, frente toda circunstancia.

- **Amplitud:** “Por su amplitud, se pueden distinguir las investigaciones microsociológicas y macrosociológicas. Las primeras son las que hacen referencia al estudio de variables y sus relaciones en grupos pequeños y medianos, mientras que las segundas se caracterizan por abordar dicho estudio respecto a grandes grupos o sociedades humanas”.

En este sentido, dado que la figura de estudio es el portavoz y no es un perfil extendido en todo el mundo empresarial y social, podemos calificar esta investigación como **microsociológica**.

- **Fuentes:** “Según este criterio, se pueden distinguir las investigaciones sociales según se realice con base en datos primarios o con base en datos secundarios. Las primeras son aquellas en que los datos o hechos sobre los que versan, son de primera mano, es decir, recogidos para la investigación, y por aquéllos que la efectúan. Las segundas son, por el contrario, las que operan con datos y hechos recogidos por distintas personas y para otros fines e investigaciones diferentes. También existen investigaciones **mixtas** que aplican a la vez datos primarios y secundarios”.

Según dicho criterio de fuentes utilizadas, podemos indicar que la investigación de esta tesis es mixta, ya que se genera una propuesta de modelo de competencias de portavoz a partir de una fuente primaria, el diccionario de competencias establecido por Martha Alles. Y posteriormente se somete a la validación mediante una muestra opinática.

- **El carácter:** “esta división hace referencia a dos enfoques históricos principales de la investigación social. El primero, el cuantitativo es el que centra de manera predominante la investigación social en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación de los fenómenos sociales. El segundo, el cualitativo es por el contrario, el que se orienta a descubrir el sentido y significado de las acciones sociales... Ambos tipos de investigación no deben considerarse como opuestos o incompatibles. Aunque los dos tienen sin duda su campo más apropiado, el cualitativo en los estudios de fenómenos y de grupos pequeños y, el segundo, en las encuestas referentes a grandes poblaciones, se debe procurar siempre que las investigaciones cualitativas sean también precisas y exactas en lo posible, y que las cuantitativas intenten penetrar y comprender los aspectos íntimos de los fenómenos que estudian”.

Como hemos indicado anteriormente, sin lugar a duda, la investigación que nos ocupa es **cualitativa**.

- **Naturaleza:** según su naturaleza, las investigaciones pueden ser
 - o “Empíricas, que trabajan con hechos de experiencia directa no manipulados”.
 - o “Experimentales, que se apoyan en la observación de fenómenos provocados o manipulados en laboratorios o ambientes artificiales”.

- “Documentales, que tienen como objeto directo la observación de fuentes documentales”.
- “**Encuestas**, en las que los datos manejados proceden de las manifestaciones verbales o escritas de los sujetos observados”.

Respecto a la investigación sobre las competencias del portavoz, dado que pretendemos testarlos con la opinión vertida por un grupo de dircoms en dinámica de focus, la naturaleza de nuestra investigación es tipo encuesta.

- **El objeto social al que se refieren:** “de acuerdo con este punto de vista, se pueden distinguir distintas clases de investigaciones sociales, según la disciplina social a que se refieren, las instituciones sociales que estudian y los sectores sociales a que corresponden”.
 - Por la disciplina, las investigaciones sociales pueden ser de Sociología, de Psicología social, de Antropología social y de Ecología social.
 - Por las instituciones que estudien se puede referir a la familia, la economía, la empresa, el derecho, la política, el ocio y los mass media, la religión y la educación.
 - Por los sectores sociales a que corresponde se puede distinguir investigaciones sociales sobre el sector rural, urbano, la estructura social y sus manifestaciones, la desviación social y los problemas sociales.

Si tenemos en cuenta el objeto social que centra esta tesis doctoral, la podemos enmarcar como investigación social en el ámbito de la Comunicación Corporativa.

- **Tipos de estudios a que da lugar:** “además de las clases de investigación indicadas, se pueden mencionar las siguientes, que representan modalidades particulares de investigación social de interés por su frecuente aplicación”:
 - Los estudios de piloto se definen como investigaciones preliminares que preceden a las encuestas sociales, con objeto de mejorar y probar las técnicas empleadas.
 - Las investigaciones evaluativas están enfocadas a apreciar y enjuiciar el diseño, ejecución, efectos, utilidad y el nivel en que se alcanzan los objetivos perseguidos en los programas de acción social desarrollados por la sanidad, la educación, el ocio, etc, con el fin de modificar las deficiencias y hacer los reajustes necesarios.
 - Los informes sociales se diferencian de las monografías por su mayor amplitud. En lugar de restringirse a un solo aspecto social o sector, son estudios detallados de todos los aspectos de una comunidad, ciudad o comarca determinada.
 - El método del caso es una especie de método biográfico enfocado a recoger datos que describen el proceso vital de una persona, una familia, una institución e incluso una nación, utilizando normalmente documentos personales. “son estudios muy concretos, sobre un caso determinado, que se estudia en profundidad y en sus diversos aspectos”.
 - Las encuestas, “son investigaciones que, como los informes, normalmente se extienden a amplios sectores de la población y pretenden obtener información sobre múltiples temas. Se diferencian de los informes sociales en que sólo

utilizan técnicas de observación basadas en los distintos tipos de cuestionarios, y no toda clase de técnica, como los informes.

- Los sondeos de opinión los podemos considerar como una especie de encuesta, caracterizado porque el ámbito de temas que pretende estudiar es mucho más reducido y concretos que las encuestas.
- Los estudios de replicación se realizan para repetir investigaciones ya realizadas, pero en nuevos ambientes y condiciones. Tienen gran interés científico.

“Un descubrimiento científico sólo se puede considerar logrado, cuando ha sido confirmado por numerosas y repetidas investigaciones”. (Sierra, 1991: 32-36). Por tanto, podemos indicar que el objeto de esta tesis es realizar una “aproximación” a las competencias del portavoz según la visión del perfil del dircom. Ya que harían falta investigaciones posteriores de aplicación del modelo para dejar establecidas las bases científicas.

De esta manera, de forma sintética, podemos concluir que nos encontramos frente a una tesis doctoral:

Ámbito	Ciencias Sociales
Muestra	Intencional opinática
Finalidad	Investigación social básica
Alcance temporal	Longitudinal (diacrónica), prospectiva y de tendencia
Profundidad	Explicativa
Amplitud	Microsociológica
Fuentes	Mixta
Carácter	Cualitativo
Naturaleza	Tipo encuesta (focus)

En este sentido, el citado autor nos avisa de que “el método científico en las ciencias sociales presenta algunas particularidades especiales en relación con las ciencias hoy típicas, las naturales, debido a las características peculiares de su objetivo de estudio, la sociedad... Cabe destacar la ausencia hasta ahora en las ciencias sociales de instrumentos de observación, potentes y precisos. Por ejemplo, no existe aún en estas ciencias un instrumento de observación que se pueda comparar, ni aun de lejos, con el microscopio en las ciencias biológicas, físicas y química, el telescopio en la astronomía y los rayos X en la medicina”. (Sierra, 1991: 23-29)

*“Por último, no debe ser omitido el hecho de que el **investigador** forma parte de la sociedad que investiga y participa de sus valores, ideologías y creencias. Ello hace que nunca pueda ser totalmente independiente y neutral respecto a la sociedad investigada... Esta última peculiaridad se puede decir que se identifica con el problema de los juicios de valor de la investigación social. Este problema ha sido objeto de discusión especial por los científicos sociales, lo que justifica su examen por separado... Estas dificultades también existen en otras ciencias, aunque en las sociales sean más acusadas, y exijan por tanto, quizás, en el investigador una mayor capacidad de observación de intuición y de raciocinio”.* (Sierra, 1991: 30)

CAPÍTULO 9

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

9.1 Traducción de habilidades del portavoz en competencias

Como comentábamos en el apartado descriptivo de la metodología elegida para la investigación que nos ocupa, establecer el modelo de competencias del portavoz, el primer paso en la búsqueda de dicho objetivo es aflorar las habilidades que los distintos autores del Management y Comunicación Corporativa le adjudican al directivo en su rol de portavoz o frente a situaciones de crisis. Para ello, en este apartado, realizamos una revisión de la bibliografía consultada para, como indicamos, extraer todas las características y habilidades que directa e indirectamente los autores y expertos adjudican a la labor de portavoz o a la gestión de comunicación de crisis. Paralelamente, sondeamos en el Diccionario de Competencias de Martha Alles la competencia establecida que mejor representa dichas habilidades.

Recordemos que, como queda recogido en el capítulo 8 de esta tesis doctoral, la elección del Diccionario de Competencias de Martha Alles se fundamenta en que se trata de una experta en Recursos Humanos, particularmente en el ámbito de las Competencias. Experta que además de ser una prolífica autora en este campo, es consultora de empresas en la estipulación de modelos de competencias en las organizaciones. Es decir, su Diccionario de Competencias es el fruto de una interesante simbiosis entre revisión bibliográfica de expertos y teóricos internacionales en el campo de las Competencias, y su propia experiencia empírica de ejercicio de la profesión en organizaciones en activo. Y, además, como también queda recogido en el mencionado capítulo de esta tesis doctoral, al tratarse de una autora cuya producción de contenidos la desarrolla en español, se elude la enorme dificultad conceptual y de traducción que ha caracterizado a autores y bibliografía internacional sobre competencias desde los orígenes del enfoque de competencias con su propio precursor, el profesor de Harvard, David McClelland.

De esta manera, en este apartado, procedemos a vincular los requisitos/habilidades del portavoz que aparecen en el cuerpo teórico de esta tesis doctoral, con el elenco de competencias recogidas en el Diccionario de Competencias de Martha Alles.

Por tanto, vincularemos dichas habilidades/características con las competencias que más las representen. Pero pasaremos por alto, en este apartado, la exposición pormenorizada de cada competencia con sus distintos niveles de cumplimiento (A, B, C y D). El objetivo es centrarnos en la definición de cada competencia del portavoz, identificada gracias a las habilidades explicitadas a lo largo de la bibliografía consultada. Será en la exposición de los focus group desarrollados, donde los dircoms han debatido/analizado sobre la idoneidad de cada competencia y su grado de cumplimiento necesario en un portavoz, donde profundizaremos en cada competencia de manera pormenorizada con los comportamientos asociados a sus diferentes grados de cumplimiento (A, B, C y D) tal y como lo recoge el citado diccionario.

Como ejemplo del ejercicio que vamos a desarrollar a continuación, proponemos recordar la definición de directivo que hemos visto, ya que su significado viene descrito a partir de habilidades. Esto constituye un ejemplo claro del trabajo que abordamos a continuación.

Monitorizar todos los autores/expertos consultados y aflorar toda referencia explícita o implícitamente vinculada a habilidades/capacidades de un portavoz frente a todo tipo de situaciones, también las críticas.

*“Directivo: persona responsable de desarrollar servicios diferenciales con respecto al resto de los empleados que integran una organización. El papel del directivo implica el desarrollo de tres conjuntos de habilidades: 1) **Habilidades conceptuales**, constituidas por los conocimientos básicos de la profesión, característicos y diferenciales de otros desarrollos profesionales. 2) **Habilidades técnicas** propias de la profesión. 3) **Habilidades sociales** relacionadas con roles interpersonales de liderazgo (**portavoz, líder**), informacionales/ conductivas (órdenes, establecer metas, motivar) y decisiones (facilitar la toma de decisiones).”* (Fernández-Ríos, 1999: 308)

Observamos cómo sólo en esta definición subyacen pistas sobre varias competencias vinculadas al portavoz. Y este es el trabajo que vamos a realizar en este apartado.

Por tanto, la labor realizada en este apartado ha sido monitorizar todo el bloque conceptual de esta tesis, extraer las habilidades del portavoz implícita o explícitamente expuestas. Posteriormente se han agrupado según similitudes. Seguidamente, cada grupo de capacidades se ha cruzado con el Diccionario de Competencias de Martha Alles, con el objetivo de identificar la competencia que mejor representara cada grupo de habilidades conceptuales del portavoz detectado a lo largo de la bibliografía consultada.

No obstante, aunque éste ha sido el orden del proceso de identificación de cada competencia inspirada en el cuerpo teórico, para una mayor comprensión del resultado de esta monitorización conceptual, hemos optado por un orden de exposición que facilite al lector una mejor estructura de contenidos en este apartado. De esta manera:

- Primero: se enuncia la denominación de la competencia identificada.
- Segundo: se exponen todas las habilidades/capacidades del portavoz extractadas del cuerpo teórico, con sus correspondientes referencias bibliográficas, que fundamentan la elección de dicha competencia (recogida en el Diccionario de Competencias de Martha Alles).
- Tercero: se transcribe literalmente la definición de dicha competencia, tal y como la recoge el mencionado Diccionario de Competencias de Martha Alles.

Como veremos a continuación, fruto de este trabajo de monitorización de habilidades del portavoz latentes en la bibliografía consultada y su traducción en su correspondiente competencia, nos surge un modelo teórico de competencias del portavoz compuesto por trece competencias. Pasemos a desarrollar cómo afloran, una por una, según las referencias bibliográficas específicas que avalan a cada una de ellas.

Competencia: Comunicación Eficaz

Lo primero que observamos en el cuerpo teórico de esta tesis doctoral son contenidos muy repetitivos sobre una habilidad básica y obvia en un portavoz:

- A la hora de hablar de “habilidades del directivo”, gran parte están vinculadas al **arte relacional** y a la **capacidad de comunicación** tanto interna como externamente. (Mintzberg, 1983: 97). Recordemos que el prestigioso autor del Management, Mintzberg,

dentro de la labor directiva establece “diez roles interrelacionados que son comunes a todos los directivos” entre los que se encuentra el rol de portavoz. (Mintzberg, 1983: 220). Entre las habilidades que establece este estudioso encontramos:

- Habilidad de contacto con compañeros, poder **comunicarse** tanto formal como informalmente.
 - Habilidades de liderazgo para la que se requiere preparación **participativa**.
 - Habilidades de resolución de conflictos: **habilidad interpersonal** de mediar entre individuos.
 - Habilidad para el tratamiento de la información, necesidad de desarrollo de “**técnicas verbales**”. (Mintzberg, 1983: 97)
- Respecto a las funciones empresariales / directiva se explicitan competencias básicas en la línea que venimos comentando. La “**capacidad de comunicarse**” es fundamental para lograr por ejemplo la persuasión. (Tolentino, OIT/Cinterfor, 1998: 12)
 - Dentro de las competencias que DIRCOM establece como base para definir las funciones de los profesionales de la Comunicación, entre los que encontramos al dircom (que en ocasiones ejerce de portavoz) se estipula la habilidad para **desarrollar “relaciones positivas”**. Lo enmarca dentro de la empatía y las competencias interpersonales (DIRCOM, 2015: 150).
 - Si observamos los objetivos de la comunicación en **situaciones de crisis** se hablaba de “**dimensión propiamente comunicativa**” en el tratamiento de la comunicación. (Elizalde, 2004: 173)
 - En dicha comunicación de crisis además se comenta de la importancia de “**la coherencia del mensaje**”. (Velasco, Túñez, 2007: 23)
 - En este sentido, al propio dircom se le atribuye “la labor de asesorar y formar a directivos y portavoces en **comunicación interpersonal**, tanto **escrita como verbal**”. (DIRCOM, 2014: 9)
 - Vinculado a ese único directivo que explícitamente se le adjudica además la labor de portavoz, el dircom, se recoge la necesidad clave de que “esté formado en **habilidades para hablar en público**”. (DIRCOM, 2015: 85). Un requisito que podemos considerar clave y básico en un portavoz.
 - De hecho, numerosos autores señalan que el mejor portavoz no tiene por qué ser el técnicamente más preparado, sino el que **mejor transmite tanto la información como los mensajes emocionales**. “Una persona con sentido común, empatía o humildad resulta el mejor comunicador en momentos de crisis...” (Lopez-Quesada, 2003: 53)
 - En este sentido, DIRCOM indica que hablemos de conocimientos técnicos o de **habilidades de comunicación**, la formación de portavoces a directivos, técnicos y profesionales es crucial. (DIRCOM- EOI, 2009: 6 - 4)

- Veámos que en la propia definición de “directivo” de habla de “habilidades sociales relacionadas con los `roles interpersonales de liderazgo` (`portavoz`)”. (Fernandez-Ríos, 1999: 308)
- Y es que, como conclusión de lo que pretendemos estipular como primera competencia del portavoz, observamos que su propia definición nos lo explicita. Recordemos la definición que recoge el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (RAE, 2001: 1.807). Portavoz: “persona que está autorizada para **hablar en nombre y representación** de un grupo o cualquier institución... persona autorizada para **comunicar** a la opinión pública lo que piensa a cerca de un asunto determinado”. (Es decir la función del portavoz es “hablar en nombre de” y comunicar).

De todo lo anteriormente recogido del apartado conceptual, podemos estipular que la primera competencia básica y requisito imprescindible de un portavoz es la competencia que el Diccionario de Competencias de Martha Alles define como “Comunicación Eficaz”. Veamos cómo define esta competencia.

*“Comunicación Eficaz: Capacidad para escuchar y **entender al otro**, para **transmitir en forma clara y oportuna** la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y **redes de contacto formales e informales**, que abarquen los diferentes niveles de la organización”. (Alles, 2011: 172)*

Competencia: Influencia y Negociación

- Volvamos a las “habilidades del directivo” estipuladas por Mintzberg, (Mintzberg, 1983: 97), entre cuyas funciones atribuye el rol de portavoz. Varias de las habilidades vinculadas a una comunicación eficaz también poseen una vertiente de negociación y comunicación:
 - Habilidad de contacto con los compañeros: ...puede incluirse “la **negociación** y la habilidad para intercambiar recursos a tiempo real”.
 - Habilidades propias de liderazgo: ...tratar a los subordinados. “**motivarlos**, prepararlos, ayudarlos, hacer frente a problemas de autoridad y dependencia...”
 - Habilidad de resolución de conflictos: ...hablamos de **gestión de anomalías**, y el desarrollo de roles en función de las necesidades para actuar sobre la situación.
 - Habilidades para el tratamiento de la información: necesidad de aprender a **expresar “con efectividad” las ideas y hablar como portavoces oficiales**.
 - Técnicas de asignación de recursos: ...los directivos se ven obligados a “**emitir juicios**” respecto al establecimiento del trabajo de sus subordinados y organización del mismo. Es decir, palabras enfocadas a mover a la acción.
 - Técnicas de introspección: dentro de un profundo conocimiento de su cargo, el directivo debe **formular objetivos** dentro de su tarea de estipular y compartir estrategias.

- Por su parte, dentro de las competencias empresariales estipuladas por Tolentino dentro del ámbito de la Organización Internacional del Trabajo OIT/Cinterfor encontramos explicitada la competencia de “**persuasión**”: capacidad de comunicarse con los demás y convencerles a cerca de determinada propuesta a “(clientes, abastecedores, socios, trabajadores, funcionarios gubernamentales, etc)” (Tolentino, OIT / Cinterfor, 1998: 12). Entendemos que dentro de ese “etcétera” podemos incluir a los medios de comunicación / periodistas, en la labor de portavoz del propio cargo directivo / empresarial.
- Los objetivos de la comunicación en situaciones de crisis afloran una dimensión propiamente comunicativa vinculada a “**influir**” en el proceso de significación y de sentido de la crisis” (Elizalde, 2004: 173)
- Respecto a la gestión de crisis, ponentes del Foro de Gestión de Crisis de DIRCOM 2002, establecían entre otros, lo siguientes requisitos: la transparencia y **efectividad de los mensajes**. Además, **no especular** (podemos intuir que lleva implícito el factor honestidad) e, importante, “acabar las intervenciones con educación”. (DIRCOM, 2002: 1-8).
- Curioso la alusión a la “educación”. También el experto en comunicación Joan Costa al hablar de lo que un comité de crisis (que incluye al portavoz) ha de evitar, indica: “eludir actitudes de mala educación o descortesía, como falta de humildad”. Crucial **no perder credibilidad**, incluido dominar la información elemental. (Costa, 1994: 183)
- Se repite la necesidad de no perder la **credibilidad** por ejemplo vinculado al dircom en el ejercicio de su labor de portavoz: garantizar que la comunicación personal es siempre “**veraz**” y enfocada siempre al “**beneficio mutuo**”. (DIRCOM, 2015: 116). Podemos hablar de enfocar la comunicación contagiada por la filosofía de honestidad y ganar- ganar.
- Es más, al enumerar los principios por el que se debe regir todo portavoz se habla de: proporcionar **información veraz** y contrastada, y **no especular**. No hacer acusaciones (Palau, 2003: 156). Observamos de nuevo el factor honestidad y el potenciar un ganar-ganar.

Según todo lo indicado, observamos que la competencia “Influencia y Negociación” recoge todos estos aspectos necesarios en un portavoz.

***Influencia y Negociación:** Capacidad para **persuadir** a otras personas, utilizar argumentos sólidos y **honestos**, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los **intereses de todas las partes** intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para **influir** a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto **ganar-ganar**. (Alles, 2011: 180)*

Competencia: Relaciones Públicas

Comenzamos ahora el desarrollo del aspecto relacional que como indicábamos en el apartado conceptual es muy mencionado por los autores de Management. La habilidad del directivo para “**establecer relaciones**”.

- De hecho, es un aspecto inherente a la propia definición de directivo que recoge el diccionario Fernández Ríos que indicábamos al inicio de este apartado. Directivo:

“...**habilidades sociales** relacionadas con roles **interpersonales** de liderazgo (portavoz, líder)”. (Ferández Rios, 1999:308)

- El propio Mintzberg, veíamos también al inicio de este punto, establece un grupo de roles interpersonales del directivo “derivados de la autoridad y de su estatus”. (Mintzberg, 1993: 220)
- Respecto a los directivos que ejercen de portavoz, observamos que se incluyen a los CEOs y dircoms, que coinciden en las inquietudes por gestionar los intangibles de las organizaciones, se indica la necesidad de “desarrollar estrategias de influencia y gestión de la **comunicación con los stakeholders**”. Una labor que debe permitir “establecer una agenda de futuros conflictos potenciales que facilitará la anticipación corporativa”, (DIRCOM 2014: 13)
- En este sentido, al nombrar los objetivos de comunicación en situaciones de crisis se habla de una “**dimensión político institucional**” vinculada precisamente a controlar exhaustivamente la producción y diseminación de información en dichos ámbitos, y a disponer la capacidad de saber qué ocurre realmente a través de dichos contactos o red relacional. (Elizalde, 2004: 173)
- El aspecto relacional es tan importante que incluso se vincula la necesidad de formación técnica no sólo en medios de comunicación sino también en el dominio de una herramienta relacional tan clave como el **teléfono**, precisamente para eliminar disfunciones de comunicación en dichas relaciones. “**Puede tratarse de un periodista, un líder de opinión o un responsable de la administración pública**”. (Sheldom, 1994: 178).

Todo ello nos lleva a la conclusión de la importancia del aspecto relacional en un portavoz, más si cabe frente a una situación de crisis.

*“**Relaciones Públicas:** Capacidad para **establecer relaciones** con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener **influencia** sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y **desenvolverse en el medio empresario** en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo **cuando es pertinente**”. (Alles, 2011: 190)*

Competencia: Habilidades Mediáticas

- El Foro de Gestión de Crisis de DIRCOM 2002, en sus conclusiones indicaba la necesidad de anticiparse, de **ser fuente de información**. Un punto en el que se insistía en nunca rechazar a los medios, muy al contrario, llamarles y estar a su servicio. (DIRCOM, 2002: 1-8). Podemos decir que se hace crucial tener una **buena relación con los medios** de comunicación.
- En este sentido, se resalta la importancia de “la **consistencia profesional** del portavoz” y que el tiempo de los medios no altere el tiempo de la comunicación. (Velasco, Túñez, 2007: 23)

- De hecho, cuando se habla del comité de crisis, en el que el portavoz es uno de los integrantes prioritarios, se hace hincapié en **evitar el silencio** y la falta de comunicación. Se recomienda anticiparse ocupando los medios externos. Para ello, “es imprescindible prevenir con una gestión de **buenas relaciones con medios**”. (Costa, 1994: 183)
- Por ello, la necesidad de formar a los portavoces (“**media training** y **media coaching**”) es un requisito reiterado por todos los expertos. (DIRCOM, 2014: 7- 10)
- Y es que se recomienda al portavoz frente a situaciones de crisis:
 - o “Ser consciente de que debe presentar la información de forma comprensible y **no utilizar argot** o tecnicismos que den apariencia de querer esconder información.
 - o Mantener por los **canales más adecuados** una actualización constante de la información.
 - o Si no se quiere contestar a una pregunta hay que **explicar por qué** no se da la respuesta.
 - o En caso de que haya **víctimas, no dar los nombres** a los medios de comunicación hasta cerciorarse que ya están informadas las familias.
 - o No hacer comentarios “**off the record**”, porque se corre el riesgo de que no sea respetada.
 - o No tratar a ningún periodista ni medio de comunicación de forma privilegiada. Puede generar **rechazo** unánime del resto”. (Lopez-Quesada, 2003: 53)
- También el contexto mediático, la imagen que proyecte el portavoz va a ser clave. Una mala puesta en escena en radio o televisión tendrá más peso que un buen argumentario. (Sheldom, 1994: 98). Es decir el entrenamiento en **comunicación verbal** (argumentario, mensaje, vocabulario, tono, etc) y **no verbal** (gestos, reacciones, etc) es vital. (Paniagua, Bel, 2004:205)
- Por último, un apunte crucial, “muchos funcionarios y directivos no entienden la **naturaleza de la prensa y del periodismo** y creen que es posible por métodos lícitos o no, hacer que la prensa haga lo que ellos quieren en determinado momento” (Elizalde, 2004: 149)

Llegados a este punto observamos que hemos aflorado dos aspectos diferenciados del portavoz respecto a los medios de comunicación. Por un lado la necesidad de **que sepan comunicar** en los medios de manera correcta sea, el soporte que sea, y además potenciando excelentes relaciones con la prensa. Por otro lado el matiz que recoge con claridad sobre todo el último punto, el **profundo desconocimiento de los directivos respecto a las dinámicas de los medios de comunicación y el trabajo periodístico**. Un aspecto, este último, que la experiencia en consultoría de comunicación revela que genera muchísimos problemas como: directivo que solicita corregir el texto que va a publicar el periodista, empresario que da directrices de cómo quiere el titular o los destacados de las declaraciones que ha hecho, etc.

En esta línea, indicar que al cruzar todos estos aspectos con el diccionario de Competencia de Martha Alles, encontramos una competencia valiosa, “Habilidades Mediáticas”. Pero se trata de una competencia que recoge el primer aspecto descrito, pero no el segundo.

“Habilidades Mediáticas: Capacidad para comunicarse a través de los medios de **comunicación con efectividad y eficacia**. Implica actuar con **desenvoltura frente a los medios** en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores, o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación. Capacidad para mantener una **buena relación con la prensa** en todas sus variantes y comunicar lo que se desea con claridad y sencillez.” (Alles, 2011: 179)

Podríamos deducir que para comunicar con “efectividad y eficacia” y con “desenvoltura” en los medios de comunicación se hace necesario conocer dichas **dinámicas mediáticas**, pero es deducir demasiado. Podemos indicar que es un punto que no queda recogido en esta competencia ni en ninguna otra y que, tal vez, es una carencia a suplir. Por ello se ha emplazado este punto a **reflexionar en los focus group desarrollados**. Lo veremos en el correspondiente apartado.

Competencia: Pensamiento Conceptual

- El propio diccionario Fernandez-Ríos, veíamos, al definir “directivo”, habla de “**habilidades conceptuales**, constituidas por los conocimientos básicos de la profesión, características y diferenciales de otros desarrollos profesionales”. (Fernandez- Ríos, 1999: 308)
- Vinculada a la función empresarial y directiva se repite una competencia que como veremos podemos considerarla relevante en un portavoz frente a situaciones de crisis. Se trata de la “**capacidad analítica**”. Una competencia crucial para acertar en el mensaje. Veamos qué abarca: “habilidad para analizar una oportunidad o una situación problemática, considerarlas en su conjunto y en sus partes facilitando de este modo el estudio de causas y efectos”. (Tolentino, OIT/Cinterfor, 1998: 12)
- Es más, en el Foro de Gestión de Crisis de DIRCOM 2002 se recomienda: **definir el problema**, ser fuente ampliando información en su **contexto** y con información complementaria. Además de calcular la **idoneidad** de acceso de la prensa a ciertas zonas para eliminar riesgos. Y, por supuesto, mantener una **visión a largo plazo**. (DIRCOM, 2002: 1-8)
- Necesidad de “**coherencia** en el mensaje” (Velasco, Túñez, 2007: 23). Para lograrlo, podemos intuir que se hace necesario dicha capacidad analítica.
- Una habilidad que se considera clave en el comité de crisis, del que el portavoz es miembro importante. Se habla de “**claridad de pensamiento**”. (Luecke, 2005: 80)
- Además, en la propia definición de portavoz (RAE, 2001: 1.807) se indica que el portavoz es “la persona autorizada para comunicar a la opinión pública **lo que piensa a cerca** de un asunto determinado, las instituciones públicas o sus dirigentes”.

- En este sentido, por ejemplo al dircom, directivo al que se le adjudica la labor del portavoz de manera explícita, se le vincula la responsabilidad de “tomar decisiones difíciles y **comprometiendo las consecuencias**”. (DIRCOM, 2015: 116) Lo que conlleva a hablar de la toma de decisiones reflexionadas y analizadas en profundidad.
- Al portavoz en situaciones de crisis también se le recomienda buscar en los técnicos las **explicaciones** sobre los aspectos más complejos. Además de **analizar toda la información** que salga publicada para rectificar aquella que no sea correcta. (Palau, 2003: 260)
- Y es que en materia de crisis tan importante como los argumentos y la explicación de los hechos es la **forma de presentarlos**, a **quién** y **cuándo**. (Sheldom, 1994: 98)
- Así, el portavoz deberá prepararse en todas las **posibles cuestiones** que puedan plantearse respecto a la empresa o a la crisis. (Paniagua, Bel, 2004: 205)
- Una capacidad de análisis que también se espera en la etapa de postcrisis. Hay que saber **extraer conocimientos** positivos del periodo vivido. (Palau, 2003: 154)

Observamos pues que en la antesala al mensaje a lanzar, o la contestación a articular, se halla todo un proceso cauto de análisis y reflexión. Encontramos una competencia muy representativa en nuestro diccionario de referencia. Se trata del Pensamiento Conceptual.

*“**Pensamiento Conceptual:** Capacidad para identificar problemas, **información significativa/clave** y **vínculos entre situaciones** que no están obviamente conectadas, y para **construir conceptos** o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para **entender situaciones complejas**, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las **relaciones causa-efecto** que se generan, con el objetivo de **actuar** de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor **solución**. Implica la aplicación de **razonamiento creativo, inductivo o conceptual**.” (Alles, 2011: 186)*

Competencia: Tolerancia a la Presión de Trabajo

- Una de las recomendaciones en gestión de crisis es que una **rápida** pero además adecuada comunicación garantiza que la crisis no se alargue en el tiempo. A lo que hay que incluir el requisito de actuar con la mayor **serenidad** y naturalidad posible. (DIRCOM, 2002: 1-8)
- Comentábamos anteriormente que **el tiempo de los medios** no ha de alterar “**el tiempo de la comunicación**”. (Velasco, Túnñez, 2007: 23). La experiencia en consultoría lleva a observar que los tiempos en crisis son vertiginosos y la avalancha de llamadas con petición de información impone la necesidad de seguir siendo **eficaz a pesar de la presión** del momento.
- De hecho, todos los autores hablan de la **presión que ejercen los tiempos** en una crisis. En esas situaciones el tiempo puede jugar en nuestra contra (tanto por **dilatarnos excesivamente** en reaccionar como por ser **precipitados**). Se habla de una rapidez casi incontrolable, sobre todo por lo medios audiovisuales. (Palau, 2003: 154 - 151) Pero cabe

también señalar que esa presión de tiempos todavía lo ha multiplicado a niveles exponenciales la inmediatez de los social media.

- Unas **condiciones de presión** en las que el comité de crisis deberá **trabajar en “armonía”**. Por ello se desaconseja la inclusión de determinados profesionales que pueden ser más bien un obstáculo. (Luecke, 2005: 80)
- Frente a la **“presión frenética”**, en la que se desenvuelve el portavoz por abordar entrevistas y declaraciones y siempre con la sensación de no tener suficiente información, se habla de la **“templanza”** con requisito crucial del portavoz. Para lanzar mensajes coherentes en un mar de micrófonos, grabadoras, móviles, flashes, etc. (Lopez-Quesada, 2003: 53)

Podemos hablar pues de la necesidad del portavoz de mantener la “templanza” frente a las “presión frenética” que la situación crítica y los tiempos mediáticos imponen. Una templanza que viene claramente recogida en la competencia “Tolerancia a la presión de trabajo”.

“Tolerancia a la presión de trabajo: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieran un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.” (Alles, 2011: 193)

Competencia: Adaptabilidad y Flexibilidad

- El Foro de Gestión de Crisis realizado por DIRCOM en 2002 señala la importancia de **tener en cuenta experiencias previas** a la hora de enfrentarse a situaciones complejas. (DIRCOM, 2002: 4). Podemos intuir que hace referencia a tener en cuenta tanto los aciertos como los errores. Lo que requiere hacer una **constante revisión crítica** de las decisiones y actuaciones.
- Un punto que se tiene muy en cuenta a la hora de elaborar un Manual de Crisis: recopilar información de situaciones críticas anteriores y de cómo se resolvieron. Siempre estableciendo **conexión entre riesgos posibles y experiencias vividas**. (Palau, 2003: 154) Una perspectiva que podemos intuir también es clave en la capacidad de reacción de un portavoz frente a situaciones críticas.
- Además se indica que la gestión de crisis es una mezcla entre **estrategia y táctica**, de **anticipaciones y adaptaciones**. Un contexto frente al que conviene tener **“flexibilidad” para “adaptarse”** a la evolución de la situación. (Palau, 2003: 151)
- Porque además como portavoz hay que saber **qué decir y qué no decir**. (DIRCOM, 2002: 1-8)
- En este sentido, respecto a los directivos portavoces se indica que el dircom debe “ayudar a los líderes a entender **cuándo necesitan cambiar**, y asegurarse de que están preparados para ser comunicadores eficaces y asumir responsabilidades de comunicación”. (DIRCOM, 2015: 113). Una labor del dircom como profesional que coordina a los portavoces de su organización.

- Respecto al dircom, en su labor de portavoz se le exige reconocer y apreciar las diferencias entre los valores personales de uno mismo y los de las partes interesadas, **en línea con las expectativas de la sociedad**. (DIRCOM, 2015: 116). Una capacidad de adaptación que exigiéndose al dircom como portavoz entendemos que es necesaria en todo directivo que ejerza de portavoz.
- Es más, al portavoz frente a situaciones de crisis se le adjudica la labor de analizar la información que circula y **“rectificar” inmediatamente** aquella que no sea correcta. (Palau, 2003: 156)

Por tanto, tener en cuenta experiencias anteriores para adaptar las decisiones y mensajes teniéndolas en cuenta; la necesidad de estar en sintonía con el entorno y contemplar sus expectativas; y la disposición a rectificar inmediatamente, son aspectos necesarios en un portavoz. Variables que aparecen recogidas en la competencia “Adaptabilidad – Flexibilidad”.

“Adaptabilidad – Flexibilidad: Capacidad para comprender y **apreciar perspectivas diferentes**, cambiar convicciones y conductas a fin de **adaptarse en forma rápida** y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. **Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.**” (Alles, 2011: 166)

Competencia: Toma de Decisiones

- Volvamos de nuevo a Mintzberg. Este autor del Management adjudica al directivo **“cuatro roles de decisión**, derivados de la autoridad y de la información de la que dispone como directivo”. (Mintzberg, 1983: 220)
- De hecho, son varios los autores que indican que una crisis no se soluciona sólo con palabras. Las crisis se resuelven tomando partido, con actitudes resolutivas y **decisiones rápidas**. (Costa, 2004: 178). Es más, **“una acción decidida** y una comunicación valiente son imprescindibles a la hora de enfrentarse a una crisis”. (Palau, 2003: 151)
- Porque toda situación crítica tiene **“una dimensión organizativa”**. Se trata de enfocar los medios técnicos y humanos vinculados a producción, difusión y recopilación de información para lograr el mayor control y coordinación de las acciones enfocadas a la solución de problemas derivados de la crisis. (Elizalde, 2004: 173)
- También saber **qué decir y qué no decir** (DIRCOM, 2002: 1-8) podemos entender que conlleva analizar todas las variables y repercusiones posibles para **decidir** qué datos son idóneos comunicar y cuáles no son necesario difundir.
- Es más, al Comité de Crisis se le exige **“capacidad de acción”**, ser resolutivos tomar decisiones rápidas y comunicarlos sin impedimentos (Luecke, 2005: 52). Y el portavoz, aquí sólo resta indicar, es parte crucial de dicho comité.
- En este sentido, se sugiere que el portavoz tenga un cargo directivo alto para poder tomar **decisiones inmediatas**. (Cruz, 2004: 247)

Observamos que en la bibliografía consultada es repetitiva la necesidad de **tomar decisiones rápidas pero reflexionadas**, calibrando para no errar. Descubrimos una

competencia clave en un directivo, en su labor de portavoz y más frente a una crisis: “Toma de Decisiones”.

*“**Toma de Decisiones:** Capacidad para **analizar** diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la **alternativa más adecuada**, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para **ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia** acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.” (Alles, 2011: 194)*

Competencia: Iniciativa – Autonomía

- Veíamos que se sugiere que el portavoz tenga un cargo directivo alto para tomar decisiones inmediatas. Un alto cargo que pueda decidir **“sin necesidad de consultar”** para ganar inmediatez. (Cruz, 2004: 247). Podemos considerarlo “autoridad”. Lo cierto es que la experiencia en consultoría de crisis demuestra que cuando el portavoz carece de esa autoridad / autonomía se producen disfunciones: no dar una respuesta acertada por dudar de si esa información se puede dar; no disponer de todas las variables corporativas para poder dilucidar los riesgos y oportunidades de ciertas contestaciones. Factores que llevan a la reflexión.
- Y es que en gestión de crisis se habla de una rapidez **“casi siempre incontrolable”** que vienen imprimiendo los medios audiovisuales. (Palau, 2003: 151). Y que, como hemos indicado en competencias anteriores, se ha multiplicado enormemente por la inmediatez de las redes sociales.
- De hecho, ese **“saber qué decir y qué no decir”** (DIRCOM, 2002: 1-8) que comentábamos vinculado a otras competencias, en contextos como **una rueda de prensa** donde como portavoz no puedes consultar una respuesta ni consensuarla, podemos intuir se requiere de **cierta independencia de criterio** para contestar en directo. Por supuesto siempre con reflexión y buscando la máxima eficacia.
- También en gestión de crisis se habla de **“liderar el tema”** (DIRCOM, 2002: 1-8), lo que conlleva necesidad de proactividad. Porque como venimos indicando, sólo una adecuada y rápida comunicación garantiza que la crisis no se alargue en el tiempo. (Ibidem)
- Unos requisitos que se vinculan al comité de crisis en su conjunto. Se trata de un equipo que ha de tener **“capacidad de acción”**, han de ser **resolutivos**, tomando decisiones rápidas y comunicando sin impedimentos. (Luecke, 2005: 52)
- La propia definición que la RAE hace del portavoz, como venimos indicando, al reconocer que “es una persona **autorizada para decir lo que piensa** de un asunto determinado...” (RAE, 2001: 1.807), también le está otorgando implícitamente cierto grado de capacidad de iniciativa con cierta autonomía, sin necesidad de consensuar. Porque, como indicamos, en momentos en directo como la TV o una rueda de prensa, el portavoz necesita reaccionar de manera cauta pero con **criterios propios y sin sentirse coartado** para manejar la situación.

Vinculado a ese contexto de crisis donde se dan situaciones en directo (entrevista o rueda de prensa) observamos que **el portavoz en ese “directo” no puede consensuar**

contestaciones a preguntas delicadas. Se ha de guiar por los ejes genéricos estipulados en el comité de crisis, o simplemente teniendo en cuenta experiencias anteriores, cultura de empresa y criterios propios, se hace necesario cierto nivel de iniciativa y autonomía que, precisamente, viene recogido en una competencia específica.

“**Iniciativa – Autonomía:** Capacidad para actuar **proactivamente**, idear e implementar **soluciones a nuevas problemáticas** y /o retos, **con decisión e independencia** de criterio. Implica capacidad para **responder con rapidez, eficacia y eficiencia** ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno”. (Alles, 2011: 181)

Como vemos, esta competencia “Iniciativa – Autonomía” recoge dos **matices diferenciales**. El primero es el que vemos recogido en la bibliografía como necesidad de ganar **inmediatez** y por tanto necesidad de que el portavoz pueda expresarse sin tener que consultar. El segundo matiz incluye la habilidad de usar **aplicaciones tecnológicas** y herramientas para aprovechar oportunidades del entorno. Un aspecto de esta competencia que no aparece en el bloque conceptual de esta tesis, pero desde la experiencia de trabajo con portavoces podemos considerar también muy recomendable. Saber manejarse con tecnología online permite al portavoz acceder a información, cotejar datos, etc. Por lo que también podemos considerarlo como capacidad interesante para un portavoz, en su conjunto. Proponemos testarlo en el desarrollo de los focus group con dircoms.

Competencia: Colaboración

- Se da la circunstancia que una crisis tiene un efecto directo en la actitud de los clientes y stakeholders respecto a la organización. “Una resolución de problemas **pronta, efectiva y comunicativa** eleva el nivel de credibilidad y respeto que se tiene de la organización (Hannington, 2004: 37- 53). Para lograr dicha solución “pronta, efectiva y comunicativa” se requiere que los portavoces, sobre todo los técnicos, **aporten toda la información valiosa que dominan aunque no les sea preguntada**. En la experiencia de gestión de crisis se dan circunstancias en que un portavoz técnico no ha proporcionado un dato relevante “porque nadie se lo ha preguntado”. Gran error. La experiencia profesional nos lleva al planteamiento de la necesidad de **colaboración total y proactiva** cuando se tiene convicción de que hay aspectos que aportar.
- El hecho de que el comité de crisis deba estar integrado por los máximos responsables de comunicación, responsables de gestión, técnicos de áreas implicadas...(Palau, 2003: 154) hace que el requisito de **máxima colaboración participativa y proactiva** podemos intuir es un valor de todos los miembros del comité. Más si cabe de los portavoces. Todos, “los miembros del comité, al surgir una crisis, tienen que dar prioridad a ese asunto”. (DIRCOM, 2002: 4)
- Es más, se indica que más allá de las funciones de los miembros del comité de crisis (incluido el portavoz), lo relevante son condiciones como la personalidad o **capacidad de trabajo en equipo**. (Luecke, 2005: 80)
- Volvamos a la definición que la RAE hace del portavoz. Al indicar que es “persona autorizada para comunicar a la opinión pública” (RAE, 2001: 1.807) podemos interpretar lo señalado en el primer punto de la competencia que estamos trabajando. Podemos

entender que **no sólo comunicará sobre lo que se le pregunta directamente** sino que se anticipará proactivamente sobre aquellos aspectos que considere oportunos, clarificadores e importantes para cumplir objetivos como: tranquilizar, ser transparente, evitar rumorología, etc. Por ello podemos deducir que la **vocación de servicio y colaboración** debe ser inherente a todo portavoz.

Esa necesidad de vocación de servicio y colaboración, y de que los portavoces prioricen la gestión de la comunicación de crisis respecto al resto de sus responsabilidades, haciendo equipo frente a esas situaciones excepcionales, llevan a proponer la siguiente competencia como prioritaria también en un portavoz.

*“Colaboración: Capacidad para **brindar apoyo a los otros** (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, **aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente**. Implica actuar como **facilitador** para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la **confianza**.”* (Alles, 2011: 179)

Competencia: Capacidad de Planificación y Organización

- Se propone que el profesional que **preside el equipo** de crisis, quien **determina las prioridades y distribuye los recursos** sea también “la cara” de la empresa ejerciendo de **portavoz**. Incluso sea quien realice acciones personales en nombre de la empresa. (Sheldom, 1994: 123)
- En este sentido, al dircom en su ejercicio como portavoz se le vincula a su actividad el “asumir la **responsabilidad personal** de las normas profesionales por las que se rigen las **decisiones y acciones** diarias”. (DIRCOM, 2015: 116)
- También en la gestión de crisis se da importancia a **saber qué hacer** cuando la organización se recupere de la crisis (DIRCOM, 2002: 1-8)

Podemos entender que la labor del portavoz lo es tanto de **información como de acción**. Su trabajo está vinculado tanto a la gestión del problema como de su comunicación. De ello deducimos que la capacidad de Planificación y Organización es clave para la gestión y **objetivo de control** en todo momento. Veamos la competencia asociada a estos requisitos:

*“Capacidad de **Planificación y Organización**: Capacidad para determinar eficazmente metas y **prioridades** de su tarea, área o proyecto, y **especificar las etapas**, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de **seguimiento y verificación** de los grados de avance de las distintas tareas para **mantener el control** del proceso y aplicar las **medidas correctivas** necesarias.”* (Alles, 2011: 168)

Competencia: Credibilidad Técnica

- Necesidad de referenciar aquí de nuevo la definición “directivo” del diccionario de Recursos Humanos. Al directivo se le adjudican “**habilidades técnicas** propias de la profesión”. (Fernandez-Ríos, 1999: 308)

- Recordemos que cuando la crisis se desata y se hace pública, **cada público reacciona a su manera**: los accionistas se sorprenden; los poderes públicos piden explicaciones; los consumidores y sus organizaciones llaman al boicot; las víctimas acusan; los empleados, a falta de información, se nutren de rumores; los clientes desconfían y los que son potenciales clientes se pasan a la competencia sin dudarlo; los proveedores se convierten en malpensados y los medios de comunicación buscan información en todo tipo de fuente para poder decir algo al respecto cuanto antes. (Bel, 2004: 198). Un contexto donde la **credibilidad del portavoz** es clave.
- Reiteramos las aportaciones de la RAE en su definición de portavoz. De hecho, podemos presumir que si es “persona autorizada a comunicar a la opinión pública lo que piensa” (RAE, 2001: 1.807), es porque tiene cierta **carga de credibilidad como directivo** y certeza de exponer información valiosa.
- De hecho, al profundizar en el concepto de portavoz en el bloque teórico de esta tesis, se indica que la función de portavoz se vincula a “cargo o condición” de portavoz. Y al profundizar en dichos matices, aparece implícita cierto **“estado de reconocimiento”** (Ibidem).
- En este sentido, al dircom en su ejercicio de portavoz se le vincula la capacidad de **tomar “decisiones difíciles”** (DIRCOM, 2015: 116). Por lo que podemos entender **se le reconoce conocimientos y experiencia** para abordar situaciones difíciles.

Aquí nos remitimos pues a la gestión de la incertidumbre que los distintos stakeholders tienen sobre una situación de crisis. Y tanto en esas situaciones críticas como en circunstancias normalizadas, la credibilidad del portavoz es condición básica. Y si el portavoz principal no domina aspectos técnicos se rodeará de directivos técnicos que apoyen en la labor de portavocía. Por tanto, nos decantamos por la selección también de la competencia de Credibilidad Técnica como necesaria, aunque sea en un mínimo grado (factor a testar en los focus de la investigación que nos ocupa).

“Credibilidad Técnica: Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.” (Alles, 2011: 175))

Competencia: Manejo de Crisis

Aunque ya hemos abordado la competencia sobre la Tolerancia a la Presión de Trabajo, dado que hay situaciones sensibles que en su estadio inicial embrionario ya se pueden vislumbrar complicaciones extremas, proponemos abordar la importancia de la gestión de situaciones críticas y el **manejo del estrés**. La capacidad de la mencionada **templanza**, en el cuerpo teórico, para detectar factores que pueden amplificar la crisis, mantener dicha templanza en su gestión y solución idónea.

Para argumentar estos aspectos, basta hacer un repaso a todo lo comentado en la selección de competencias anteriores. La rapidez casi incontrolable de los tiempos,

vertiginosidad que no ha de alterar “el tempo” de la comunicación, lograr la templanza en la toma de decisiones tanto de gestión de la crisis como de su comunicación, etc. Pero además, el portavoz en situaciones de crisis debe:

- **Hablar con calma** y transmitir la impresión de que la situación está bajo **control**. (Palau, 2003: 156)
- Es decir, no perder la calma en ningún momento. **Mantener la educación** en todas las intervenciones y **nunca rechazar a los medios**. (DIRCOM, 2002: 1-8)

Es decir, encontramos la necesidad de saber manejarse en situaciones críticas. Veamos su correspondiente competencia.

“Manejo de Crisis: Capacidad para identificar y administrar **situaciones de presión**, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear **soluciones estratégicas**, oportunas y adecuadas al marco de la organización.” (Alles, 2011: 182)

9.2. Modelo conceptual resultante de competencias del portavoz

Pasamos a esquematizar el modelo de competencias establecido según el cuerpo teórico de esta tesis doctoral.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización
Influencia y Negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos , y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar .
Relaciones Públicas	Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién , y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.
Habilidades Mediáticas	Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia . Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores, o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y comunicar lo que se desea con claridad y sencillez .
Pensamiento Conceptual	Capacidad para identificar problemas , información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas , descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual .
Tolerancia a la Presión en el Trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieran un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes , con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

<p>Adaptabilidad- Flexibilidad</p>	<p>Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.</p>
<p>Toma de Decisiones</p>	<p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>
<p>Iniciativa- Autonomía</p>	<p>Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y /o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>
<p>Colaboración</p>	<p>Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.</p>
<p>Capacidad de Planificación y Organización</p>	<p>Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>
<p>Credibilidad Técnica</p>	<p>Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.</p>
<p>Manejo de Crisis</p>	<p>Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.</p>

Como adelantábamos, proponemos un modelo conceptual de trece competencias del portavoz afluado de la revisión bibliográfica de esta tesis doctoral. Pasamos ahora a debatir/analizar con la muestra y a través de focus group su idoneidad.

9.3. Focus group, análisis modelo conceptual competencias del portavoz

9.3.1 Desarrollo de los Focus Group

Hemos afluado, del cuerpo teórico, las habilidades del portavoz y necesidades de su función en situaciones de crisis. Seguidamente las hemos vinculado con el Diccionario de Competencias de Martha Alles, adjudicando a cada habilidad/ característica/ necesidad, la competencia más representativa. De dicho trabajo de monitorización, hemos estipulado un modelo conceptual compuesto por trece competencias específicas de la labor de portavocía. Ahora se hace necesario testar la idoneidad del modelo propuesto.

El objetivo es analizar si es un modelo completo o carece de alguna competencia, el acierto o no de cada una de las competencias y, en su caso, el grado de cumplimiento necesario de cada una de ellas en un portavoz. Todo ello, dada la idiosincrasia de la labor del portavoz, frente a cualquier circunstancia.

Como indicábamos en el apartado sobre la Metodología, la herramienta elegida es el focus group. Hemos desarrollado dos dinámicas de grupo integrados por dircoms de primer nivel dado que, además de ser expertos en Comunicación, es el perfil profesional que por un lado coordina y asesora a los portavoces de su organización y por otro, en ocasiones, ejerce de portavoz. Por tanto, como venimos comentando, consideramos que es la muestra con mayor criterio para esta investigación.

Aunque, como recogíamos en la metodología, la necesidad de sintetizar el tiempo de trabajo de los grupos de expertos nos hacía renunciar al método (DACUM) y hacer una adaptación aplicando la fórmula focus group, cabe señalar que se ha intentado no prescindir de las ventajas que proporcionaba el citado método. Como recordamos, mientras el método DACUM aflora desde cero las competencias vinculadas a una función o cargo mediante grupos de trabajo, es decir, desarrollando una especie de brainstorming sobre las competencias de una función; los focus group propuestos para esta investigación, parten del modelo de competencias afluado de la bibliografía consultada con objeto de testar su idoneidad y/o grados de exigencia respecto a un portavoz. Así, para lograr acortar los tiempos de disposición de la muestra para tal trabajo, apostábamos por la fórmula de focus group. No obstante, para no prescindir de los criterios espontáneos de la muestra a la hora de estipular competencias y habilidades a exigir en un portavoz, en cada inicio de sendos focus group se ha destinado un tiempo a que aflorara el análisis y debate espontáneo de las capacidades que caracterizan a un buen portavoz o, en su defecto, aquellas que le invalidan para dicha función.

De esta manera, al inicio de este apartado veremos los listados de capacidades y características afluados en la antesala del desarrollo de sendos focus group por la muestra: doce dircoms en cuyas empresas la actividad es de ámbito nacional y/o internacional.

Posteriormente, pasamos a analizar cada una de las competencias que conforman el modelo que pretendemos testar. Para la exposición de los resultados, se ha estructurado las reflexiones y valoraciones de cada competencia exponiendo primero la descripción textual

desarrollada por Martha Alles en su Diccionario de Competencias, con sus correspondientes posibles grados de cumplimiento (A, B, C y D). Además, para facilitar su análisis, se ha remarcado en negrita, las ideas que la propia muestra indicaba como claves en su reflexión sobre su idoneidad y la elección del grado necesario en cada una de ellas. A continuación de la exposición de cada competencia, articulamos los análisis e ideas aflorados en estas dinámicas de grupo respecto a cada una de las competencias, las reflexiones sobre el nivel de idoneidad de cada una de las competencias y los motivos de la adjudicación de un grado de cumplimiento específico respectivamente.

Previo a abordar este apartado, y a modo de curiosidad, es importante hacer un apunte. Veíamos en la aplicación de la metodología que previamente a pasar al análisis pormenorizado de cada una de las competencias, en ambos focus, se hacía una lectura global de todo el modelo de competencias a analizar. Por unanimidad, y adelantamos aquí que pocas veces se ha dado dicha unanimidad ni entre los miembros de un mismo focus ni, mucho menos, entre los dos focus, se observa una reacción unánime y, además, de manera jocosa. Una reacción basada en la experiencia de la profesión dircom y en su difícil papel con respecto a sus propios portavoces, más en situaciones de crisis. Coinciden en dos ideas claras:

- Se trata de un modelo, en su totalidad, propio de “superhombres”, muy deseable pero lejos de la realidad actual. Aunque como veremos, dicen que hay gratas excepciones.
- Indican sufrir tanto, en numerosas ocasiones, con la actuación de sus portavoces que “ya les iría bien que sus portavoces cumplieran el grado mínimo de cada competencia”. De hecho, varios dircoms de la muestra en varias competencias, resignados a su realidad, dicen que “ya se conformarían con el grado ‘D’” y se van a mínimos. De hecho, llegan a hablar de “mínimos a exigir” frente a “lo deseable”.

Hecho este apunte a modo de contexto de criterio, que ha impregnado el análisis realizado por la muestra en ambos focus, pasamos pues a plasmar los resultados de la investigación.

9.3.2. Focus Groups, capacidades del portavoz sugeridas

Inspirados como indicábamos, en el método DACUM, y previo a testar el modelo de competencias por la muestra, se potenció la libertad a los dircoms para que espontáneamente afloraran las capacidades, habilidades, características o conocimientos que debía reunir, según su criterio, un buen portavoz.

Aquí tenemos el listado resultante del inicio de sendos focus group:

- **Focus I:** empatía, naturalidad, honestidad, carisma, prudencia, credibilidad, que sepa hablar / y que sepa callar, control de las emociones (autocontrol), disponibilidad para atender todas las solicitudes y gestionarlas de la mejor manera posible, dominio de la comunicación verbal y no verbal, capacidad de percibir e interpretar, conocimiento del negocio y capacidad analítica y estratégica.
- **Focus II:** habilidades comunicativas, conocimiento de lo que se debe decir y de lo que se debe omitir, conocimiento de negocio, compartir visión y estrategia con la empresa (compromiso), preparación, empatía, conocimiento de los públicos, conocimiento de canales, capacidad de planificación, la comunicación no verbal, autocontrol emocional, gestión del estrés, integridad / honestidad, credibilidad, capacidad de generar relaciones y disponibilidad.

Observamos que una muestra de doce dircoms articulados en dos focus group (de seis integrantes cada uno), en distintas sesiones, se hallan en completa sintonía de criterios.

De hecho, este primer ejercicio de brainstorming desarrollado con la muestra sobre las características y competencias que definan a un buen portavoz, en un primer momento, es tranquilizador. Todos los aspectos señalados, y otras muchas capacidades y matices, están recogidas en el modelo conceptual de competencias del portavoz articulado a partir de la revisión del apartado teórico de esta tesis doctoral.

9.3.3. Focus Group, análisis del modelo de competencias y niveles

Llegados a este punto, recordemos el proceso de investigación que estamos desarrollando. Primero hemos afluado todas las habilidades y capacidades latentes en el cuerpo teórico y las hemos vinculado con las competencias recogidas en el Diccionario de Competencias de Martha Alles que más las definen. Y hemos recogido los enunciados de dichas competencias en una tabla para observar en su conjunto el modelo teórico de competencias del portavoz inspiradas en la bibliografía que recoge el apartado conceptual. Un modelo articulado para ser testados mediante focus group.

Pero recordemos que en el método DACUM las dinámicas de grupo partían desde cero para que la muestra aflorase espontáneamente capacidades y competencias del puesto en cuestión. Inspirados en dicho valor añadido, y previo a testar el modelo teórico de competencias, hemos plasmado las habilidades y capacidades que nuestra muestra exponía espontáneamente al inicio de sendos focus group.

Ahora, en este apartado, pasamos ya a plasmar el análisis del modelo de competencias conceptual competencia por competencia, como vienen establecidas en el Diccionario de Martha Alles, con la definición de los distintos niveles de cumplimiento (A, B, C y D). Y recogiendo, sobre cada una de ellas, los análisis y valoraciones expuestas por la muestra en sendos focus group.

Procedemos pues a exponer, competencia por competencia, las apreciaciones de la muestra, tanto sobre la idoneidad de la competencia en cuestión como del grado de cumplimiento necesario que adjudican a la función de portavoz.

Competencia: Comunicación Eficaz

Definición y grados: Capacidad para **escuchar y entender** al otro, para **transmitir** en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de **alcanzar los objetivos** organizacionales, y para mantener **canales de comunicación abiertos y redes** de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

A. Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para **adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia** o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente oportuno de información necesaria para la consecución

de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales, que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.

B. Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. **Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones** que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.

C. Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y **asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar**. Capacidad para **aprovechar los canales** de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.

D. Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

Comunicación Eficaz, resultados focus group

Respecto de esta primera competencia, Comunicación eficaz, los resultados más significativos que hemos obtenido en sendos focus group son:

- Unanimidad al considerar esta **competencia clave** y básica en todo directivo, no sólo en el portavoz, aunque sea en grado mínimo.
- Concebida como competencia básica, varios dircoms eligen el nivel máximo (**A**) de disposición de esta competencia. La clave de este nivel máximo está en “**adaptar el estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia**”.
- No obstante, otros miembros de la muestra descartan el nivel máximo de cumplimiento porque prefieren optar por “simplicidad”, centrándose exclusivamente en exigir al portavoz que sea eficaz, yendo al grano y de manera directa; comunicarse de una manera clara y entendible. Optan por el nivel mínimo (**D**) ya que deducen que la prioridad de ser “**entendible**” ya lleva implícita dicha adaptación del mensaje.
- Pero los detractores del nivel mínimo indican que este **grado D adolece** de dos capacidades claves en un portavoz: la de responder asertivamente y la de defender los intereses de la compañía. Factores que indican se recogen en el grado **B** al contemplar la “capacidad para **minimizar las barreras y distorsiones** que afectan a la circulación de información”. No obstante, al respecto, se apunta que eso debe ser una capacidad del dircom por lo que es deseable en un portavoz pero no imprescindible.
- Otras posiciones, que descartan irse a mínimos de mínimos (D) con esta competencia, optan por un **grado medio C**. El fundamento es la importancia de la capacidad de “**asegurarse de comprender lo que quieren los demás**”. Factor que consideran como

clave de conexión emisor-receptor, y más en una crisis. Un factor que también remarcan los defensores del máximo grado de cumplimiento (A) ya que recoge todo esto.

- También, como argumento defendiendo el **nivel C** está la equiparación de comunicar de manera clara y concisa pero con el matiz de **escucha** activa. Una escucha considerada fundamental sobre todo frente a periodistas. Pero además, contando con una tercera realidad: “aprovechando los canales de comunicación existentes”. Esta última variable, “**canales**”, se apunta como importancia en crecimiento y se concibe que dentro hallamos las redes sociales. (Esta apreciación genera un debate de posiciones enfrentadas sobre el protagonismo del portavoz en las redes sociales, y más en crisis, que emplazamos a profundizar en el apartado sobre otros resultados de la investigación. Además de habilidades, indican, que más bien hay que exigirle al dircom que al portavoz).
- Teniendo en cuenta todo lo anterior hay una aportación muy a tener en cuenta. Un portavoz en una situación de crisis debe poseer esta competencia en un grado mínimo de B, aunque lo deseable es la A. Porque “el objetivo de cualquier dircom es que cualquier colaborador de un proyecto, es decir, toda la plantilla, sea portavoz”. Y en ese sentido, se indica, aunque ya no sea una situación de crisis sino en el día a día “relacional” necesitamos las **capacidades recogidas en A y en B**. Un argumentación de quienes se van a **máximo cumplimiento** exigible de esta competencia.
- También se defiende el nivel **B** a exigir esta competencia en un portavoz, porque los complementos que aporta el nivel **A** se le adjudican más al **dircom**. Es decir, se señala que, las aportaciones del dircom al portavoz hace que este llegue a las capacidades recogidas en el nivel máximo.
- Vinculada a la elección de grado de esta competencia hay otra reflexión interesante. Se habla de que la tendencia empresarial es hacia un modelo más horizontal, donde la comunicación debe ser transparente y transversal, desde el puesto más básico hasta el director general. Por lo que se habla de la **necesidad de los cuatro grados a exigir** nivel específico según puesto. Según sea portavoz principal, técnico, etc. En este contexto, es una competencia a exigir a **toda la plantilla, a requerir en grado mínimo (D) incluso a los puestos más básicos**.

Conclusión competencia Comunicación Eficaz: competencia clave pero sin consenso respecto al grado de cumplimiento a exigir al portavoz. Depende de si es el portavoz es principal o portavoces complementarios y de quien concibe las aportaciones del dircom como complemento a lo exigible al portavoz. Se oscila, por tanto, entre los grados A y D.

Competencia: Influencia y Negociación

Definición y grados: Capacidad para **persuadir** a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del **razonamiento conjunto**, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para **influnciar** a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto **ganar-ganar**.

A. Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar

conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para desarrollar estrategias complejas que le permitan influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto **ganar-ganar**.

B. Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y **acercar posiciones** mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto **ganar-ganar**.

C. Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.

D. Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sean de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas.

Influencia y Negociación, resultados focus group

- Respecto a la capacidad de influencia y negociación se indica que, junto a la competencia de Comunicación Eficaz, ésta es **clave**. Es más, a ambas se le adjudica un nivel de componente emocional a destacar.
- La mitad de la muestra pone el foco en que la clave de esta competencia es el factor **“ganar- ganar”**. Y dado que los dos grados (A y B) dan un mayor protagonismo a ese factor, hacen pivotar todas las capacidades a dicho objetivo, y son partidarios de exigir al portavoz un nivel de cumplimiento que **oscile entre el A y el B**.
- La otra parte de la muestra también es partidaria de pivotar entre los niveles máximos, **A y B**, inspirados también por el factor **“inclinar y acercar posiciones”**, es decir, también ese “ganar- ganar”. Aspecto que no está tan señalado en niveles inferiores.
- Respecto a la defensa de exigir a un portavoz el **grado máximo (A)**, ésta se basa en el punto que habla de provocar “impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques y posturas”. De hecho se argumenta que “al periodista siempre lo van a tener en contra... un buen portavoz, tanto en casos proactivos como reactivos, tiene que tener esa **capacidad de generar el cambio de opinión**”.

Conclusión competencia Influencia y Negociación: además de considerar esta competencia fundamental, dada la definición de capacidades que se explicitan en cada nivel, el hecho de perseguir tanto acercar posiciones (ganar- ganar) como una clara capacidad de

generar el cambio de opinión, se exige que el portavoz tenga un nivel de **cumplimiento entre el A y el B**.

Competencia: Relaciones Públicas

Definición y grados: Capacidad para **establecer relaciones** con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y **a qué personas se debe recurrir** en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente **hacerlo cuando es pertinente**.

A. Capacidad para establecer rápida y eficazmente relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre referentes de la sociedad así como sobre los clientes o proveedores de la organización. Capacidad para desenvolverse adecuadamente en el medio empresario, político y social, en base a sus conocimientos no sólo del área de su especialidad sino también culturales en general, lo cual le posibilita interrelacionarse con personas provenientes de ámbitos diferentes al propio. Implica ser un referente del mercado por su hábil manejo de las relaciones a las cuales recurre en las formas y circunstancias pertinentes.

B. Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización así como a los clientes o proveedores. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios y para establecer con ellos intereses afines basados no sólo en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales, lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos.

C. Capacidad lograr relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las **personas pertinentes** de acuerdo con los objetivos planteados. **Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades** del medio empresarial y para **desenvolverse** adecuadamente en toda clase de eventos sociales.

D. Capacidad para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por **relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo**.

Relaciones Públicas, resultados del focus group

- Aunque ven la necesidad de esta competencia en un portavoz, en ambos focus surge el debate de si es una competencia más propia del dircom que del portavoz, para no apostar por exigencia de un máximo nivel. De hecho se apunta la idea de que es una labor previa a la portavocía.
- Pero la gran mayoría de la muestra apuesta por descartar el nivel más bajo de exigencia al portavoz (D). La razón, "el portavoz ha de saber recurrir a la persona idónea en un

momento dado”, contundentemente. Tan sólo un dircom establece el **mínimo nivel D**, argumentando que como dircom no necesita que su portavoz se mueva en todo tipo de eventos sociales, basta “con que sea capaz de dar el mensaje que le indico correctamente”. Por ello se comenta que de esta competencia sólo se esperaría que establezca “relaciones específicas respecto a sus responsabilidades y puesto de trabajo”.

- Y también sólo un dircom contundentemente establece un **máximo grado (A)** de esta competencia al portavoz. Afirma que un alto directivo portavoz de una empresa relevante tiene que tener la capacidad de relacionarse con sus iguales en la Administración y, en todas las instituciones de **forma autónoma**. Tiene que ser “reconocibles”. Y deja caer la idea de que como dircom es muy difícil colocar a un portavoz por ejemplo delante de un presidente autonómico. Esos niveles los maneja un alto cargo, portavoz.
- Dado que nos vemos obligados a proteger la confidencialidad de la identidad de los dircoms que han participado de este estudio, nos permitimos la licencia en este punto de aportar una observación. Cabe señalar que quien defiende un **grado mínimo** de esta competencia a adjudicar al portavoz, es un dircom de actividad empresarial sin casi necesidad de relación institucional. Y quien defiende el **grado máximo** en un portavoz, es un dircom cuya actividad empresarial tiene una fuerte necesidad de relación institucional a más alto nivel. Un hecho que cuando es comentado por la moderadora, la mayoría de profesionales en ambos focus confirman lo que puede considerarse una posible tendencia.
- Tal como se intuye, se apoya mayoritariamente el **nivel C**. La clave: “capacidad de vincularse positivamente con distintas personalidades” y “desenvolverse”. Hablan de un “saber estar” absolutamente necesario.
- Otro argumento para defender el grado C es la capacidad de obtener la cooperación de las “**personas pertinentes**” frente a la red de relaciones enmarcadas en su puesto específico que establece el grado D, es importante distinguir entre una simple “red de relaciones” frente a conseguir cooperación de “personas pertinentes”. De hecho frente a quien comenta que es una función más bien directiva, otros defienden que por supuesto el portavoz es un alto directivo.
- También en esta competencia surge la posible necesidad de vincular el **grado pertinente según el tipo de portavoz**: portavoz representativo de la compañía, principal en una crisis, o portavoz técnico complementario.

Conclusión Competencia Relaciones Públicas: una gran mayoría de dircom (de toda la muestra sólo dos profesionales no apoyan este grado) establece el **grado C** como el idóneo a exigir a un portavoz. Las razones: una clara **exigencia de “saber estar”** y por otro la necesidad de ir más allá de una simple red de relaciones aspirando a **contactos “pertinentes”**.

Competencia: Habilidades Mediáticas

Definición y grados: Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores, o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de

comunicación. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y **comunicar lo que se desea con claridad y sencillez.**

A. Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa, nacional e internacional, con efectividad y eficacia **aun en situaciones de crisis o adversas.** Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas, incluso frente a interlocutores agresivos, y utilizar un adecuado nivel de **expresión verbal y corporal.** Capacidad para **exponer las ideas que planea comunicar,** dando prioridad al mensaje que se desea transmitir y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en el mercado y en la organización por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen pública.

B. Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su ciudad o región, con efectividad y eficacia aun **en situaciones de crisis o adversas.** Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas, y utilizar un adecuado nivel de **expresión verbal y corporal.** Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en la organización por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen dentro de la misma.

C. Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su área de actuación, con efectividad y eficacia. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, en situaciones que se hayan **planeado con anticipación,** y resolver satisfactoriamente las situaciones inesperadas utilizando un adecuado nivel de **expresión verbal y corporal.** Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en su área de trabajo por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen.

D. Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su área de actuación. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, en situaciones que se hayan **planeado con anticipación,** y resolver satisfactoriamente las situaciones inesperadas, solicitando ayuda a sus superiores si es pertinente. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por su manejo de los medios de comunicación.

Habilidades Mediáticas, resultados del focus group

- Competencia que por supuesto, se considera fundamental en un portavoz y además a nivel de **máximos (A).** Con ello aseguramos disponer del **portavoz ideal,** pero se alerta de que exigiendo el máximo grado de cumplimiento se deja fuera a un montón de portavoces técnicos y secundarios que también son buenos y aportan.
- Por ello en una gran mayoría se opta por el grado máximo A pero también apoyando la opción de exigir A para los portavoces principales sobre todo en crisis y **C para los portavoces técnicos/ complementarios o en circunstancias de no crisis.** De hecho

para portavoces técnicos descartan el nivel mínimo y se opta por el grado C por el matiz crucial de dominar la comunicación **"verbal y no verbal"**. Porque tanto comunicación como imagen son muy importante en los medios.

- No obstante, respecto a esta competencia también surge la reflexión de que se halla **"obsoleta" o "incompleta"**, ya que no contempla todo el tema de nuevas tecnologías como las redes sociales. Se llega a defender el máximo grado de cumplimiento (A) pero **añadiendo el factor redes sociales**. Como breve apunte, indicar aquí que surge un debate paralelo sobre el papel mayor o menor del portavoz con las redes sociales. Unas reflexiones que recogeremos como parte de otros resultados de la investigación, sólo adelantar que no hay unanimidad en las reflexiones al respecto entre los dircom de la muestra.

Conclusión competencia Habilidades Mediáticas: Se opta por el máximo grado **A para portavoces importantes y en crisis**, pero incluyendo la variable de **redes sociales**. Y se opta por el **nivel C para portavoces técnicos** o aquellos que no actúan en situaciones de crisis. Crucial el factor de comunicación **verbal y no verbal** que descarta exigir el nivel mínimo en ningún portavoz.

Competencia: Pensamiento Conceptual

Definición y grados: Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y **vínculos entre situaciones** que no están obviamente conectadas, y para **construir conceptos** o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento **creativo, inductivo o conceptual**.

A. Capacidad para diseñar **métodos de trabajo** organizacionales que permitan **identificar problemas**, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. **Capacidad para promover en otros** el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y **definir prioridades** para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual. Capacidad para **constituirse en un referente en materia de pensamiento conceptual**.

B. Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y **definir prioridades** para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar **razonamiento creativo, inductivo o conceptual**.

C. Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir modelos, incluso **en situaciones difíciles**. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en

pequeñas partes y puntos clave e identificar las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento **creativo, inductivo o conceptual**.

D. Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar **razonamiento inductivo o conceptual**.

Pensamiento Conceptual, resultados focus group

- La muestra, en su totalidad, da mucha importancia a esta competencia porque la capacidad crítica es **crucial para definir el problema. Porque del diagnóstico dependerán todas las decisiones**. Pero, en general, les alerta la **excesiva capacidad conceptual que recoge el grado máximo (A)**. Prefieren apostar por un nivel eficaz pero más simple.
- Aunque en la búsqueda de esa simplificación de capacidades más práctica se podría ir a pivotar entre los niveles C y D, convence el factor **“incluso en situaciones difíciles”** para optar por **exigir el grado C** a un portavoz. Una reflexión que no hacen los dircom que optan por el D.
- En lo que hay unanimidad es en descartar el nivel **máximo A** porque las capacidades que recoge son **excesivas** para un portavoz.
- No obstante, aunque por unanimidad se descarta el grado máximo hay una capacidad de este nivel que seduce a los dircoms: la de “promover en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas”. Incluso hay quien indica que si se pudiera, elegiría el C pero incluyendo esta capacidad.

Conclusión competencia Pensamiento Conceptual: competencia considerada clave, pero por unanimidad se descarta el nivel máximo por considerarlo excesivo. Se descarta también el mínimo y se **elige el grado C porque incluye el desarrollo de estas capacidades en “situaciones difíciles”**.

Competencia: Tolerancia a la presión de Trabajo

Definición y grados: Capacidad para trabajar con **determinación, firmeza y perseverancia** a fin de alcanzar **objetivos difíciles** o para concretar acciones/decisiones que requieran un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un **alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes**, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

A. Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en

momentos difíciles y **motivar** a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

B. Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y **motivar** a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

C. Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y **motivarlos** a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

D. Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

Tolerancia a la Presión de Trabajo, resultados focus group

- Se considera una competencia también **muy relevante**. Un punto en que está de acuerdo toda la muestra, “porque el portavoz tiene que estar dispuesto a aguantar mucho”.
- Cabe señalar que resulta curioso que el factor que se destaca unánimemente es el de la capacidad de lidiar situaciones difíciles con empeño y además “**motivando**” al equipo en ese sentido.
- Pero estando de acuerdo en ambos aspectos señalados, observamos que en el **focus I se exige al portavoz el máximo grado (A)** de capacidad de esta competencia, mientras que en el **focus II eligen el grado mínimo (D)** porque conciben que las capacidades descritas son suficientes.
- De hecho la mitad de la muestra, que optan por el **nivel mínimo (D)**, influenciados por la capacidad de motivar a los demás frente a la adversidad, analizaban el resto de grados que son los que recogen esta habilidad. Pero por ejemplo descartaban niveles superiores, porque consideran que es excesivo. Opinan que “**implementar procedimientos y métodos de trabajo**”, **es tarea del dircom** y no del portavoz. Porque todo lo referente a “procedimientos, métodos de trabajo, generar un clima de laboral” consideran “es deseable como directivo, no como portavoz”... “con que el portavoz desarrolle bien su papel delante de los medios, es suficiente”. Aunque también se destaca el papel que debe desarrollar internamente en comunicación interna. De hecho, basan su elección de grado

D, en que el portavoz “debe ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles”, y esto parece recoger todos los matices.

- Visto que en ambos focus se establece el **grado unánimemente, pero sobre niveles completamente extremos**, tal vez habría que hacer un análisis exhaustivo de los motivos de dichas elecciones tan enfrentadas. Seguro que la composición de los focus influye, el puesto actual de dichos dircoms, el perfil de sus empresas, su formación y trayectoria. Un punto interesante de análisis en el que no nos podemos detener. Aspectos como el hecho de que en un grupo hay más empresas de actividad de riesgo que en el otro, o si en un focus concentra más empresas con alto componente de relación institucional que en el otro. Sin duda interesante, pero requiere un análisis pormenorizado, además de la necesidad de saltarse la confidencialidad de los dircoms, cosa que hace inviable dicho análisis en esta tesis.

Conclusión competencia Tolerancia a la Presión de Trabajo: sea como fuere se trata de una competencia **muy relevante** en todo portavoz y frente a cualquier circunstancia. Pero, según la casuística o especificidad, el nivel de cumplimiento en un portavoz **puede oscilar entre máximos y mínimos**, dado que la descripción de capacidades del grado mínimo se puede considerar también como muy completa.

Competencia: Adaptabilidad - Flexibilidad

Definición y grados: Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, **cambiar convicciones** y conductas a fin de **adaptarse en forma rápida y eficiente** a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una **revisión crítica de su propia actuación**.

A. Capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo un **revisión crítica** de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Si corresponde, implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes.

B. Capacidad para **comprender y considerar** perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de **adaptarse en forma rápida y eficiente** a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo un **revisión crítica** de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.

C. Capacidad para **comprender** perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Capacidad para llevar a cabo un **revisión crítica** de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad, y proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.

D. Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.

Adaptabilidad - Flexibilidad, resultados focus group

- Todos los miembros de la muestra ven esta competencia **necesaria** en un portavoz, y destacan que además es una competencia directiva **básica vinculada a la gestión**, “adaptarse y ser flexible en gestión”. Pero también en portavocía, dado que en situaciones de crisis las casuísticas cambian a gran velocidad.
- Destacar que, por mayoría absoluta, ponen el foco en la capacidad de “**autocrítica**”. Tanto para adaptarse a las circunstancias como para la evolución y autoaprendizaje constante como portavoz. El ser autocrítico es “vital” en un portavoz. Hay un único dircom que esa “autocrítica” la concibe como excesivo perfeccionismo y un lastre en tiempos de ejecución. Es el único dircom que le confiere un grado mínimo a esta competencia.
- La mayoría de los participantes oscilan entre los **niveles B y C** porque consideran que quizás el grado máximo de cumplimiento en un portavoz es excesivo. Unánimemente descartan el A.

Conclusión competencia Adapabilidad – Flexibilidad: la capacidad que destaca la práctica totalidad de la muestra es la “**autocrítica**” tanto para **adaptarse** a las circunstancias como para **autoaprendizaje** como portavoz. Eluden el nivel máximo y mínimo, y oscilan en exigir al portavoz niveles de **cumplimiento intermedios (B y C)**.

Competencia: Toma de decisiones

Definición y grados: capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los **recursos disponibles** y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la **alternativa más adecuada**, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las **posibles consecuencias** de la decisión tomada.

A. Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.

B. Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su **impacto en el negocio**. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización.

Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

C. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante **cuestiones críticas o sensibles** para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

D. Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.

Competencia Toma de Decisiones, resultados focus group

- Se trata de una competencia necesaria y evidente en un portavoz. Tal es el punto que rápidamente y por unanimidad se oscila entre los **niveles máximos (A y B)**.
- Porque “el portavoz tiene que tener una capacidad de decisión sobre la marcha... porque en el directo se pueden encontrar con una serie de situaciones cambiantes y tiene que actuar rápido”. Es más, se descarta niveles mínimos de esta competencia porque se considera imprescindible que el portavoz sea capaz de “**tomar decisiones en el mismo momento**”.
- Además se considera una competencia no sólo crucial en un portavoz sino en todo su equipo, porque “no en todo momento estamos todos al 100%”.

Conclusión competencia Toma de Decisiones: claridad y determinación unánime por considerar esta competencia vital y exigir los **niveles máximos (A y B)** a un portavoz. Dado que se espera del portavoz: **tome decisiones en el mismo momento**.

Competencia: Iniciativa - Autonomía

Definición y grados: capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y /o retos, **con decisión e independencia de criterio**. Implica capacidad para **responder con rapidez, eficacia y eficiencia** ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y **aprovechar al máximo las oportunidades** que se presentan en el entorno.

A. Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemática y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente en la organización por su iniciativa.

B. Capacidad para diseñar **métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente**, e idear e implementar soluciones a nuevas problemática y/o retos con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente dentro de su área por su iniciativa.

C. Capacidad para actuar proactivamente e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y **aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan**.

D. Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.

Iniciativa – Autonomía, resultados focus group

- Se trata de la competencia que más **controversia** ha motivado. La razón radica en que en ambos focus se interpretaba como peligrosa. Más que concebirla como competencia útil se interpretaba como libertad “peligrosa” en un portavoz, e incluso como temeridad.
- Se centra la lectura exacta de esta competencia, vista como “iniciativa y autonomía con conocimiento de causa, sabiendo de lo que hablo y de las consecuencias que tiene todo lo que digo” como portavoz. Y no como “temeridad”.
- Se llega a concebir ligado a la competencia de Toma de Decisiones. Según indica un dircom de la muestra: el portavoz se puede ver en una situación donde desconoce si puede decir o no una información, “pero en ese momento tienes que ser **capaz de saber si es conveniente** para la compañía o no ese argumento que vas a decir”.
- No obstante otro dircom, el único de la muestra que sólo exigiría esta competencia a un alto directivo portavoz, indica que esta competencia no la metería de manera estándar en el manual de su compañía. Es el único detractor. “Va vinculado al nivel del portavoz, no es para todos los portavoces. El procedimiento en mi compañía dice que antes de salir tienes que tener el mensaje ‘supermachacado’ y si no, tienes las vías para salirte pero no para tener iniciativa y autonomía, **ni ser proactivo**”.
- Como defensa de esta competencia un miembro de la muestra argumenta que “el control se ha perdido, estamos en una **gestión de la inmediatez** porque las redes sociales lo que han traído es la inmediatez total. La rapidez de la respuesta cada día es mayor, eso hace que las crisis sean inmensas en cuestión de horas”. En este sentido, surge otra idea paralela de otro dircom: “estamos en la era de la inmediatez, pero cuidado con pasarse”.
- Todas estas reflexiones hacen que unos dircom se decanten por mantener esta competencia pero exigirla en un grado mínimo imprescindible (D) o, por el contrario, fluctuar entre A y C y descartar ese nivel mínimo.

- Las reflexiones para no ir a mínimos son factores considerados como importantes. Tales como considerar crucial “conocimiento de causa” (**A**), porque “el portavoz siempre se enfrenta a un escenario inestable, es decir, tú sabes lo que quieres decir pero no tienes ni idea de lo que te quieren preguntar; ahí tener autonomía es fundamental, si no la tienes tus posibilidades de fracaso son enormes. Pero también se citan otras capacidades que condicionan la elección de grado, como facilitar la proactividad a los “colaboradores” (**B**), o “aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan” (que contempla el grado **C** pero no el **D**).

Conclusión competencia Iniciativa – Autonomía: dada la convicción con que cada integrante de la muestra defiende el grado que considera más idóneo a exigir en un portavoz, y más en situaciones de crisis, sólo podemos concluir que el **grado a exigir fluctuará** dependiendo de la casuística y especificidad a considerar.

Competencia: Colaboración

Definición y grados: capacidad para brindar **apoyo a los otros** (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, **aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente**. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear **relaciones basadas en la confianza**.

A. Capacidad para **brindar apoyo** y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante **iniciativas anticipadoras** y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, **aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente**. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la **confianza**. Capacidad para **promover el espíritu de colaboración** en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.

B. Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente y apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear **relaciones de confianza**. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.

C. Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

D. Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo soliciten, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

Colaboración, resultados del focus group

- Se trata de otra competencia que divide a la muestra en distintos criterios. Mientras **la mitad de la muestra** ven claramente que es necesario en un portavoz el grado de cumplimiento máximo (**A**) el resto de la muestra fluctúa **entre la B y la D**.

- Los dircom que no ven la necesidad de grado máximo en un portavoz, argumentan que se trata más bien de una **competencia del dircom** y no tanto del portavoz.
- No obstante, hay quien argumenta que debería ser una **competencia de toda la organización**. Porque se dice que como dircom “lo primero que te vas a encontrar es que te engañen en tu propia organización”. Hacen hincapié en colaborar y “no mentir”.
- Quien defiende el nivel **B** dota de importancia al hecho de “capacidad para crear relaciones de confianza”, crucial incluso con el periodista cuando tienes una crisis prolongada.
- Así, nos encontramos que la mitad de la muestra opta por exigir el máximo grado de cumplimiento en un portavoz (A) pero **la otra mitad** defiende que es una competencia más de un dircom que de un portavoz indicando que es **deseable pero no imprescindible**.

Conclusión competencia Colaboración: Aquí la muestra está dividida en la mitad y con posiciones extremas. Unos afirman con convicción la necesidad de un máximo grado de cumplimiento y los otros afirman ser una competencia deseable en un portavoz, pero no imprescindible. Por lo que **proponemos mantener la competencia** en este modelo pero estableciendo **libertad de grado** en función de necesidades y particularidades de cada caso.

Competencia: Capacidad de Planificación y Organización

Definición y grados: capacidad para determinar eficazmente **metas y prioridades** de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar **mecanismos de seguimiento** y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

A. Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para **constituirse en un referente** en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.

B. Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.

C. Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y **aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias**.

D. Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que resulten necesarias.

Capacidad de Planificación y Organización, resultados focus group

- Por unanimidad conciben esta competencia como directiva, de gestión, pero no tanto imprescindible en un portavoz. De hecho, ven estas capacidades cruciales en el dircom y en el propio comité de crisis. Se concibe al **portavoz como “actor y ejecutor”**. Se llega a afirmar que respecto al portavoz, esencialmente, se “prefiere que tenga otras competencias”, esta no es imprescindible. Porque “intentamos definir al portavoz ideal, no un superhombre”. Apuestan por un nivel de mínimos **(D)**.
- Quien defiende un nivel de exigencia **C** pone el foco en la capacidad de “**aplicar medidas correctivas” pero vinculándolo sólo al mensaje** y no a la planificación de los trabajos a desarrollar.
- Sólo tres de los doce dircoms descartan esta competencia. El resto apuesta por **exigir nivel mínimo** al portavoz ya que ven que la competencia es importante en dircom y en comité de crisis. (Recordemos que, según la teoría y la práctica, el portavoz es parte importante del comité de crisis).

Conclusión competencia Capacidad de Planificación y Organización: dado que es una competencia que se concibe más del dircom que del portavoz, pero crucial en un comité de crisis, podemos afirmar que se **exige un mínimo** de cumplimiento de estas capacidades en un portavoz.

Competencia: Credibilidad Técnica

Definición y grados: Capacidad para alcanzar con **precisión** los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un **referente a quien consultar**. Implica ser reconocido por poseer **sólidos conocimientos y experiencia**.

A. Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su **conocimiento general**, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. **Capacidad para traducir** estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para **comprender la esencia de los aspectos complejos** de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para **convertirse en un referente** en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.

B. Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en

el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a los problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un **referente dentro de su organización**.

C. Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.

D. Capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo.

Credibilidad Técnica, resultados focus group

- Se trata de una competencia donde también hay **diversidad de opiniones, tantos como grados**. Se ve la necesidad de estas capacidades pero hay división entre quienes piensan que ayuda el que un portavoz sea un **referente técnico** y quien dice que el portavoz no es necesario que sepa todo de todo, sí que **domine la globalidad** del negocio, pero imposible que sea experto en todo. De hecho, los distintos matices de capacidades que recoge cada uno de los grados hace que toda la muestra esté dispersa en la defensa de cada grado de cumplimiento.
- También hay división de opiniones sobre el hecho de que “la credibilidad técnica es inherente al cargo”.
- Numerosos dircoms opinan que se debe exigir el nivel máximo (**A**) al portavoz. Para ellos la clave es “**la capacidad de traducir**”, que sólo se halla en el nivel máximo. Y también la habilidad de llegar a ser “un **referente no sólo de su compañía sino en el sector**”.

Conclusión competencia Credibilidad Técnica: la reflexión de si se trata de un **portavoz principal o secundario** y del tipo de circunstancia que suela manejar dicho portavoz, **condiciona el grado elegido**. No obstante numerosos miembros de la muestra defienden exigir nivel máximo (**A**) cumplimiento de esta competencia. Para ello se fundamentan en dos variables clave: la capacidad de “**traducir**” todo tipo de aspectos y la capacidad de **ser referente** no sólo dentro de su organización sino también fuera.

Competencia: Manejo de Crisis

Definición y grados: capacidad para identificar y **administrar situaciones de presión**, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

A. Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y **administrar situaciones de presión**, contingencia y conflicto para la

organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un referente organizacional por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno **local como global**, con una **visión y proyección de largo plazo**.

B. Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo dentro de su área por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno **local como global**, con una visión y proyección de **mediano plazo**.

C. Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo para sus colaboradores por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de **corto plazo**.

D. Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, **considerando los objetivos organizacionales**. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.

Manejo de Crisis, resultados de los focus group

- También aquí surge la reflexión de si se trata de una competencia sobre todo **directiva y de liderazgo**. Pero frente a ese enfoque hay miembros de la muestra que de manera firme dicen que si la propia competencia se enuncia como “manejo de crisis” ésta debe ser de **exigencia total** en un portavoz (A). Porque el grado máximo contempla “**proyección a largo plazo**” y tener en cuenta los plazos en una crisis es importante.
- Pero surge también el debate de portavoces principales y portavoces técnicos o secundarios. Se indica que estos últimos con tener un grado de cumplimiento mínimo (D) ya es satisfactorio. De hecho se repite el criterio de que **el grado depende del tipo de portavoz y de las características de la situación**.
- Algún defensor aislado del grado mínimo **D** argumenta que “en una crisis de comunicación **no manda el portavoz**, manda el director de comunicación... y más si la crisis es grave”.
- Sin embargo encontramos varios dircoms de la muestra que descartan explícita y contundentemente el nivel mínimo exigible (D) por considerar **clave esta competencia en un portavoz**.

Conclusión competencia Manejo de Crisis: podemos decir que aunque los criterios están dispersos, la **mayoría de la muestra huye del nivel mínimo (D)**, **gran parte se posicionan en el grado máximo (A)** sobre todo por ser el único grado que tiene una **visión “a largo plazo”** y el resto podríamos afirmar **fluctúa entre el A y el C** porque afirman que el grado de exigencia depende del perfil del portavoz (principal o técnico) o de las características de las situaciones que se manejen. Como indicamos, sólo alguna excepción apoya nivel mínimo D.

Capacidad Mediática On y Off

Observábamos en la parte teórica que se explicitaba la necesidad de que el portavoz supiera sobre manejarse en el ámbito mediático, sus especificidades según el soporte (prensa, radio, televisión y redes sociales en sus distintas variantes). Al aterrizar dicha necesidad de capacitación en el Diccionario de Competencias de Martha Alles ya afloraba que esta capacitación no venía explicitada en la competencia que esta autora denomina “Habilidades Mediáticas”.

Es más, al testar dicha competencia de “Habilidades Mediáticas” con la muestra de esta investigación, perfil dircom de alto nivel, en ambos focus aparecía la opinión de que estaba “obsoleta” y/o “incompleta”. Y espontáneamente miembros de la muestra argüían el problema de que “el portavoz no sabe nada de Comunicación” o el hecho de que esta competencia no recogiera el factor de redes sociales, la introducía en la más profunda obsolescencia.

Una necesidad de conocimientos y capacidades mediáticas que se ha testado al final de sendos focus group desarrollados.

La primera observación a realizar en este punto es que por absoluta unanimidad, toda la muestra de esta investigación, asegura que estas nuevas capacidades vinculadas a **conocimientos mediáticos son necesarias**. Y además, la importancia que le dotan es tal, que también están en completo acuerdo de que **constituyan una nueva competencia** complementaria a “Habilidades Mediáticas”.

Al comentar con los dircoms participantes de la investigación qué debería recoger esta nueva competencia se confirman claramente bloques de **capacidades frente al ámbito mediático off y on**:

- Conocimiento mediático, “es fundamental que sepan **cómo funcionan** los medios de comunicación para dirigirse a ellos”.
- **Conocimientos** sobre “**cómo el portavoz debe construir su propia imagen** e identidad digital”.
- **Capacidades** vinculadas a construir su propia “**imagen personal**” y, en consecuencia, una “**huella digital**” positiva.

Respecto a este último punto pasamos a transcribir literalmente la valiosa aportación de un miembro de la muestra de esta investigación (declaraciones vertidas al final del segundo focus por el dircom1 de este grupo). La realidad actual de los portavoces:

*“**Son marcas personales**. Y eso no lo hemos hablado en el ámbito de la portavocía y a día de hoy un portavoz va a tener una marca personal y tiene que destilarla a lo largo del tiempo. Al final tú dejas una **huella digital** y de esto el portavoz tiene que ser muy consciente. Y esa huella digital está formada no solamente por lo que puedas decir en tu **linkedin** o tu **twitter** profesional sino en tu **Facebook** personal, en tu **whats app**... Hay que tener una cierta prudencia porque tú, la marca la vas a*

construir a lo largo del tiempo y en cualquier momento te puede aparecer algo que hiciste hace diez años. Eso no existía antes. Ahora las redes son como un Gadiana, tú sacas algo, desaparece y cuando menos te lo esperas, a los tres años vuelve a aparecer y por la razón que sea vuelve a posicionarse eso, en el momento oportuno o más inoportuno”.

Por tanto, todo lo aflorado en el bloque conceptual más el análisis y aportaciones de la muestra de nuestra investigación, nos lleva a proponer la creación de una nueva competencia que no se halla recogida en el Diccionario de Competencias de Martha Alles. Una nueva competencia complementaria a la de “Habilidades Mediáticas” que, como vemos, debe recoger conocimientos y capacidades vinculados al mundo mediático on y off.

Según todo lo recogido en este punto, se deduce que estas nuevas necesidades de capacidades, concebidas como complemento a la citada competencia de “Habilidades Mediáticas” puede quedar bajo la denominación de “Capacidades Mediáticas on y off”. Una nueva competencia que apenas queda esbozada en esta tesis doctoral y que por supuesto puede desembocar en un nuevo trabajo de investigación que la profile, de manera pormenorizada, con sus niveles grados de cumplimiento / exigencia. No obstante, desde la experiencia profesional que proporciona la consultoría de comunicación en contextos de crisis y en training a portavoces, las reflexiones y adaptaciones, que las capacidades del portavoz deben tener en el ámbito mediático, puede llevar a planteamientos más profundos de ajustes en el modelo de competencias según el Diccionario actual de Martha Alles. Todo un posible enfoque que queda plasmado en el apartado de Conclusiones de este trabajo de investigación. Emplazamos pues a dicho apartado para profundizar en la posible articulación de esta nueva competencia.

CAPÍTULO 10

RESULTADOS

10.1. Resultados: Modelo de competencias del portavoz, visión del dircom

Podemos concluir que el modelo propuesto de competencias del portavoz queda validado, no obstante, en general, no podemos establecer los grados o niveles de cumplimiento a exigir de cada una de ellas en el portavoz. Aunque ciertas competencias disponen de un mayor grado de unanimidad respecto al nivel exacto necesario en un portavoz, en la mayoría de las competencias, se fluctúa entre niveles o aparecen defensas convincentes respecto a grados completamente opuestos, entre miembros de un propio grupo de trabajo o entre los dos focus. (Ver Anexo 4)

Observemos a continuación cómo quedan los distintos grados de cada una de las competencias que conforman el modelo. Nos encontramos que sólo a tres competencias se le adjudican claramente un grado de cumplimiento exacto. Las otras fluctúan entre varios grados. De hecho, en casi la mitad del modelo se establece oscilar entre todos los grados dependiendo de la casuística (positiva o crisis), empresa o sector. O si se trata del portavoz principal o complementario/técnico.

Competencia	Grado
Comunicación Eficaz	A-D
Influencia y Negociación	A-B
Relaciones Públicas	C
Habilidades Mediáticas	A-C
Pensamiento conceptual	C
Tolerancia a la Presión de Trabajo	A-D
Adaptabilidad y Flexibilidad	B-C
Toma de Decisiones	A-B
Iniciativa y Autonomía	A-D
Colaboración	A-D
Capacidad de Planificación y Organización	D
Credibilidad Técnica	A-D
Manejo de Crisis	A-D
Capacidades Mediáticas On y Off	Nueva

De hecho, para argumentar, a lo largo de los dos focus group encontramos el recurso de lo que seguro es un condicionante clave en las opiniones: “en mi caso”, “en mi empresa”, “en mi sector”, “en multinacionales como la mía”, etc. Insistimos, **la especificidad de la**

empresa/ actividad/ sector hace que los grados de cada competencia a exigir en un portavoz varíen.

Por otro lado, constantemente, a lo largo del análisis de cada competencia surge el debate de las capacidades y grados exigibles en un portavoz en diferenciación de lo que realmente forma parte más bien de la idiosincrasia profesional del dircom. Una visión sobre la diferenciación portavoz – dircom que también observamos está mediatizada por el perfil de empresa y los requisitos de su actividad. Podemos concluir en este sentido que **las funciones y autoridad que se confiera en cada caso al dircom repercute en el grado necesario de las competencias de sus respectivos portavoces.**

También en varias competencias surge la concepción de que sus capacidades están más vinculadas a la gestión / directivo que a un portavoz. Ello implica que los grados de exigencia de dichas competencias, es de esperar, variarán considerablemente **en función de que sea el portavoz quien también presida el comité de crisis** o simplemente se limite a ejercer la portavocía. Recordemos que tanto en el apartado conceptual como en el desarrollo de la investigación, se habla de la frecuencia con que el presidente / CEO de una compañía es el principal portavoz y además dirige el comité de crisis. En ese caso es de preveer que los grados de exigencia de las competencias serán mucho más ambiciosos.

Otra variable que subyace como influencia en elegir un mayor o menor grado de exigencia de las capacidades vinculadas a cada competencia es el tipo de portavoz. Emerge la idea, al igual que surgía en el bloque teórico de esta tesis doctoral, que la comunicación cada vez se hace más transversal y que todo directivo ha de disponer de competencias para ejercer la portavocía. Pero el nivel de exigencia de las competencias, la muestra, lo condiciona a si se trata de un **portavoz principal alto cargo o portavoces técnicos secundarios**. Porque, como argumentan, si exigimos máximos niveles de cumplimiento de ciertas competencias se excluye infinidad de portavoces técnicos tremendamente valiosos.

Dentro de ese condicionante de nivel del portavoz también hallamos los diferentes papeles que desarrollan esos tipos de portavoces frente a una gran crisis. Aunque la muestra está de acuerdo en que todos los portavoces deben tener cierto grado de Resistencia a la Presión en el Trabajo, Manejo de Crisis o Pensamiento Conceptual, el nivel de exigencia variará en función de si es un portavoz para temas en positivo o si se trata de “un primer espada” en portavocía responsable de “dar la cara” **frente a crisis graves.**

Por tanto, podemos considerar este modelo de competencias como un **modelo validado en su totalidad, según el diseño de esta investigación, y completado con una nueva competencia de rabiosa actualidad “Capacidades Mediáticas on y off”.** Pero flexible a la hora de establecer los grados de cumplimiento de las capacidades registradas en cada competencia. Flexibilidad frente a necesidades específicas de la empresa/actividad y tipo de portavoz (principal y alto cargo o técnico y complementario). Como se comentaba a lo largo de los focus, podemos considerar el modelo validado, y abierto / flexible a estipular los grados de exigencia de cada competencia en función de la casuística concreta del sector, empresa y de cada profesional, en su especificidad de portavocía.

Por todo ello, el modelo de competencias del portavoz, desde la visión del dircom, queda estipulado como se expone a continuación:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización
Influencia y Negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos , y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar .
Relaciones Públicas	Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién , y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.
Habilidades Mediáticas	Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia . Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores, o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y comunicar lo que se desea con claridad y sencillez .
Capacidades Mediáticas on y off (Competencia de nueva creación)	Fundamentos básicos: Conocimiento mediático, “es fundamental que sepan cómo funcionan los medios de comunicación para dirigirse a ellos”; Conocimientos sobre “ cómo el portavoz debe construir su propia imagen e identidad digital”; Capacidades vinculadas a construir su propia “ imagen personal ” y, en consecuencia, una “ huella digital ” positiva.
Pensamiento Conceptual	Capacidad para identificar problemas , información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas , descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual .

<p>Tolerancia a la presión en el Trabajo</p>	<p>Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieran un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p>
<p>Adaptabilidad- Flexibilidad</p>	<p>Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.</p>
<p>Toma de Decisiones</p>	<p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>
<p>Iniciativa- Autonomía</p>	<p>Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y /o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>
<p>Colaboración</p>	<p>Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.</p>
<p>Capacidad de Planificación y Organización</p>	<p>Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>
<p>Credibilidad Técnica</p>	<p>Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.</p>
<p>Manejo de Crisis</p>	<p>Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.</p>

Pero si esta es la valoración concreta del modelo de competencias del portavoz, eje central de la tesis que nos ocupa, no podemos obviar otros resultados de la investigación altamente notables. Análisis y reflexiones que, aunque no de una manera directa, son importantes aportaciones vinculadas al tema que nos ocupa. Toda una serie de aspectos aflorados en la investigación y que creemos interesante reflejar a continuación.

10.2. Otros resultados de la investigación

Como venimos comentando, en los dos focus, se produjo un debate espontáneo en torno a variables de la portavocía en situaciones de crisis cuyo interés obligaba a detenerse y dejar libertad a la muestra para exponer consideraciones y preocupaciones en este ámbito. Unas aportaciones que podemos considerar tremendamente valiosas por cuanto afloran de la propia realidad empresarial y de la experiencia de dircoms de primer nivel.

Curioso, mientras en el segundo focus surgía el debate espontáneo sobre quién tiene que ser el portavoz en una crisis, en el primer focus afloraban imprevistas inquietudes sobre variables necesarias en un portavoz y factores que les invalidan para ejercer dicha portavocía. Además, en ambos grupos de investigación surgió el debate sobre la predisposición real de los portavoces para formarse en este ámbito. Pasemos pues a recoger las reflexiones en estos aspectos.

10.2.1 Quién debe ser el portavoz

Así, en el segundo focus aflora el interrogante de quién debe ser verdaderamente portavoz:

- Portavoz puede ser cualquier persona de la organización que desde el criterio del dircom se considera es el portavoz para un tema específico.
- El portavoz también depende del tipo de empresa en que estés, de la actividad a la que te dediques. Dentro de todo el generalismo plateando en el perfil de portavoz, habrá un apartado que exija que además tenga ciertas competencias técnicas para hablar de especificidad técnica sectorial. Hay un condicionante más que es la actividad.
- También, más que por el tipo de actividad, por la situación por la cual se esté siendo portavoz en ese momento.
- “Una de las funciones del dircom es identificar al mejor portavoz en función de cada momento, de cada circunstancia y de cada oportunidad. En un entorno técnico tú tienes que elegir al mejor portavoz técnico pero en un entorno más mediático necesitas otro tipo de portavocía y en un entorno más gerencial o más institucional igual necesitas otro. Entonces, evidentemente, tú no puedes improvisar un portavoz de un día para otro, es decir, todo lo que es urgente ya está pasando, ya has llegado tarde. O juegas con la anticipación o no tienes nada que hacer. Por tanto, tienes que estar continuamente identificando, formando y trabajando la portavocía de toda la organización, para en función de qué cara de la organización sea la que en cada momento toca, identificar a cuál de ellos tiene que ir”.

- De hecho, el portavoz en ocasiones es la imagen y el dircom es quien ha estado detrás de lo que ha dicho el portavoz. Estableciendo lo que tiene que decir y lo que no, estando alineados.
- Pero al final, “el problema de las crisis, es que los portavoces que van a hablar normalmente no están ahí por sus habilidades como portavoces. Es decir, la sociedad exige cada vez más que den la cara `los de arriba`. No se podría entender que cogieras a un ´segundo espada´ porque hable mejor que un director general o un consejero delegado o un presidente, que sería lo deseable. Si lo pudiéramos hacer probablemente elegiría el más humano, el que va a dar el perfil... Al final es un problema de puesto directivo. Hoy ya no se entiende lo que se hacía hace mucho tiempo de no exponer a un presidente”.
- En este sentido, “las empresas, en general, en cualquier entorno corporativo, en la parte direccional generalmente ha prevalecido la capacidad técnica sobre las habilidades relacionales. Y, sin embargo, lo que nos está trayendo el cambio de mundo, porque ya se ha producido, es que las habilidades relacionales, cada día, tienen un protagonismo más importante. Al final es un todo armónico equilibrado donde, evidentemente, alguien que tiene mucha capacidad relacional pero no tenga una experiencia y una credibilidad técnica en su entorno, adolece. Y al mismo tiempo, alguien muy técnico pero sin habilidades relacionales también adolece”.
- Existe unanimidad en considerar que el dircom y el portavoz han de estar muy integrados en dirección porque, al final, los tiempos también mandan.
- De hecho, “el tema está en que el libro y la metódica está muy bien y en una situación de crisis el presidente tiene que actuar, pero las realidades son complejas. Y de esa realidad compleja tú como dircom tienes que analizar también los tiempos. Si vas a tener a un presidente expuesto tres meses y sabes que va a ser una crisis larga, a lo mejor conviene jugar con diferentes portavoces para hacer diferentes roles, tijeras, y que vayan equilibrando y armonizando. Si resulta que tienes un presidente alejado de la realidad de la empresa o sin empatía, quizás hace mejor el juego el director técnico y reservas al presidente para un momento clave, para que lo arroje pero que no hable. La realidad es la que es y la realidad hace que el dircom, la dirección y el comité de crisis en su conjunto tengan una capacidad de un pensamiento flexible, rápidamente adaptable y cambiante. Incluso, porque la crisis evoluciona con una inmediatez y hoy en día con las redes sociales esto es chispa, no puedes seguir el manual establecido. La chispa en cuanto a manejo de anticipación”.
- Una reflexión en este sentido, sobre una crisis seguida y comentada por la muestra. “La crisis de German Wings marcó un antes y un después absolutamente. El caso fundamental es que en todas las crisis anteriores salían primero sus directivos porque existía una demanda social. Por el contrario, en la crisis de German Wings, el portavoz no fue el presidente de Lufthansa, fue Hollande. Los políticos cogieron la portavocía de la crisis en todo momento [...] y eso a la compañía le vino realmente bien, porque al final el problema de los portavoces es que hay una demanda social [...] y cualquiera que salga sabe que va a salir mal si o sí. Ellos mismos, y el portavoz sabe que en esa situación va a perder personalmente, no en la empresa, porque ese vídeo de la crisis va a estar colgado en youtube hasta la eternidad. Entonces, se juegan mucho los portavoces en estas circunstancias”.
- No obstante, lo que está claro es que “un portavoz está dispuesto a salir porque sabe que va con el cargo, y lo asume pero con un discurso armado. Va cuando está seguro, cuando

tiene claro qué ha pasado. Y para eso, hay que recopilar información que no siempre tienes y no siempre es clara, a veces es contradictoria. Tiene que tener claro qué medidas va a adoptar la compañía inmediatamente con las personas, y eso requiere un tiempo para preparar. Y tercero, cuál va a ser la respuesta de la compañía en general y qué medida va a adoptar para que eso no suceda de cara al futuro. Armar esos tres aspectos requiere trabajar internamente, trabajar escenarios, trabajar en el comité de crisis...Y eso no lo puedes hacer en cuestión de media hora, requiere como mínimo un día o dos”.

- Y si eso es así, “hasta que todo lo indicado no esté armado, tu portavoz, tu máxima figura, quien es la cara y la cruz de un proyecto, no está preparado para protegerse ante las preguntas y poder actuar con la proactividad y responsabilidad que el momento requiere”.

Toda una serie de reflexiones e inquietudes de dircoms con profunda experiencia en portavocía y gestión de crisis.

10.2.2. Formación del portavoz

Por su parte, como comentábamos, en el primer focus un dircom exponía de manera espontánea para compartir experiencias que, en su opinión, “en una situación de crisis se necesita al portavoz más formado o al más completo”. Y a partir de ahí afloraban una serie de opiniones y consideraciones que exponemos a continuación:

- La principal competencia de un portavoz es que sepa desenvolverse en una crisis.
- Un portavoz debe incluir todos los requisitos, tanto frente circunstancias positivas como en negativas.
- De hecho, observamos la necesidad de dotar de todas las competencias necesarias a los posibles portavoces de la compañía, Cuantos más portavoces formados mejor. “Cuantos más elementos potenciales defensores de nuestra marca. Mejor”.
- Pero se plantea la duda de hasta qué punto se puede formar a un portavoz frente a situaciones de crisis. Porque hay infinidad de riesgos diferentes.
- Y en ese contexto, una afirmación contundente: “los portavoces no saben nada de Comunicación”.
- No obstante hay voces que defienden que los portavoces tienen cualidades innatas adquiridas en su formación y trayectoria, experiencia profesional. E incluso vinculada a su personalidad, por lo que las características primigenias del portavoz son fundamentales.
- Más afirmaciones escépticas: “no hay proactividad en los portavoces a la hora de formarse”. Discrepancias al respecto:
 - o No hay conciencia de lo que estratégicamente aporta la Comunicación a una organización. Por lo tanto, tampoco respecto al portavoz.
 - o La mayoría de portavoces priorizan otras obligaciones frente a la portavocía. Dicen no tener tiempo de formarse en este ámbito.

No obstante encontramos argumentos más positivos...

- Empieza a surgir la necesidad en las empresas de que la Comunicación sea palpable. Empresarios y directivos empiezan a estar abiertos a que sus empresas tengan departamento de Comunicación y de que sus portavoces estén formados.
 - Contundentemente: sí encontramos casos aislados de directivos con inquietudes en “autoformarse”, proactivos en la mejora constante, abiertos a recomendaciones. Considerados como “rara avis”, es el prototipo de portavoz que todo dircom desea.
- De hecho existe la unanimidad frente a la idea de que los portavoces disciplinados, aunque sean torpes, pueden ser eficaces. Y los brillantes pero indisciplinados, son peligrosísimos.
 - También respecto a la importancia de la honestidad en un portavoz.
 - Además se señala la necesidad en el portavoz de “capacidad analítica” y estratégica para anticipar proactivamente acciones y acontecimientos... importante a la hora de acometer una situación de crisis.

10.2.3 El portavoz y las redes sociales

Por otro lado, y respecto a las capacidades del portavoz, cabe señalar que uno de los dircoms en el segundo focus, en el inicio del análisis de la competencia “Comunicación Eficaz”, indicaba la necesidad de incluir las redes sociales. Recordemos dicha competencia.

“Comunicación Eficaz: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización”. (Alles, 2011: 172)

Se indica que el portavoz “ha de entender al otro, para transmitir de forma clara y oportuna la información... para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales”. Y aquí, se expone el criterio, donde debería incluirse las redes sociales. Porque es clave “la buena gestión de los canales de comunicación” aunque “la gestión habitual se entiende la lleva el dircom”.

De hecho, se llega a hacer una interesante reflexión. Puedes tener una rueda de prensa por un problema y si eres el portavoz, puedes reforzar esos canales a nivel particular. Interviniendo en las redes sociales.

Sin embargo, en el primer focus, las capacidades del portavoz en materia de redes sociales se incluyen en la competencia “Habilidades Mediáticas”. Con opiniones a favor basadas en la idea de que “el portavoz es un producto en sí mismo y no puedes obviar ningún canal... (como dircom) con mi portavoz estoy vendiendo y me da igual que las maneje él o no (las redes sociales), su imagen sí”.

No obstante, hay detractores indicando que el portavoz tiene multitud de responsabilidades y no conviene adjudicarle también las redes sociales.

Pero surge una posición bastante apoyada por la muestra: “el portavoz tiene que conocer las redes sociales, saber por qué son importantes, saber qué hacer y sobre todo qué no hacer”. Porque se dan casos de portavoces que gozan de un gran prestigio en su entorno y que hacen un uso “patético” de las redes sociales.

También respecto a este punto del portavoz y las redes sociales surge la dependencia de criterio respecto a la especificidad del sector / empresa / producto. “Las redes sociales son muy importantes, pero son importantes en función de su producto y del público al que va tu producto”. Réplica a esta idea: pero puede darse un hito que haga que eso cambie en la empresa en cuestión, y eso como dircom lo tienes que tener controlado, se trata de la seguridad que busca todo dircom.

En este sentido y respecto a situaciones de crisis la muestra se presenta dividida. Lo vemos en el segundo focus, al analizar la competencia “Comunicación Eficaz”. Mientras unos dircoms se posicionan indicando que frente a situaciones de crisis se impediría a la presidencia que hiciera comentarios personales, “como mucho retwitteas lo que tu página oficial (tu web, twitter y facebook) está diciendo, pero jamás dejar al presidente que haga comentarios personales”. Sin embargo, las posiciones contrarias afirman que dichos comentarios personales, “pero consensuados con tu equipo” pueden ser muy valiosos en una crisis. Porque, “las crisis hoy se van a gestionar en gran medida, nos guste o no, a través de las redes sociales”.

Cabe señalar que en este punto de reflexión sobre el portavoz y el papel de las redes sociales, la cautela es unánime. Prima la necesidad de que el portavoz tenga nociones y sepa, sobre todo, lo que nunca hay que hacer con las redes sociales, pero se da un hecho muy significativo. La variable que caracteriza a los dircoms detractores de la proactividad de los portavoces en las redes sociales frente a los que se muestran más a favor de una involucración controlada y consensuada, es la veteranía/edad. Los dircoms más jóvenes ven inexorable el auge de las redes sociales y su papel en una crisis y, por tanto, el papel del portavoz (siempre coordinado y consensuado). Mientras, los más veteranos y posiblemente menos digitales, se muestran más tajantes a la hora de mantener a sus portavoces lejos de las redes sociales y vincular éstas a profesionales, en manos del departamento de Comunicación.

10.2.4 Qué invalida a un directivo como portavoz

Y todas estas variables comentadas de manera espontánea por la muestra en ambos focus, se sintetizan a la hora de contestar una pregunta clara: ¿qué invalida a un directivo para ejercer de portavoz?. Lo que lleva a la reflexión de que no todos los directivos pueden ser portavoces.

- Razones expuestas en **focus I**:
 - o Falta de competencias y formación
 - o Que no puedan decir la verdad.
 - o Que su imagen sea mala para la compañía. Que esté prejugado.
 - o Que no entienda nada de cómo funcionan los mecanismos de la comunicación en los medios de comunicación.
 - o Que no tenga una visión global del negocio.

- Motivos indicados en **focus II**:
 - o Que mienta.
 - o Cortoplacismo e improvisación.
 - o Prepotencia /agresividad
 - o No creerse el puesto / no pasión
 - o Descontrol emocional, descontrol de nervios.
 - o Falta de humanidad

Volvemos a descubrir plena sintonía entre los dos focus group.

A partir de todo lo visto hasta aquí, tanto el apartado conceptual, como el desarrollo de los focus sobre el tema que nos ocupa, junto con valoraciones y reflexiones fruto del desarrollo profesional en consultoría de comunicación (Crisis y training de Portavoces) durante quince años de quien escribe estas líneas, pasamos a exponer lo que podemos considerar como las conclusiones de este trabajo de investigación. Las conclusiones sobre el “Modelo de Competencias del Portavoz”.

CAPÍTULO 11

CONCLUSIONES

11.1. Conclusiones de la investigación

Sin duda, la principal conclusión de este trabajo de investigación es que la muestra valida el modelo de competencias inspirado en la fundamentación conceptual y aterrizado tomando como base el Diccionario de Competencias de Martha Alles. Además, y por unanimidad, los dircoms que han participado en la investigación, avalan la necesidad de una nueva competencia sobre Capacidades Mediáticas on y off que debe tener el portavoz dado que, indican, la competencia “Habilidades Mediáticas” está “obsoleta o incompleta”.

Recordemos que al preguntar a la muestra qué debería recoger esta nueva competencia, se confirman claramente bloques de **capacidades frente al ámbito mediático off y on**:

- Conocimiento mediático, “es fundamental que sepan **cómo funcionan** los medios de comunicación para dirigirse a ellos”, cualquiera que sea el formato.
- **Conocimientos** sobre “**cómo el portavoz debe construir su propia imagen** e identidad digital”. Lo que se debe y lo que no se debe hacer.
- **Capacidades** vinculadas a construir su propia “**imagen personal**” y, en consecuencia, una “**huella digital**” positiva.

Llegados a este punto, surge una duda. Observamos que al volcar los resultados de sendos focus group aparece la necesidad de añadir, a las competencias de “Comunicación Eficaz” y “Habilidades Mediáticas”, nuevas capacidades mediáticas tanto on line como off line. Si esto es así, ¿quedamos satisfechos con el modelo añadiendo una nueva competencia a tal efecto?, o ¿lo aflorado en la investigación requiere una reflexión más profunda?.

Lo cierto es que si se dispusiera de tiempo ilimitado en esta investigación y disponibilidad de la muestra para trabajar en más focus group de profundización (del todo imposible), seguramente el siguiente paso de esta investigación sería volver a reunir a la muestra con un siguiente estadio de investigación. Propondríamos construir más pormenorizadamente los contenidos de capacidades/ habilidades / conocimientos que deberían definir la nueva competencia de “Capacidades Mediáticas On y Off”. Y posteriormente cruzar los contenidos de dicha nueva competencia con las dos existentes en el Diccionario de Martha Alles: “Comunicación Eficaz” y “Habilidades Mediáticas”.

Dado que, como indicamos, haría falta más medios para prolongar esta investigación con una muestra tan valiosa, sí vemos interesante profundizar en la reflexión de estas competencias.

Lo primero, proponemos repasar los contenidos de las competencias existentes y validadas como necesarias dentro del Modelo de Competencias del Portavoz. Observemos los matices de sus definiciones y grados de cumplimiento.

COMUNICACIÓN EFICAZ	HABILIDADES MEDIÁTICAS
<p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>	<p>Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores, o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y comunicar lo que se desea con claridad y sencillez.</p>
<p>A Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales, que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.</p>	<p>A Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa, nacional e internacional, con efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversas. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas, incluso frente a interlocutores agresivos, y utilizar un adecuado nivel de expresión verbal y corporal. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar, dando prioridad al mensaje que se desea transmitir y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en el mercado y en la organización por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen pública.</p>
<p>B Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.</p>	<p>B Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su ciudad o región, con efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversas. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas, y utilizar un adecuado nivel de expresión verbal y corporal. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en la organización por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen dentro de la misma.</p>

COMUNICACIÓN EFICAZ	HABILIDADES MEDIÁTICAS
<p>C Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.</p>	<p>C Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su área de actuación, con efectividad y eficacia. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, en situaciones que se hayan planeado con anticipación, y resolver satisfactoriamente las situaciones inesperadas utilizando un adecuado nivel de expresión verbal y corporal. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en su área de trabajo por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen.</p>
<p>D Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.</p>	<p>D Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su área de actuación. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, en situaciones que se hayan planeado con anticipación, y resolver satisfactoriamente las situaciones inesperadas, solicitando ayuda a sus superiores si es pertinente. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por su manejo de los medios de comunicación.</p>

Esta necesidad de comparar ambas competencias surge del hecho de que, como indicábamos, en el primer focus la muestra incluía las habilidades vinculadas a las redes sociales dentro de la competencia “Habilidades Mediáticas”. Pero en el segundo focus, dichas habilidades en redes sociales se introducían entre las capacidades que construyen la competencia “Comunicación Eficaz”. Lo que nos puede llevar a deducir la enorme importancia que dichas capacidades en redes sociales están tomando en el ámbito de la Comunicación en general.

Desde la experiencia que da el desarrollo profesional durante quince años en el ámbito de la consultoría de comunicación y training de portavoces, podemos indicar que la competencia “**Comunicación Eficaz**”, en el Diccionario de Competencias de Martha Alles, tiene una visión muy reducida. Basta observar su propia definición y ver que circunscribe estas capacidades a “**los diferentes niveles de la organización**”. Es decir, acota esta competencia a la comunicación dentro de la organización. Podemos concebirlo como una visión obsoleta más propia de etapas de antaño, cuando estas capacidades se circunscribían únicamente a la Comunicación Interna de las empresas, y no a la visión actual de necesidad de comunicación con los distintos públicos objetivo (internos y externos). De hecho, visto todo lo tratado sobre la importancia de la Comunicación como intangible estratégico hacia todos los stakeholders de la organización, esta competencia seguramente convendría vincularla a todos los stakeholders, incluidos los periodistas/blogueros. Es más, cabe plantearse completarlo con otros matices que no sólo son necesarios frente a los periodistas sino frente a todos los públicos objetivo. Hablamos de factores como:

- “Efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversas”.
- “Tanto en situaciones que se hayan planteado con anticipación como en circunstancias inesperadas, incluso frente a interlocutores agresivos”.
- “Utilizando un adecuado nivel de expresión verbal y corporal”.

Observemos que se trata de capacidades necesarias en la competencia de Comunicación y podemos pensar que frente a cualquier stakeholder. Sin embargo, estos matices los recoge la competencia Habilidades Mediáticas, como necesarias sólo frente a periodistas.

Paralelamente, recordemos que la muestra reconocía que la competencia “**Habilidades Mediáticas**” estaba “obsoleta o incompleta”. Por tanto, podemos llegar a la conclusión de que tal vez sendas competencias recogidas del Diccionario de Martha Alles, pueden estar incompletas frente a los retos estratégicos en que se hallan las empresas en materia de intangibles corporativos.

Por ello, proponemos la reflexión sobre el modelo de competencias validado. Siendo un modelo suficientemente explicativo, tal vez convendría hacer una redistribución más idónea sobre las capacidades de las tres competencias vinculadas a Comunicación: Comunicación Eficaz, Habilidades Mediáticas y Capacidades Mediáticas On y Off (esta última, de nueva creación fruto de los resultados de los dos focus desarrollados en esta tesis).

- La competencia **Comunicación Eficaz** puede concebirse desde la necesidad de que se enfoque como capacidad a desarrollar con todos los stakeholders de la organización, internos y externos (comité de dirección, sindicatos, plantilla, proveedores, clientes, líderes de opinión, políticos,...), incluidos los periodistas. Introduciendo habilidades de comunicación necesarias con todos ellos como: “Efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversas”; “Tanto en situaciones que se hayan planteado con anticipación

como en circunstancias inesperadas, incluso frente a interlocutores agresivos”; “Utilizando un adecuado nivel de expresión verbal y corporal”. Y, seguramente, al hablar de canales, se haga necesario incluir un mínimo de conocimiento/experiencia/capacidad sobre redes sociales a nivel usuario.

Por el contrario, si profundizamos en las capacidades que incluye esta competencia sobre “Comunicación Eficaz”, podemos concebir que “la capacidad para estructurar **canales** de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales”, no forma parte de la habilidad real de “comunicar eficazmente” sino más bien una capacidad técnica. Aplicado este criterio, prescindimos de esta variable a la hora de ajustar de manera más específica esta competencia para el objetivo que nos ocupa.

- Respecto a la competencia que se recoge en el Diccionario utilizado como “**Habilidades Mediáticas**”, si la observamos con detenimiento, podemos concebirla como una competencia de simples habilidades de comunicación, pero donde el periodista es el único protagonista. Por tanto, podemos plantear que sería idóneo reformular esta competencia incluyendo los factores que la muestra exponía como necesarias en el ámbito mediático online.

Es decir, proponemos completar la competencia de Comunicación Eficaz con los matices valiosos que recoge la competencia mediática como necesarias sólo para periodistas, cuando realmente son también necesarias frente a todos los stakeholders. Por otro lado, además proponemos completar la competencia Habilidades Mediáticas con los factores señalados por la muestra y pasar a denominar la competencia como “**Habilidades Mediáticas on y off**”.

De esta manera podemos concluir que para que el Modelo de Competencias del Portavoz sea completo, en lugar de añadir una nueva competencia, proponemos adaptar al contexto actual y completar con las nuevas necesidades que afloran de la realidad empresarial, las dos competencias ya estipuladas en el Diccionario de Competencias de Martha Alles: Comunicación Eficaz y Habilidades Mediáticas. Procedemos a realizar las adaptaciones que indicamos y sendas competencias quedarían como se refleja a continuación:

COMUNICACIÓN EFICAZ	HABILIDADES MEDIÁTICAS <u>ON Y OFF</u>
<p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización así como el resto de stakeholders.</p>	<p>Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación on y off con efectividad y eficacia. <u>Implica conocer los puntos clave a tener en cuenta como portavoz frente a la idiosincrasia de funcionamiento de cada soporte (prensa, radio, TV y redes sociales).</u> Actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores, o con la comunidad. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y comunicar lo que se desea con claridad y sencillez.</p>
<p>A. Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos (<u>incluido la capacidad de utilizar apropiadamente redes sociales a nivel usuario</u>). Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. <u>Incluso en situaciones de crisis/adversas o interlocutores agresivos, con control absoluto del mensaje (lo que se debe y lo que no se debe decir)</u>. <u>Comunicar con control tanto de la comunicación verbal como no verbal.</u> Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales, que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación con los stakeholders internos y externos.</p>	<p>A. Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa, nacional e internacional, con efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversas. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios on y off, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas, incluso frente a interlocutores agresivos, y utilizar un adecuado nivel de expresión verbal y corporal. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar, dando prioridad al mensaje que se desea transmitir y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en el mercado y en la organización por su manejo de los medios de comunicación on y off, y tanto por su buena imagen pública como en la plasmación de la positiva huella digital que genera.</p>
<p>B. Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. <u>Comunicar con control tanto de la comunicación verbal como no verbal.</u> Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información,</p>	<p>B. Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación on y off, y mantener una buena relación con la prensa de su ciudad o región, con efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversas. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas, y utilizar un adecuado nivel de expresión</p>

COMUNICACIÓN EFICAZ	HABILIDADES MEDIÁTICAS <u>ON Y OFF</u>
<p><u>incluso en situaciones adversas o inesperadas</u>, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales <u>(incluido la capacidad de utilizar apropiadamente redes sociales a nivel usuario)</u>.</p>	<p>verbal y corporal. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en la organización por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen dentro de la misma <u>(incluido su huella digital positiva)</u>.</p>
<p>C. Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas. <u>Comunicar con control tanto de la comunicación verbal como no verbal.</u></p>	<p>C. Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su área de actuación, con efectividad y eficacia. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, en situaciones que se hayan planeado con anticipación, y resolver satisfactoriamente las situaciones inesperadas utilizando un adecuado nivel de expresión verbal y corporal. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en su área de trabajo por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen.</p>
<p>D. Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.</p>	<p>D. Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su área de actuación. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, en situaciones que se hayan planeado con anticipación, y resolver satisfactoriamente las situaciones inesperadas, solicitando ayuda a sus superiores si es pertinente. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por su manejo de los medios de comunicación <u>on y off, sabiendo lo que se debe y no se debe hacer en dichos ámbitos.</u></p>

CAPÍTULO 12

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Disponibilidad de la muestra

Sin duda, la principal limitación de este trabajo de investigación, como indicábamos en el correspondiente apartado sobre la metodología empleada, es la disponibilidad de la muestra. Recordemos que la ambición de que el modelo resultante fuera garantista y sin fisuras, nos llevaba al objetivo de disponer una muestra de dircoms de primer nivel. Una muestra caracterizada por su potente formación y experiencia, que desarrollen actualmente su labor en organizaciones importantes por su sector/actividad (sensible a la necesidad de trabajar la reputación) y ámbito de actuación (nacional e internacional).

Pero aquí surgía la dificultad. La experiencia internacional mostraba la fórmula de focus group como la óptima para aflorar o testar competencias vinculadas a un puesto. Pero pretender tanto hacer coincidir las agendas de este perfil dircom en momento, forma y lugar, así como disponer de tiempo amplio para ir profundizando en los resultados durante varias sesiones, ha demostrado ser imposible. Esto, como hemos visto, nos ha obligado a concentrar las sesiones de los focus en un intensivo de 4h de duración con cada grupo. Circunstancia que ha proporcionado resultados cualitativos tremendamente valiosos, pero que se pueden considerar como escasamente testados. Se hace necesario profundizar en los resultados. Y esto constituye la principal limitación de esta investigación: disponer de la muestra durante más sesiones, así como ampliar la investigación incrementando la muestra.

Moderador/facilitador con experiencia en investigación

Veámos en el apartado correspondiente a la Metodología que en la investigación cualitativa específica de los focus group, la figura del moderador es clave. Realmente constituye un facilitador y dinamizador objetivo para que afloren variables valiosas en las dinámicas de grupo. Como indicamos al hablar de dicha figura en esta tesis doctoral, recogíamos curriculum y experiencia de quien escribe estas líneas, autora de esta tesis, y que ha desarrollado dicha labor de moderadora en los focus group de esta investigación. Por supuesto hemos de reconocer que no tratándose de una profesional experta en investigación y por tanto concebirse como posible punto débil de esta tesis, sí conviene recordar la experiencia en desarrollar dicha función en auditorías de Comunicación Interna durante los últimos quince años como consultora y una de las directoras de la consultora de comunicación líder en nuestro país, Atravía. Unas auditorías de comunicación interna cuya labor es que los propios profesionales componentes de los focus afloren disfunciones de su propia organización, misión que podemos entender entraña una alta dificultad.

Por tanto, podemos reconocer la idoneidad contar en esta investigación con un experto en investigación cualitativa y con amplia experiencia en dirigir focus group y, por tanto, aportar mayor seguridad a esta investigación. No obstante, basta con observar las importantes observaciones afloradas en ambas dinámicas de grupo, como medida de defensa del valor cualitativo de esta investigación y por tanto de la fiabilidad de los resultados.

Cruzar el modelo de competencias con otros diccionarios

El modelo de competencias objeto de esta tesis doctoral se fundamenta en el Diccionario de Competencias de Marta Alles (2011). Conocida estudiosa de las competencias, prolífica escritora en español y con una amplia experiencia tanto consultoría de Recursos Humanos como de implantación del enfoque de competencias en organizaciones. Es decir, el gran valor añadido del equilibrio entre teoría internacional sobre competencias y práctica de aplicación en organizaciones reales, junto con la claridad conceptual y terminológica por el hecho de ser una autora en español, son los factores clave para su elección en esta tesis doctoral. Factores que, como venimos argumentando, son las claves de la elección de esta autora y su diccionario para aterrizar las habilidades, afloradas de la bibliografía consultada, en las competencias establecidas en su diccionario.

No obstante, para mayor seguridad podemos argumentar la necesidad de cruzar dicha información con otros diccionarios similares como el de HayGroup, para tener una mayor seguridad sobre la estipulación de las competencias resultantes de este trabajo de investigación. Enfoque que podría ser otra línea de investigación a partir de esta tesis doctoral, pero que no es razón para poner en duda el criterio aplicado en esta investigación. Se hubieran podido elegir otros diccionarios a partir de otros criterios o se podría haber realizado una comparativa de los planteamientos que sobre las competencias afloradas hacen los diferentes diccionarios, pero esto puede constituir otra línea de investigación.

De esta manera, seguimos reiterando los argumentos señalados para elegir este diccionario y no otros. Lo que no descarta la idoneidad de cruzar información de otros diccionarios en futuros trabajos de investigación.

CAPÍTULO 13

FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

13. 1. Investigaciones derivadas de las conclusiones de esta tesis

Dado que fruto de la investigación realizada con una muestra de dircoms de primer nivel aflora la necesidad de estructurar nuevas capacidades del portavoz en torno a la comunicación offline y online, se abre toda una posibilidad de nueva investigación. Pormenorizar en dichas capacidades, necesarias en la función directiva actual, más si cabe en su rol de portavoz.

Unas nuevas capacidades que estructuren la nueva competencia cuya necesidad apuntaba la muestra hacia las “capacidades mediáticas on y off”. O testar si es más acertado actualizar las dos competencias ya existentes que recoge el Diccionario de Competencias: Comunicación Eficaz y Habilidades Mediáticas. Analizando la idoneidad de atribuir el uso de las redes sociales a nivel usuario, como el dominio de un canal más, en la competencia concebida como Comunicación Eficaz. Además, y en paralelo, profundizando en la inclusión o exclusión de capacidades online como la de construcción de huella digital idónea como directivo portavoz, como necesarias o no en la actualización de la competencia enfocada como Habilidades Mediáticas. Una competencia que, en la conclusión de esta tesis doctoral, apostábamos por una necesaria actualización más allá del simple mundo offline y completándola indefectiblemente con el universo online. Lo que suponía transformar esta última competencia en “Habilidades Mediáticas On y Off”.

Una nueva línea de investigación centrada en profundizar, por tanto, en el papel que el directivo/portavoz juega en la estrategia de redes sociales de la compañía. Un papel estratégico, sobre todo en situaciones de crisis. De hecho, si observamos el debate espontáneo en el que la muestra trataba este tema, podemos deducir que constituye un apasionante terreno para la investigación. El debate está servido.

13. 2. Investigaciones derivadas de la complejidad de las “competencias”

Conscientes del objetivo de establecer las futuras líneas de investigación que abre esta tesis doctoral, y que ya no nos hallamos en el bloque conceptual de este trabajo de investigación, observaremos en este apartado que gran parte de los posibles caminos de investigación están inspirados en las propias carencias que los expertos vinculan al enfoque de “competencias”. Por ello nos disponemos a establecer futuras líneas de investigación argumentándolas con las propias indefiniciones que surgen en la bibliografía consultada para esta tesis.

13.2.1. Estructurar una taxonomía de competencias del portavoz

Disponemos del modelo de competencias del portavoz aflorado en este trabajo de investigación. Un listado de competencias basado tanto en la fundamentación teórica como en una labor de investigación sustentada en dircoms de primer nivel. A partir de aquí se hace necesario profundizar en el modelo realizando un exhaustivo trabajo de clasificación pormenorizada con objeto de establecer una auténtica taxonomía de competencias del

portavoz. Persiguiendo también, paralelamente a la clasificación sistemática, una homogeneización terminológica tanto a la nomenclatura de dicha clasificación, como a la denominación de cada competencia así como a la indicación exacta de cada uno de sus comportamientos asociados.

En este sentido, una investigación en materia de competencias permitiría concretar y operativizar de manera más exacta todo ello. Porque otra de las causas que se achaca a los numerosos problemas derivados del enfoque de competencias es el hecho de que en cada organización se necesitan competencias distintas que, en ocasiones, reciben el mismo nombre, o las mismas competencias denominadas de manera distinta. (Pereda, 2011: 16)

En este sentido basta con realizar una primera aproximación a diccionarios de competencias para comprobar esta realidad. Por ejemplo, en el diccionario de Competencias de la prolífica autora Martha Alles, al intentar clasificar competencias encontramos:

- “Competencia específica: Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial”.
- “Competencia funcional. Ver Competencia específica”.
- “Competencia genérica. Ver competencia cardinal”.
- “Competencia institucional. Ver competencia cardinal”.
- “Competencia profesional. Ver competencias laborales”.
- “Competencia técnica. Ver Conocimiento”. (Alles, 2011: 99)

Aunque en el caso de competencia profesional y laboral, al ser sinónimos obvios, no se produce confusión, el hecho de disponer de distintas denominaciones para expresar idéntica competencia, dificulta la concreción conceptual de este ámbito. Así, competencia funcional y específica son lo mismo. Competencia genérica, cardinal e institucional, también suponen tres denominaciones para expresar idéntico contenido.

Precisamente desde la Unión Europea se observa gran sensibilidad frente a este problema de carencia de homogeneidad terminológica en materia de competencias. De hecho, ESCO (European Skills/Competences Qualifications and Occupations taxonomy), “Taxonomía Europea de Habilidades, Competencias y Ocupaciones, es una clasificación multilingüe de habilidades, competencias, calificaciones y ocupaciones. ESCO busca convertirse en el lenguaje común entre mercado laboral y la educación/ formación. Este programa empezó a diseñarse a principios del 2010 y su desarrollo está abierto a cualquier persona interesada que quiera contribuir a su mejora, adaptación o actualización”. (Cobo, OIT/Cinterfor, 2012: 113)

Y, además, no ayuda la disparidad de criterios sobre quién debe establecer las competencias de una organización o puesto concreto. “Algunos autores defienden la idea, según la cual, las competencias deben ser definidas por la dirección de la organización. Otros consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las funciones y resultados laborales (funcionalista), se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona y sus cualidades; el segundo, en los requerimientos propios de la ocupación. Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas, asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.” (OIT/Cinterfor, 2004: 125)

13.2.2 Establecer comportamientos de las dos competencias a actualizar

Observábamos en los resultados de la investigación que la muestra indicaba que tanto la competencia “Comunicación eficaz” como la correspondiente a “Habilidades Mediáticas”, estaban incompletas u obsoletas. De hecho, en el apartado correspondiente a Conclusiones de la Investigación realizada en esta tesis doctoral, se desarrolla lo que podemos considerar una primera propuesta o esbozo de la actualización de dichas competencias. Por un lado, actualizar la competencia “Comunicación Eficaz” a que vaya más allá del enfoque reduccionista de centrarlo sólo en la Comunicación Interna en la organización, y evolucione a un enfoque de comunicación que tenga como objeto todos los stakeholders (internos y externos). Y, por otro lado, convertir la competencia “Habilidades Mediáticas” en una capacidad auténtica vinculada más allá de los mass media contemplando los social media, y con la conciencia de construcción de huella digital como portavoz. Transformando dicha competencia en “Habilidades Mediáticas On y Off”.

Pero esta evolución de ambas competencias requiere indefectiblemente un arduo trabajo de análisis de los comportamientos asociados a cada una de dichas competencias, para realmente quedar actualizada a los requerimientos actuales frente al portavoz. La propia fundamentación teórica recoge dicha necesidad.

Recordemos que las competencias existen sólo a través de comportamientos. Porque de lo contrario, las competencias son un mero constructo conceptual, lo que hace que reciba algunas críticas, sobre todo desde el ámbito universitario. Tengamos en cuenta que se trata de constructos que “representan los comportamientos que llevan a cabo las personas competentes y que facilitan el trabajo al agrupar comportamientos similares”. En este sentido, “constructos como la inteligencia, la extroversión o las competencias, no son directamente observables, sino a través de los comportamientos de los sujetos. Por ello, las competencias, definidas como un conjunto de comportamientos, son constructos que se aprecian y se evalúan a través de los comportamientos que las confirman”. (Pereda, 2011:33)

Para profundizar en los comportamientos asociados a dichas competencias, con objeto de actualizarlas, podemos hacer un trabajo similar al realizado en esta tesis doctoral. Pero esta vez recurriendo al Diccionario de Comportamientos de Martha Alles (2011) que como recordamos forma parte de la trilogía a la que también pertenece el Diccionario de Competencias de esta misma autora, utilizado en este trabajo de investigación que estamos concluyendo.

Si las competencias existen por cuanto se especifican los comportamientos asociados a ellas, se hace clave disponer de una lista de competencias, definidas de manera clara y concreta. Y es aquí donde, encontramos otra dificultad. En la vida cotidiana observamos que las mismas palabras tienen significados diferentes para distintas personas, matices que no se hacen explícitos. Por tanto, hay que poner énfasis en que el cuidado en el vocabulario utilizado en este ámbito es esencial. Desde esta perspectiva y referente a las competencias, incidimos en que es crucial elaborar una lista de competencias con descripciones precisas que permitan posteriormente evaluarlas en perfectas condiciones. (Levy-Leboyer, 2003: 48)

13.2.3 Diseñar metodología de formación de competencias del portavoz

Como estipulábamos al inicio de este trabajo de investigación, el objetivo de establecer un modelo de competencias del portavoz venía inspirado por la necesidad de establecer los

requisitos que debía perseguir la formación de dicha función. Ya que, como indicábamos, al carecer de las competencias específicas del portavoz actualmente la formación a portavoces está basada en la experiencia y honestidad de la consultora o profesional que imparta dicha formación. Por tanto, el siguiente paso de investigación, tras disponer del modelo de competencias del portavoz, podría ser establecer la formación correspondiente para adquirir o perfeccionar cada una de las competencias vinculadas a dicha función de portavocía. Objetivo que también podemos concebir como no exento de dificultad.

Y es que, la dificultad derivada de la abstracción conceptual de las competencias, se ve incrementada por la complejidad de su aprendizaje. Ésta se halla muy alejada de la enseñanza teórica tradicional, y del aprendizaje mecánico. “Implica un mayor grado de significatividad y funcionalidad posible, ya que para poder ser utilizada deben tener sentido tanto la propia competencia como sus componentes procedimentales, actitudinales y conceptuales”. La realidad es que no tenemos bastantes conocimientos, que se sustenten en suficientes estudios fiables, sobre cómo se aprenden las competencias. Porque “las competencias son constructos complejos, eminentemente de carácter procesal, con aplicaciones infinitas en función de sus múltiples contextos y distintas realidades, y consecuentemente de difícil análisis desde su globalidad”.

No obstante, si disponemos de información suficiente sobre la manera en que se produce el aprendizaje de los distintos componentes de las competencias (procedimentales, conceptuales y actitudinales) así como de las condiciones generales en que las personas aprendemos. En este sentido, sabemos que “un aprendizaje será mucho más significativo cuando no sólo implique una memorización comprensiva, el recuerdo de aquello que se ha comprendido, sino cuando sea posible su aplicación en contextos distintos y, por tanto, sea un aprendizaje que pueda ayudar a mejorar la interpretación o la intervención en todas aquellas situaciones que lo hagan necesario”. (Zabala, 2007: 105 - 106)

Y esta posición sobre el aprendizaje o desarrollo de las competencias ha abierto una aparente brecha entre mundo académico y laboral. Las organizaciones conceden cada vez más relevancia a las competencias extraescolares, diferentes de los conocimientos adquiridos en la formación tradicional.

“Porque los entornos de trabajo son específicos y requieren la adquisición de competencias precisas. Y, sobre todo, porque el papel de las competencias de dirección y de las competencias de relación, de la capacidad para trabajar en equipo, de resolver conflictos, de mantener la sangre fría en situaciones de estrés..., no pueden enseñarse en la escuela y tienen un peso cada vez más importante en las listas de exigencias definidas para caracterizar un puesto a cubrir”. (Levy-Leboyer 2003: 27)

13.2.4 Parámetros de evaluación de las competencias del portavoz

Y, por supuesto, si ya disponemos del modelo de competencias del portavoz otro paso necesario es establecer los parámetros de evaluación de cada una de dichas competencias. Lo que puede constituir también una ardua tarea.

Porque en cuestión de competencias, la investigación teórica siempre ha ido un paso por detrás de la práctica experiencial. (Cardona, 2015: 36)

En este sentido, las divergencias entre la teoría del aula y la práctica de las organizaciones son extendidas en todas las disciplinas. Pero estas diferencias encuentran posturas conciliadoras, como la que mantiene que dichas diferencias mundo académico/empresarial en materia de competencias pueden ser precisamente el puente de unión entre ambos ámbitos.

“El profesional de recursos humanos deberá abordar y/o adaptar instrumentos de evaluación de las competencias a lo largo de su trabajo diario. Este es el momento en el que el psicólogo académico puede proporcionarle todo el apoyo que necesita para conseguir que las pruebas construidas sean tan válidas y fiables como sería de esperar”. (Pereda, 2011: 34- 35)

En este sentido, encontramos que en el contexto académico se trabaja en diseño de herramientas de evaluación fiables y válidas. Dichas herramientas serán a posteriori utilizadas en el campo aplicado, de manera específica en cada caso de manera que permitan “hacer predicciones sobre rendimiento, la seguridad y/o satisfacción de los sujetos en un trabajo determinado y en función de las exigencias del mismo. Por tanto, al aplicar los instrumentos de evaluación en el campo aplicado, interesa sobre todo, su validez predictiva”. (Ibidem)

13.2.5 Profundizar en los componentes de las competencias del portavoz

Otra línea interesante de investigación podría ser profundizar en las características o componentes de las competencias. Es decir, profundizar en las “motivaciones, rasgos, concepto de uno mismo, conocimientos y habilidades” específicos que se dan en un portavoz eficaz.

Veámos en el bloque conceptual cómo autores como Spencer & Spencer (1993) conciben las competencias como “características profundas” del hombre que indican “formas de comportamiento o de pensar”. Bajo esta premisa, estos autores estipulaban así cinco tipos de “características” o componentes vinculados a las competencias, muy extendidas entre otros autores y expertos posteriores:

- **“Motivación:** *aquellas cosas que una persona considera o desea de forma consciente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen objetivos, constantemente toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.”*
- **“Rasgos:** *Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: reacción rápida y buena vista son ejemplos de competencias físicas para los pilotos de combate... Los motivos y las competencias son rasgos intrínsecos o características supremas propias de un individuo que determinan cómo se desempeñará en su puesto de trabajo a largo plazo sin una supervisión cercana”.*
- **“Concepto de uno mismo.** *Lo que cada persona considera que es, con respecto a sus valores, características, actitudes e imagen. Ejemplo: autoconfianza, la confianza que una persona tiene en si misma con relación a su propio desempeño.*

Los valores de un individuo permiten predecir cómo se desempeñará en su puesto a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más que

probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice la tarea o el empleo representa una evaluación de su habilidad de liderazgo”.

- **“Conocimiento:** *la información que una persona posee sobre áreas específicas... El conocimiento es una competencia compleja. En general las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral (futuro) porque usualmente no es posible medir el conocimiento y las habilidades considerando con precisión la manera como se utilizarán en el puesto de trabajo. En primer lugar, muchas evaluaciones del conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es cómo se usa la información. El conocimiento basado en la memoria respecto de hechos específicos es menos importante que la capacidad para determinar cuáles son los hechos relevantes frente a un problema determinado. O, desde otra perspectiva, saber cómo encontrar ciertos conocimientos cuando estos son necesarios es más importante que recordarlos. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento miden, generalmente, la habilidad de la persona para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una serie de alternativas, pero no se evalúa si una persona puede actuar sobre la base del conocimiento. Por ejemplo la habilidad para determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará”.*
- **“Habilidad:** *se refiere a la capacidad de desempeñar adecuadamente ciertas tareas físicas o mentales... Entre las competencias mentales o cognoscitivas se incluyen las de pensamiento analítico (procesamiento de conocimiento y datos, determinando causa y efecto, organizando datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos)”. (Alles, 2009 Tomo I: 214)*

Todo un mundo, el de las competencias y sus componentes, que respecto a la función o cargo de portavoz es muy recomendable profundizar, dado lo estratégico de este rol y la carencia de investigación al respecto.

Porque a pesar de todas las dificultades implícitas en el enfoque de “competencias” indicado anteriormente, hay que reconocer que dicho enfoque ha ido arraigando en gran parte de las empresas y organizaciones en el mundo occidental por las evidentes ventajas que proporciona a la gestión de recursos humanos:

- Facilita el “enfoque integrador” entre los distintos ámbitos dentro de la gestión de recursos humanos.
- Posibilita el uso de “un lenguaje común” y orientado a los resultados de toda la organización.
- Permite “la comparación entre los perfiles de exigencias de los puestos y los perfiles de competencias de las personas”.
- Proporciona la posibilidad de “hacer predicciones más exactas sobre el rendimiento y/o la seguridad de los empleados en su puesto de trabajo”.
- Facilita “validar y mantener actualizados los perfiles de exigencia de los puestos”. (Pereda, 2001: 35)

Porque, “en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización... Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean totalmente transferibles a otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las decisiones de promoción y motivar, a quienes lo deseen, a realizar acciones de capacitación que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones ”. (OIT/Cinterfor, 2004: 31)

13. 3. Investigación derivada del Management, “relación con el entorno”

Observábamos cómo vinculado a la definición de “dirección general” (Feranández-Rios, 1999: 306), concebida como la máxima posición jerárquica, se explicita la función “relación con el entorno”. Una función que recogen los autores clásicos del Management y que podemos concebir como la antesala de la función del portavoz. En este sentido, vinculado a esta función y a la evolución de su concepción a lo largo de la historia del Management, proponemos este tema como posible línea de investigación futura. Profundizar en los autores del Management sobre cómo surgen los primeros atisbos de la función del portavoz, en esa “relación con el entorno”, hasta llegar a Mintzberg, autor con gran protagonismo en esta tesis y que constituye un punto de inflexión en la concepción del rol de portavoz como una función directiva.

ANEXOS

ANEXO 1

Fichas profesionales de la muestra

El contenido de cada una de las fichas de los respectivos dircoms, miembros de la muestra, ha sido explicitado por cada uno de ellos por considerarse datos relevantes para tener una visión global y cualitativa del nivel de la muestra. Los datos en general, incluido las pinceladas del curriculum vitae de cada dircom, es de exclusiva responsabilidad de cada uno de ellos.

DIRCOM

Nombre / apellidos: **Marta Ganga Borrás**

- Edad: 36
- Años de experiencia laboral: 14
- Formación académica: Licenciada en Publicidad y RRPP, Master en Innovación y Curso Redes Sociales.
- Anteriores puestos/ trabajos: Revista Customiza, dircom en AINIA y dircom en REDIT.
- ¿Años de experiencia como responsable de Comunicación (Dircom)?: 7 años
- ¿A lo largo de su carrera ha vivido alguna crisis de comunicación? Si

Nombre de la empresa: **Keraben**

- Sector/Actividad: Cerámico
- Nº Empleados aprox: **650**
- Ámbito de actividad: **internacional**
- Cargo que consta en su tarjeta de visita:
Área de Comunicación

DIRCOM

Nombre / apellidos: **Gonzalo Belenguer Muncharaz**

- Edad: 42 años
- Años de experiencia laboral: 19 años
- Formación académica: Licenciado en Publicidad, Máster en MK, Programa Directivos y Máster Comercio Internacional.
- Anteriores puestos/ trabajos: Ejecutivo de cuentas en agencia de publicidad y Coordinador Mk en compañía aérea.
- ¿Años de experiencia como responsable de Comunicación (Dircom)?: 12 años
- ¿A lo largo de su carrera ha vivido alguna crisis de comunicación? Sí

Nombre de la empresa: **Grupo Aguas de Valencia**

- Sector/Actividad: Gestión Ciclo Integral del Agua
- Nº Empleados aprox: **2.000**
- Ámbito de actividad: **Internacional**
- Cargo que consta en su tarjeta de visita:
Director de Márketing
(Cargo que le adjudicó el propio director general. Ejerce de Dircom y el entorno le reconoce tal cargo).

DIRCOM

Nombre / apellidos: Elisa Valero Barrera

- Edad: 38 años
- Años de experiencia laboral: 15 años
- Formación académica: Licenciada Económicas. PDD IESE
- Anteriores puestos/ trabajos: sector asegurador
- ¿Años de experiencia como responsable de Comunicación (Dircom)?: 4 años
- ¿A lo largo de su carrera ha vivido alguna crisis de comunicación? No

Nombre de la empresa: Gedesco

- Sector/Actividad: Financiero
- Nº Empleados aprox: **250**
- Ámbito de actividad: **Nacional**
- Cargo que consta en su tarjeta de visita:
Directora de Márketing y Comunicación

DIRCOM

Nombre / apellidos: Juan Zumalde Arrizabalaga

- Edad: 52 años
- Años de experiencia laboral: 26 años
- Formación académica: Licenciado en Periodismo y máster en Periodismo.
- Anteriores puestos/ trabajos: Provincias 1990- 2006
- ¿Años de experiencia como responsable de Comunicación (Dircom)?: 10 años
- ¿A lo largo de su carrera ha vivido alguna crisis de comunicación? Si

Nombre de la empresa: Feria Valencia

- Sector/Actividad: feria de exposiciones
- Nº Empleados aprox: fluctúa según ferias sectoriales.
- Ámbito de actividad: **internacional**
- Cargo que consta en su tarjeta de visita:
Director de Comunicación y MK

DIRCOM

Nombre / apellidos: Pablo Pernía Pertegaz

- Edad: 43 años
- Años de experiencia laboral: 19 años
- Formación académica: Licenciado en Periodismo
- Anteriores puestos/ trabajos: Diario AS, Radio España y Gran Premio Europeo de Fórmula1.
- ¿Años de experiencia como responsable de Comunicación (Dircom)?: 17 años
- ¿A lo largo de su carrera ha vivido alguna crisis de comunicación? Sí

Nombre de la empresa:

Circuit de la Comunitat Valenciana Ricardo Tormo

- Sector/Actividad: Deportivo
- Nº Empleados aprox: **22**
- Ámbito de actividad: **Internacional**
- Cargo que consta en su tarjeta de visita:
Press Officer (Jefe de Prensa)

DIRCOM

Nombre / apellidos: Raquel Sánchez Melendez

- Edad: 39 años
- Años de experiencia laboral: 15 años
- Formación académica: Licenciada en Publicidad. Curso en Experto en Comunicación Financiera. Master en Dirección en Comunicación y Nuevas Tecnologías. Postgrado en Dirección de Empresas.
- Anteriores puestos/ trabajos: Responsable de Publicidad en Presidencia de Gobierno de la Generalitat Valenciana. Director de Comunicación de Centros Médicos.
- ¿Años de experiencia como responsable de Comunicación (Dircom)?: 5
- ¿A lo largo de su carrera ha vivido alguna crisis de comunicación? Sí

Nombre de la empresa: ERESA

- Sector/Actividad: Salud
- Nº Empleados aprox: **900**
- Ámbito de actividad: **Internacional**
- Cargo que consta en su tarjeta de visita:
Responsable de Comunicación y Márketing

DIRCOM

Nombre / apellidos: Antonio de Nó Vazquez

- Edad: 52 años
- Años de experiencia laboral: 28 años
- Formación académica:
Licenciado en Derecho y Máster en Márketing y Publicidad
- Anteriores puestos/ trabajos: Profesor de Mk, Ejecutivo de cuentas en agencia de publicidad y márketing en multinacional farmacéutica
- ¿Años de experiencia como responsable de Comunicación (Dircom)?: 12 años
- ¿A lo largo de su carrera ha vivido alguna crisis de comunicación? Sí

Nombre de la empresa: AirNostrum

- Sector/Actividad: Aéreo
- N° Empleados aprox: **1.400**
- Ámbito de actividad: **Internacional**
- Cargo que consta en su tarjeta de visita:
Director de Comunicación, Márketing y Relaciones Institucionales.
(De su tiempo de trabajo, el 85% va destinado a Comunicación y 15% a MK e Institucional).

DIRCOM

Nombre / apellidos: Helena Ortiz Gil

- Edad: 45
- Años de experiencia laboral: 25 años
- Formación académica: Licenciada en Márketing, Postgrado en Comunicación Financiera, Máster en Comunicación y Branding Digital, Grado en Comunicación y Relaciones Públicas.
- Anteriores puestos/ trabajos: Directora de Comunicación en banca.
- ¿Años de experiencia como responsable de Comunicación (Dircom)?: 22
- ¿A lo largo de su carrera ha vivido alguna crisis de comunicación? Sí

Nombre de la empresa: Laboratorio de Neurotecnologías Inmersivas

- Sector/Actividad: Investigación Neuromárketing
- N° Empleados aprox: **50**
- Ámbito de actividad: **Nacional**
- Cargo que consta en su tarjeta de visita:
Dircom
(Decisión personal, le propusieron indicar responsable de Márketing)

DIRCOM

Nombre / apellidos: Mariola Filgueira Martinez

- Edad: 38 años
- Años de experiencia laboral: 16 años
- Formación académica: Licenciada en Periodismo. Máster en Estudios Europeos
- Anteriores puestos/ trabajos: Departamento relación con los medios en importante multinacional gran superficie. Agencia EFE, Voz de Galicia y RNE.
- ¿Años de experiencia como responsable de Comunicación (Dircom)?: 2
- ¿A lo largo de su carrera ha vivido alguna crisis de comunicación? Si

Nombre de la empresa: GAC

- Sector/Actividad: **Agroalimentario**
- Nº Empleados aprox: **1.250**
- Ámbito de actividad: **Internacional**
- Cargo que consta en su tarjeta de visita:
Directora de Comunicación y RSC (Responsabilidad Social Corporativa)

DIRCOM

Nombre / apellidos: Marga Fernandez Rodriguez

- Edad: 43 años
- Años de experiencia laboral: 25 años
- Formación académica: Licenciada en Periodismo
- Anteriores puestos/ trabajos: Periódico La Verdad, productora de TV, Relaciones externas en patronal sectorial y consultora en agencia de comunicación.
- ¿Años de experiencia como responsable de Comunicación (Dircom)?: 9 años
- ¿A lo largo de su carrera ha vivido alguna crisis de comunicación? Sí

Nombre de la empresa: AINIA

(Asoc. de Investigación Nacional de Industrias Alimentarias)

- Sector/Actividad: I+D+I en Alimentación
- Nº Empleados aprox: **185**
- Ámbito de actividad: **Internacional**
- Cargo que consta en su tarjeta de visita:
Directora de Imagen y Comunicación

DIRCOM

Nombre / apellidos: Carolina Beguer García

- Edad: 32
- Años de experiencia laboral: 9
- Formación académica:
Licenciada en Publicidad y postgrado en Comunicación Corporativa.
- Anteriores puestos/ trabajos: Mk y eventos en entidad deportiva de carácter nacional y Agencia de Comunicación.
- ¿Años de experiencia como responsable de Comunicación (Dircom)?: 4
- ¿A lo largo de su carrera ha vivido alguna crisis de comunicación? Sí

Nombre de la empresa: Grupo Gimeno

- Sector/Actividad: Gestión Servicios Públicos
- Nº Empleados aprox: **3.400**
- Ámbito de actividad: **Nacional**
- Cargo que consta en su tarjeta de visita:
Directora de Comunicación

DIRCOM

Nombre / apellidos: Juan Carlos Navarro Varela

- Edad: 54 años
- Años de experiencia laboral: 30
- Formación académica: Licenciado en Economicas y Máster en Recursos Humanos
- Anteriores puestos/ trabajos: En multinacional de consultoría estratégica, director de administración en empresa y en su empresa actual pero en el departamento de RRHH.
- ¿Años de experiencia como responsable de Comunicación (Dircom)?: 15
- ¿A lo largo de su carrera ha vivido alguna crisis de comunicación? Sí

Nombre de la empresa: BP Oil España- Refinería de Castellón

- Sector/Actividad: energético petroquímica
- Nº Empleados aprox: **470**
- Ámbito de actividad: **Internacional**
- Cargo que consta en su tarjeta de visita:
Director de Comunicación y Relaciones Institucionales.

Perfiles Dircom, FOCUS I y II (orden alfabético)

Nombre	Cargo	Nº empleados Sector Ámbito	Formación	Experiencia profesional	Experiencia en crisis
Carolina Beguer GRUPO GIMENO	Directora de Comunicación	3.400 Gestión servicios públicos Nacional	Licenciada en Publicidad Postgrado en Comunicación corporativa	MK y eventos en entidad deportiva. Agencia de Comunicación. Dircom: 4 años	SI
Gonzalo Belenguer GRUPO AGUAS DE VALENCIA	Director de Marketing	2.000 Gestión ciclo del integral agua Internacional	Licenciado en Publicidad, Máster en MK, Programa Directivo, Máster Comercio Internacional	Agencia de Publicidad, Coordinador de Mk en compañía aérea. Dircom 12 años	SI
Antonio de Nó AIRNOSTRUM	Director de Comunicació, MK y relacion Institucional	1.400 Aéreo Internacional	Licenciado en Derecho, Máster en MK y Publicidad	Profesor de MK, Agencia de Publicidad, Dep. Mk en Farmacéutica. Dircom 12 años	SI
Marga Fernandez AINIA	Directora de Imagen y Comunicación	185 I+D+I en Alimentación Internacional	Licenciada en Periodismo	Periódico regional, TV, Relaciones Externas en Patronal, Agencia Comunicación. Dircom 9 años	SI
Mariola Filgueira GAC	Directora de Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa	1.250 Agroalimentario Internacional	Licenciada en Periodismo, Máster en Estudios Europeos	Agencia de Noticias, Periódico local, Radio nacional, Dep. Rel. Medios en multinacional. Dircom: 2 años	SI

Marta Ganga KERABEN	Área de Comunicación	650 Cerámico Internacional	Licenciada en Publicidad, Máster en Innovación, Curso Redes Sociales	Revista, Dircom en entidades tecnológicas. Dircom: 7 años	SI
Juan Carlos Navarro BP REFINERÍA DE CASTELLÓN	Director de Comunicación y Relaciones Institucionales	470 Energético. Petroquímico Internacional	Licenciado en Económicas y Máster en Recursos Humanos	Consultoría Estratégica, Director de Administración, Departamento de RRHH. Dircom: 15 años	SI
Helena Ortiz Laboratorio de Neurotecnologías Inmersivas	Dircom	50 Investigación Neuromarketing Nacional	Licenciada Marketing, Postgrado Comunica Financiera, Máster en Branding Digital	Dircom en sector bancario. Dircom: 22 años	SI
Pablo Pernía CIRCUIT DE LA COMUNITAT VALENCIANA RICAR TORMO	Press Officer	22 Deportivo Internacional	Licenciado en Periodismo	Diario Deportivo, Radio nacional, Multinacional sector deportes Dircom: 17 años	SI
Raquel Sánchez ERESA	Responsable de Comunicación y MK	900 Salud Internacional	Licenciada Publicidad, Máster en Comunicación y Nuevas Tecnologías, Postgrado en Dirección de Empresas	Dir. Publicidad en Institución Pública, Dircom en Centros Médicos Dircom: 5 años	SI
Elisa Valero GEDESCO	Directora de MK y Comunicación	250 Financiero Nacional	Licenciada Económicas, Programa de Desarrollo Directivo	Sector Asegurador Dircom: 4 años	No
Juan Zumalde FERIA VALENCIA	Director de Comunicación y MK	(Variable) Feria Exposiciones Internacional	Licenciado Periodismo, Máster en Periodismo	Periódico Local Dircom: 10 años	SI

ANEXO 2

Definición “Competencias” como introducción a focus

Definición “competencia” (Alles, 2009 Tomo I: 214)

Los americanos Spencer & Spencer en su conocida obra “Competence at work” (1993), definieron competencia como “una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral”. Así pues, conciben las competencias como “características profundas” del hombre que indican “formas de comportamiento o de pensar”. Bajo esta premisa, estos autores estipulaban así cinco tipos de “características”:

- **“Motivación:** *aquellas cosas que una persona considera o desea de forma consciente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen objetivos, constantemente toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.”.*
- **“Rasgos:** *Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: reacción rápida y buena vista son ejemplos de competencias físicas para los pilotos de combate.*

El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan por encima y más allá del llamado del deber para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las competencias son rasgos intrínsecos o características supremas propias de un individuo que determinan cómo se desempeñará en su puesto de trabajo a largo plazo sin una supervisión cercana”.

- **“Concepto de uno mismo.** *Lo que cada persona considera que es, con respecto a sus valores, características, actitudes e imagen. Ejemplo: autoconfianza, la confianza que una persona tiene en si misma con relación a su propio desempeño.*

Los valores de un individuo permiten predecir cómo se desempeñará en su puesto a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más que probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice la tarea o el empleo representa una evaluación de su habilidad de liderazgo.

Por lo general, las personas que desean ser gerentes pero no les gusta o no consideran como un valor el hecho de influenciar a otros y motivarlos, pueden ser designados en puestos de gerencia o jefatura, pero fracasan en ese rol”.

- **“Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento quirúrgico de los nervios y músculos en cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral (futuro) porque usualmente no es posible medir el conocimiento y las habilidades considerando con precisión la manera como se utilizarán en el puesto de trabajo. En primer lugar, muchas evaluaciones del conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es cómo se usa la información. El conocimiento basado en la memoria respecto de hechos específicos es menos importante que la capacidad para determinar cuáles son los hechos relevantes frente a un problema determinado. O, desde otra perspectiva, saber cómo encontrar ciertos conocimientos cuando estos son necesarios es más importante que recordarlos. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento miden, generalmente, la habilidad de la persona para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una serie de alternativas, pero no se evalúa si una persona puede actuar sobre la base del conocimiento. Por ejemplo la habilidad para determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará”.

- **“Habilidad:** se refiere a la capacidad de desempeñar adecuadamente ciertas tareas físicas o mentales. Ejemplo: habilidad física de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la habilidad de un programador de organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Entre las competencias mentales o cognoscitivas se incluyen las de pensamiento analítico (procesamiento de conocimiento y datos, determinando causa y efecto, organizando datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos)”.

ANEXO 3

Modelo conceptual de competencias del portavoz

(Base de análisis en los dos Focus Group)

COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

A. Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales, que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.

B. Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.

C. Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.

D. Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

Observaciones:

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

A. Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para desarrollar estrategias complejas que le permitan influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

B. Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.

C. Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.

D. Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sean de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas.

Observaciones:

RELACIONES PÚBLICAS

Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.

A. Capacidad para establecer rápida y eficazmente relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre referentes de la sociedad así como sobre los clientes o proveedores de la organización. Capacidad para desenvolverse adecuadamente en el medio empresario, político y social, en base a sus conocimientos no sólo del área de su especialidad sino también culturales en general, lo cual le posibilita interrelacionarse con personas provenientes de ámbitos diferentes al propio. Implica ser un referente del mercado por su hábil manejo de las relaciones a las cuales recurre en las formas y circunstancias pertinentes.

B. Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización así como a los clientes o proveedores. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios y para establecer con ellos intereses afines basados no sólo en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales, lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos.

C. Capacidad lograr relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados. Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades del medio empresarial y para desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales.

D. Capacidad para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo.

Observaciones:

HABILIDADES MEDIÁTICAS

Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores, o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y comunicar lo que se desea con claridad y sencillez.

A. Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa, nacional e internacional, con efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversas. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas, incluso frente a interlocutores agresivos, y utilizar un adecuado nivel de expresión verbal y corporal. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar, dando prioridad al mensaje que se desea transmitir y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en el mercado y en la organización por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen pública.

B. Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su ciudad o región, con efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversas. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas, y utilizar un adecuado nivel de expresión verbal y corporal. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en la organización por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen dentro de la misma.

C. Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su área de actuación, con efectividad y eficacia. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, en situaciones que se hayan planeado con anticipación, y resolver satisfactoriamente las situaciones inesperadas utilizando un adecuado nivel de expresión verbal y corporal. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en su área de trabajo por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen.

D. Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su área de actuación. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, en situaciones que se hayan planeado con anticipación, y resolver satisfactoriamente las situaciones inesperadas, solicitando ayuda a sus superiores si es pertinente. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por su manejo de los medios de comunicación.

Observaciones:

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

A. Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para promover en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual. Capacidad para constituirse en un referente en materia de pensamiento conceptual.

B. Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

C. Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

D. Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar razonamiento inductivo o conceptual.

Observaciones:

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieran un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

A. Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

B. Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

C. Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

D. Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

Observaciones:

ADAPTABILIDAD-FLEXIBILIDAD

Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.

A. Capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo un revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Si corresponde, implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes.

B. Capacidad para comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo un revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.

C. Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Capacidad para llevar a cabo un revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad, y proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.

D. Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.

Observaciones:

TOMA DE DECISIONES

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

A. Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.

B. Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

C. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

D. Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.

Observaciones:

INICIATIVA- AUTONOMÍA

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y /o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

A. Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemática y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente en la organización por su iniciativa.

B. Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemática y/o retos con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente dentro de su área por su iniciativa.

C. Capacidad para actuar proactivamente e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.

D. Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.

Observaciones:

COLABORACIÓN

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

A. Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.

B. Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente y apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.

C. Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

D. Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo soliciten, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

Observaciones:

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

A. Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.

B. Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.

C. Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.

D. Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que resulten necesarias.

Observaciones:

CREDIBILIDAD TÉCNICA

Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.

A. Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.

B. Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a los problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un referente dentro de su organización.

C. Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.

D. Capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo.

Observaciones:

MANEJO DE CRISIS

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

A. Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un referente organizacional por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de largo plazo.

B. Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo dentro de su área por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de mediano plazo.

C. Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo para sus colaboradores por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de corto plazo.

D. Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.

Observaciones:

ANEXO 4

Modelo de competencias del portavoz, visión del dircom

(Modelo de competencias resultante de los dos focus)

	DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
COMUNICACIÓN EFICAZ	<p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales, que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.</p>	<p>A Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales, que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.</p> <p>B Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.</p> <p>C Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.</p> <p>D Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.</p>	A - D

	DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	<p>Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.</p>	<p>A Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para desarrollar estrategias complejas que le permitan influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.</p> <p>B Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.</p> <p>C Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.</p> <p>D Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sean de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas.</p>	A - B

	DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
RELACIONES PÚBLICAS	<p>Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresarial en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.</p>	<p>A Capacidad para establecer rápida y eficazmente relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre referentes de la sociedad así como sobre los clientes o proveedores de la organización. Capacidad para desenvolverse adecuadamente en el medio empresarial, político y social, en base a sus conocimientos no sólo del área de su especialidad sino también culturales en general, lo cual le posibilita interrelacionarse con personas provenientes de ámbitos diferentes al propio. Implica ser un referente del mercado por su hábil manejo de las relaciones a las cuales recurre en las formas y circunstancias pertinentes.</p> <p>B Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización así como a los clientes o proveedores. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios y para establecer con ellos intereses afines basados no sólo en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales, lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos.</p> <p>C Capacidad lograr relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados. Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades del medio empresarial y para desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales.</p> <p>D Capacidad para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo.</p>	C

DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
<p>Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores, o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y comunicar lo que se desea con claridad y sencillez.</p>	<p>A Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa, nacional e internacional, con efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversas. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas, incluso frente a interlocutores agresivos, y utilizar un adecuado nivel de expresión verbal y corporal. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar, dando prioridad al mensaje que se desea transmitir y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en el mercado y en la organización por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen pública.</p> <p>B Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su ciudad o región, con efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversas. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación como en circunstancias inesperadas, y utilizar un adecuado nivel de expresión verbal y corporal. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en la organización por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen dentro de la misma.</p> <p>C Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su área de actuación, con efectividad y eficacia. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, en situaciones que se hayan planeado con anticipación, y resolver satisfactoriamente las situaciones inesperadas utilizando un adecuado nivel de expresión verbal y corporal. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente en su área de trabajo por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen.</p> <p>D Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación, y mantener una buena relación con la prensa de su área de actuación. Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, en situaciones que se hayan planeado con anticipación, y resolver satisfactoriamente las situaciones inesperadas, solicitando ayuda a sus superiores si es pertinente. Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por su manejo de los medios de comunicación.</p>	<p>A - C</p>

HABILIDADES MEDIÁTICAS

	DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
CAPACIDAD MEDIÁTICA ON Y OFF	<p><u>COMPETENCIA NUEVA</u></p> <p>Considerada necesaria para completar la competencia “Habilidades Mediáticas” por considerarla incompleta u obsoleta por no incluir tanto la parte online como conocimientos mínimos sobre cómo funcionan los medios y lo que nunca se tiene que hacer con un periodista.</p>	<p>Fundamentos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidades vinculadas a que el portavoz construya su propia “imagen personal” online y, en consecuencia, una “huella digital” positiva. - Conocimientos sobre “cómo el portavoz debe construir su propia imagen e identidad digital”. Incluido un mínimo de conocimientos básicos sobre malas praxis a evitar. - Conocimiento mediático, “es fundamental que sepan cómo funcionan los medios de comunicación para dirigirse correctamente a ellos”. Sea cual sea el formato (radio, TV, prensa, redes sociales...). Y conocimientos básicos sobre malas praxis a evitar. 	

	DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	<p>Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	<p>A Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para promover en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual. Capacidad para constituirse en un referente en materia de pensamiento conceptual.</p> <p>B Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p> <p>C Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p> <p>D Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar razonamiento inductivo o conceptual.</p>	C

	DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO	<p>Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles para concretar acciones/decisiones que requieran un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p>	<p>A Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p> <p>B Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p> <p>C Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p> <p>D Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.</p>	A - D

	DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
TOMA DE DECISIONES	<p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>	<p>A Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.</p> <p>B Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.</p> <p>C Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.</p> <p>D Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.</p>	A - B

	DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
INICIATIVA-AUTONOMIA	<p>Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y /o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>	<p>A Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemática y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente en la organización por su iniciativa.</p> <p>B Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemática y/o retos con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente dentro de su área por su iniciativa.</p> <p>C Capacidad para actuar proactivamente e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.</p> <p>D Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.</p>	A - D

	DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
COLABORACIÓN	<p>Capacidad para brindar apoyo a los otros (parees, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.</p>	<p>A Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (parees, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.</p> <p>B Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.</p> <p>C Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.</p> <p>D Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo soliciten, y tener en cuenta las necesidades de los demás.</p>	A - D

	DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	<p>A Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.</p> <p>B Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p> <p>C Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p> <p>D Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>	D

	DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
CREDIBILIDAD TÉCNICA	<p>Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.</p>	<p>A Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.</p> <p>B Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a los problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un referente dentro de su organización.</p> <p>C Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.</p> <p>D Capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo.</p>	A - D

	DEFINICIÓN	NIVELES	NIVEL PORTAVOZ
MANEJO DE CRISIS	<p>Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.</p>	<p>A Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un referente organizacional por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de largo plazo.</p> <p>B Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo dentro de su área por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de mediano plazo.</p> <p>C Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo para sus colaboradores por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de corto plazo.</p> <p>D Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.</p>	A - D

ANEXO 5

Transcripción Focus 1 y 2

TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP |Sesión 1| 13/05/2016

Moderadora

Dircom 1

Dircom 2

Dircom 3

Dircom 4

Dircom 5

Dircom 6

(Los miembros de la muestra se sientan en la sala y se inicia una conversación espontánea, sin intervención de la moderadora).

Dircom 3:

En una situación de crisis necesitaremos al más formado o al más completo de los portavoces.

Dircom 2:

Pero entonces restas una competencia en un portavoz que ya debería ser innata en él mismo.

Dircom 6:

Por supuesto.

Dircom 3:

Sí.

Dircom 2:

Yo creo que entonces estamos restando una competencia que debería ser principal en el portavoz de comunicación, que es que ante una situación de crisis sepa desenvolverse.

Dircom 3:

Sí, estoy de acuerdo.

Dircom 2:

Claro, entonces, yo creo que si se le resta o de forma paralela se estudia un portavoz en una determinada situación de crisis, ¿cuál es el portavoz real? El portavoz real ha de incluir todo.

Dircom 3, 5 y 6:

Sí.

Dircom 2:

Que quizás es lo difícil, porque también yo creo que eso une a una circunstancia especial y es que la imagen del dircom es una imagen muy novedosa. Desarrollar las habilidades de un dircom actualmente es algo complicado porque esto nace desde hace muy poquito...

Moderadora:

Pero voy a distinguir... las competencias que vamos a ver son las del puro portavoz pero desde la visión del dircom. Estáis aquí porque sois los profesionales que trabajáis, tuteláis, asesoráis al portavoz, porque los portavoces dependen de vosotros.

Dircom 5:

Yo, en mi opinión, comparto lo que estamos diciendo pero ¿realmente pensáis que manejamos las circunstancias nosotros?

Dircom 6:

No.

Dircom 5:

Es que la crisis, a posteriori, sabemos cuando empieza y cuando acaba, más o menos, pero surge cuando surge y de la manera que surge, por tanto, yo creo que lo importante es dotar a los posibles portavoces de la compañía de aquellas competencias que pensemos que son mejores para defender o para, de alguna manera, reivindicar la imagen o la actuación de la compañía o la organización a la que representa. Nosotros no sabemos muy bien en qué momento va a surgir esa pregunta incómoda, o se va a hacer algo, o se va estrellar en el camino, no lo sabemos. Cuantos más elementos potenciales defensores de nuestra marca tengamos, mejor.

Dircom 1:

¿Hasta qué punto se puede formar a alguien en crisis? Porque pueden surgir tantas crisis que no tengamos contempladas que, realmente, saber que tiene todas las competencias para salir de todos los frentes posibles victorioso es complicado.

Dircom 4:

¿Qué saben nuestros portavoces de comunicación? Nada.

Dircom 1, 2, 5 y 6:
(Asienten).

Dircom 4:

No saben absolutamente nada, piensan que es una herramienta que está a su servicio [...].

Moderadora:

Vale, esto lo veremos al final de la sesión, es justo una de las cuestiones [...]. Tú lo que dices es que no saben de procesos...

Dircom 4:

No es que no sepan de procesos, no entienden nada de la comunicación [...]. Yo pienso que los portavoces tienen cualidades innatas. Hay buenos portavoces de origen y malos portavoces, están vinculados con su formación, con el mundo que han recorrido...

Dircom 6:

Con la personalidad que tienen...

Dircom 4:

Entonces, las características primigenias del portavoz son fundamentales. Hay portavoces que son torpes y excelentes porque son disciplinados y hay otros que son pésimos porque son brillantes pero tremendamente indisciplinados, entonces claro, funcionamos en un escenario absolutamente inestable.

Moderadora:

O sea, que para ti los disciplinados aunque torpes pueden ser eficaces y los brillantes pero indisciplinados...

Dircom 3:

Son peligrosísimos.

Dircom 6:

Aún así creo que estamos hablando, en mi caso por lo menos y con la experiencia que tengo, siempre es reactivo. No hay una proactividad en el tema de formarse...

Moderadora:

Os voy a leer lo que se entiende por competencia para que veáis que es un concepto muy amplio, no sólo es habilidades, no sólo es conocimiento, tiene mucho que ver con lo que ha dicho *dircom 4*. (*Lectura y explicación del concepto "competencia"*). Ahora mismo, de forma espontánea, por lo que sabéis, quiero que me digáis habilidades del portavoz ¿qué habilidades tiene que tener un portavoz según vosotros? (*Apunta el brainstorming en la pizarra*).

Dircom 2:

Empatía.

Dircom 6:

Naturalidad.

Dircom 5:

Honestidad.

Dircom 1:

Carisma.

Dircom 4:

Prudencia. ¿Honestidad?, no estoy nada de acuerdo con honestidad.

Moderadora:

Un inciso, ¿por qué no estás de acuerdo con la honestidad?.

Dircom 4:

¿Honestidad?, porque depende de la situación. ¿Y si el portavoz ha metido la mano en la caja? [...].

(*Murmullo. Se desvían del tema*).

Dircom 3:

Yo voy a hablar de algo un poquito más doméstico, que es dicción, que sepa hablar.

Dircom 6:

Y escuchar.

Dircom 2:

Control de emociones.

Moderadora:

Autocontrol vamos a ponerle...

Dircom 4:

Y que sepa callar también...

Dircom 5:

Disponibilidad para atender todas las solicitudes y gestionarlas de la mejor manera posible.

Dircom 3:

Esto que dices de disponibilidad, va un poco con la misma importancia en el punto de la honestidad. No puedes ser portavoz si no eres honesto. Si no comunicas no puedes comunicar...

Dircom 4:

Yo lo que pasa es que pienso que hay muchas veces que el portavoz lo que hace es apartarlo...

Moderadora:

Tú lo que dices (*dirigiéndose al dircom 3*) es que hay directivos que no pueden ser portavoces.

Dircom 3 y 4:

Claro. Muchísimos.

Dircom 5:

Sí, sí.

Dircom 1:

(*Asiente*).

Dircom 3:

La mayoría.

Dircom 1:

(*Asiente*).

Dircom 6:

Por descontado.

Moderadora:

¿Y por qué razones no pueden ser portavoces?

Dircom1:

Por la falta de competencias.

Dircom 4:

(Pone un ejemplo que desvía el tema).

Moderadora:

Vamos a centrar... ¿Qué hace que un directivo no pueda ser portavoz?

(Sigue apuntando en la pizarra el brainstorming).

Dircom 3:

Que no pueda decir la verdad.

Dircom 6:

Falta de formación y de alturas y de competencias.

Dircom 4:

Q esté prejuzgado.

Dircom 3:

Que su imagen sea mala para la compañía.

Dircom 5:

Directamente que no entienda nada de cómo funcionan los mecanismos de comunicación, de medios.

Dircom 6:

Sí.

Moderadora:

Esta es muy importante.

Dircom 2:

Que no represente a la empresa.

Dircom 6:

Pero ya no de medios, de comunicación.

Dircom 2:

(Asiente).

Dircom 3:

Claro.

Dircom 6:

Que no tenga una visión global de negocio porque nos hemos centrado un poco en temas de comunicación...

Moderadora:

Visión global de negocio, muy bien ¿qué más? Estamos ahora en situaciones de crisis, el tema es un modelo de competencias para que un portavoz se eficaz en cualquier situación. Me lo podéis decir en negativo o me lo podéis decir en positivo. ¿Alguien quiere añadir algo más?

Dircom 6:

Yo sólo quiero puntualizar, en escuchar, me refiero a verbal y no verbal, que sepa percibir.

Moderadora:

Capacidad de percibir.

Dircom 5:

Sobretudo interpretar.

Dircom 6:

Sí, sí.

Dircom 4:

Vamos a poner otra, adaptación al producto.

Moderadora:

Lo del conocimiento de negocio, ¿quieres decir eso?

Dircom 4:

Yo creo que es una pregunta que ha sido indispensable, del portavoz, que esté adaptado al producto, no una visión global de negocio que creo que es distinto [...].

Moderadora:

Vale, adaptación al sector...

Dircom 4:

Al proyecto, bueno, al producto...

Moderadora:

Bueno, adaptación al producto. Que no represente. Tú me dices adaptación...

Dircom 4:

Al negocio.

Dircom 5:

En los elementos positivos, a mi si que me gustaría que haya una capacidad analítica y estratégica para anticipar proactivamente acciones o acontecimientos. Creo que eso es importante a la hora de acometer una situación de crisis.

Moderadora:

Os voy a dar mi modelo de competencias, que no quiere decir que sea el idóneo. El objetivo es validar, descartar o modificar, según vuestros criterios. Intenta recoger todo esto como los teóricos de recursos humanos lo estandarizarían [...]. El primer objetivo es que demos una primera batida a todas las competencias para ver si os encaja. Y lo

segundo es que nos de tiempo a poner grado a cada competencia. Son trece competencias [...]. Podemos quitar, modificar o poner más capacidades.

Moderadora:

(Reparte el dossier de competencias y proceden a la lectura de todas las competencias y a la explicación de los grados que tienen que darle a cada una de ellas).

¿Os sentís representados o hay algo que falte? Esto está basado en 200 competencias que están, digamos, cuadriculadas en el mundo de los recursos humanos y ésta es la selección para portavoces en situaciones de crisis...

Dircom 6:

Y no crisis...

Dircom 4:

Yo no creo esto, porque si tengo esto yo me puedo ir a casa. Si alguien tiene todas estas características nos podemos ir todos a casa...

Dircom 1, 3 y 5:

(Asienten).

Moderadora:

El mundo de las competencias es necesario como base para formar. Ahora hay un problema en el mercado y es que se está formando a los portavoces según la intuición y la experiencia de quien forma; nosotros formamos ¿vale? Digamos que son competencias, y tú decides entre este marco de competencias, en tu sector y con tus circunstancias, necesito mas de esto, menos de esto, tú haces la alquimia...

Dircom 4:

Yo tengo la percepción de que el 99% de los portavoces de España no está dispuesto a que nadie les forme. Igual uno de cada cien está dispuesto a que le formen pero yo, en los años que llevo haciendo comunicación desde el mundo de la empresa, no he encontrado a uno que sea capaz de asumir algo más que tres consejos generales y tres preguntas para veinte respuestas [...].

Moderadora:

¿Pensáis todos igual?

Dircom 5:

Sí.

Dircom 6:

No. Yo, de hecho, he leído todo esto y me estaba viniendo a la cabeza un compañero que las reúne prácticamente todas, es un primera cabeza de cartel.

Moderadora:

Pero ¿tú crees que quieren ser formados?

Dircom 6:

Esta persona se ha autoformado, es que, de hecho, me ha llamado tanto la atención durante el tiempo que llevo trabajando con él que le he preguntado por qué tiene todo esto.

Dircom 5:

Mételo en una urna y que no se te escape.

Dircom 6:

Porque es pro híper proactivo, porque se fija muchísimo, porque va aprendiendo...

Moderadora:

Vale, pero vuelvo al momento, decidme, mi pregunta tiene una doble vertiente, ¿estáis de acuerdo con que ningún portavoz tiene ganas de formarse? ¿O creéis que hay una vieja guardia y hay unos nuevos directivos?

Dircom 2 y 6:

(*Asienten*).

Dircom 3:

Para mí no va tanto con viejo y con nuevo, sino con las ganas que tenga de formarse y lo abierto que sea. Yo me he encontrado mucha gente que dice: "Tengo que hacer una entrevista porque tengo que salir en los medios. Dircom, ayúdame".

Moderadora:

¿Podemos llamarlo *training* de portavoces?.

Dircom 5:

Estoy absolutamente de acuerdo con *dircom 4* y yo creo que el origen de este problema, al que nos enfrentamos todos diariamente, es el concepto que en el mundo de la empresa todavía, desgraciadamente, se entiende de lo que es la comunicación y para qué sirve. Primero que no se entiende, no hay ningunas ganas de momento, y esperemos que lo podamos ver, de valorar realmente las oportunidades estratégicas que te brindan la comunicación bien gestionada y, a partir de ahí, como consecuencia de todo eso, vendrán las ganas de la gente de formarse. Desgraciadamente tu compañero es una rara avis (*dirigiéndose al Dircom 6*).

Dircom 6:

Sí, sí, lo sé.

Dircom 4:

Sabéis, bajo mi punto de vista ¿quién está trabajando mejor la comunicación en este país? Si os lo digo os va a dar la risa, pero quien mejor está trabajando la comunicación en este país son todo ese mundillo de famosos de medio pelo, del *reality show*, que tienen perfectamente definida su audiencia, y hacen las cosas perfectas para llegar a ellos, en el momento perfecto y en la situación perfecta, y de repente están ahí. Yo, en mi caso, tengo y he tenido muchos portavoces a lo largo de estos diez años y, generalmente, a lo máximo que podemos aspirar es a eso, a que digan: "Ostras, tengo una entrevista y es que no tengo ni idea. Échanos una mano". Claro, yo le echo una mano, pero tú cógelo y dile dos meses antes: "Por si acaso algún día tienes una entrevista, vamos a hacer un curso de portavocía". Y me dice: "Pero macho, no tengo tiempo".

Moderadora:

¿Estáis todos de acuerdo?

dircom 2, 3 y 6:

No.

Dircom 2:

No del todo, es decir, comparto muchas de las opiniones, pero creo que, efectivamente y volviendo a mi argumento anterior, aunque es algo novedoso desde el punto de vista dircom, ahora que estamos hablando de portavoces, creo que ya surge esa necesidad de que en las empresas la comunicación sea palpable. Si ellos están abiertos a esas nuevas medidas de comunicación, a que en sus propias empresas haya departamentos de comunicación, también, es mi experiencia, están abiertos a ser formados. Actualmente si que se da la situación de que solicitan y entienden que necesitan esa ayuda, en mayor o menor medida, depende también de las circunstancias, pero desde mi trayectoria profesional he encontrado mas “síes” que “noes”.

Moderadora:

Vale, entonces, el *dircom 2, 3 y 6* ¿estáis de acuerdo con esto de que un no rotundo no existe?

Dircom 5:

¿Podemos rebatir?

Dircom 1:

“Noes” rotundos no, pero también depende del portavoz que cargo que ocupe.

Moderadora:

¿Depende de la personalidad del portavoz también?

Dircom 1:

Si tú, a un director general, frente a visitar a un cliente que te va a traer una operación tremenda, o a dar un curso de éstos que va a perder tres horas, siempre se va a ir a visitar al cliente. Es que en esa balanza la importancia es suficiente. Si no tienes un día a día que te implique muchas situaciones de crisis eso lo vas dejando en un segundo plano, vas saliendo del atolladero y te vas dedicando a actividades más importantes.

Dircom 5:

Incluso nosotros asumimos que esto no es igual de estratégico, es decir, asumimos ese rol secundario dentro del mundo de la empresa. Es verdad que está cambiando poco a poco pero, con mi experiencia también, yo lo máximo que he logrado es “Dircom, ayúdame a salir de este atolladero”, pero en muchas circunstancias tú estás batallando para intentar salir cuanto más y mejor posible en los medios, y en la mayoría de estas ocasiones es “quita, no quiero conceder entrevistas” [...].

Moderadora:

Vale, vamos a volver a nuestras competencias.

Dircom 4:

Falta una cosa que es credibilidad, que el portavoz tenga credibilidad es fundamental.

Moderadora:

Y ¿qué da la credibilidad? ¿Cómo se llega a tener la credibilidad?

Dircom 4:

Eso es más complicado. La trayectoria, tu recorrido.

Dircom 1:

Años de experiencia.

Dircom 5:

Tu praxis.

Dircom 4:

Tu recorrido. Sí, eso es, tu praxis.

Dircom 3:

Sí, pero puedes conseguir credibilidad en un día.

Dircom 2:

Sí.

Dircom 6:

La honestidad es básica.

Dircom 3:

Todo ayuda, una actitud, una naturalidad, una honestidad desde el principio, hay muchas cosas que nos pueden llevar a tener una credibilidad.

Dircom 1:

La imagen de la marca porque no todo depende del que habla.

Moderadora:

De la marca a la que representa ¿no?

Dircom 1:

Sí.

Dircom 4:

No, pero yo estoy hablando de la llegada de un tipo a una empresa y llega precedido de una credibilidad, de lo que ha hecho antes.

Moderadora:

La imagen personal.

Dircom 1:

O no. Tú tienes que representar a la empresa, y te encuentras que esa empresa tiene una mala reputación y tú, por muy creíble que quieras ser, no lo consigues.

Moderadora:

Alguien ha dicho que la imagen previa de la persona también está vinculada a la trayectoria.
¿Es así?

dircom 2, 3 y 4:

(Asienten).

Dircom 3:

(Señalando el dossier de competencias) Esto son las competencias específicas del portavoz y de su equipo de comunicación, ¿no? Porque con todo esto sumas un portavoz más un equipo de comunicación. Un portavoz sólo con todo esto yo no lo he visto... sino me voy a casa...

(Afirmaciones y risas).

Moderadora:

¿Qué opináis?. En consultoría sí que se ve. Tal vez está relacionado con las inquietudes, es decir, es gente que se ha autoformado. Que observa mucho como lo hacen los demás, autoconocimiento para sus puntos débiles y *training* constante para llegar a ese punto previo.
¿Es así?

dircom 2 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

Vamos a empezar con nuestras competencias, la primera es “Comunicación eficaz”.
(Lectura de la competencia y sus grados). ¿Opiniones?

Dircom 3:

Yo con que lo haga todo medio-medio ya me va bien (Risas).

Dircom 6:

Pues yo me voy a máximos y he cogido la “A”, es fundamental.

Moderadora:

¿Consideráis todos que es la base de toda las bases, como competencia básica? Quiero decir, puede tener mucho conocimiento técnico, puede tener todas las demás muy altas, pero si no tiene ésta... Por ejemplo, pensad en funciones directivas, un directivo puede ser un directivo brillante, pero ¿qué le hace ser buen portavoz?

Dircom 1:

Yo le pondría la “D”.

Dircom 2:

Yo también.

Dircom 1:

Yo veo que al final, en comunicación, lo eficaz es ir al grano y ser directo, comunicarse de una manera clara y entendible para mí es lo eficaz y ya está, y me centro en eso.

Dircom 4:

Yo también soy más de la “D” que de la “A”.

Moderadora:

Sí, pero fijaos, os voy a decir matices que tiene la “A”, que habla de “adaptar el estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia”, eso no lo dice la “D”.

Dircom 6:

Claro.

Dircom 4:

Ya.

Dircom 2:

Es verdad.

Dircom 6:

Yo, por ejemplo en mi empresa se dan situaciones cuando te diriges a gente y operarios de planta. El lenguaje lo tienes que adaptar.

Moderadora:

Vale, yo me lo apunto... Lo que habéis dicho es que dentro de las funciones directivas ya os iría bien que ésta tuviera una “D”, pero ved el matiz. El matiz es que adaptamos o no adaptamos.

Dircom 4:

(*Lee el grado “D”*) Ahí está incluido todo. Yo no le hablo a mis hijas como a mis jefes.

Moderadora:

Tú te puedes comunicar de una manera clara y entendible pero no estar haciendo la adaptación al público...

Dircom 4:

Si no hay adaptación no es entendible.

Dircom 6:

Yo sigo con la “A”.

Dircom 3:

Puestos a elegir, no me quedaría con la “D”. ¿Esto es importante? Sí, es muy importante.

Moderadora:

Vale, yo lo apunto, me parece muy bueno. Eso no lo había pensado que, dentro de las funciones directivas, la “D” debería ser requisito imprescindible, ¿estamos de acuerdo?

Dircom 1, 3, 4 y 5:

(*Asienten*).

Moderadora:

Todo directivo en algún momento tiene que comunicar, y puede que nunca haya comunicado y de repente pasa algo y tiene que ser él porque técnicamente es el más acertado ¿vale?

Dircom 2:

Pues yo estoy con la "C".

Dircom 4:

Yo estaba también con la "C".

Moderadora:

Vale, 6 y 5 dicen que la "A". ¿Quién dice la "C"?

Dircom 2:

Yo.

Dircom 3:

Yo digo la "A".

Dircom 1:

Yo me quedo en la "D" por simplicidad.

Dircom 4:

Y yo también.

Moderadora:

Vale, genial, vamos con la siguiente...

Dircom 2:

Me comentaba *dircom 3* que porqué la "C". Porque habla de "asegurarse de comprender exactamente lo que quieren los demás". Eso, a veces, crea una serie de problemas bastante importantes porque la gente asume que ha entendido algo y no lo entiende, pero por miedo, ahí se queda, hay una laguna y luego te dice: "Si yo te entendí, creía que lo había dicho, pues yo lo dije" y ahí tenemos una serie de problemas importantes. Y utilizar los canales tanto formal como informal me parece también prioritario porque a veces nos quedamos en la formalidad...

Moderadora:

Sí, todo esto lo recoge la "A".

Dircom 3:

Justo de la "A" lo que me gusta es que me parece importante el post y el pre.

Moderadora:

Vale, o sea que esta variable es muy importante.

Vamos a "Influencia y negociación" (Lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 4:

Yo no sé si soy muy escéptico o muy superficial...

Moderadora:

No tiene porqué ser la "A"

Dircom 4:

No, es que la "A" está lejísimos de mí...

Moderadora:

Es un poco aspiracional [...], la alquimia perfecta no tiene porque ser el "A"...

Dircom 6:

Hombre, ahora yo creo que estamos creando es un súper hombre ¿no?

Moderadora:

Hay ámbitos donde la negociación es mucho más crucial que en otros sectores. No es ni una fotografía de los portavoces reales ni un súper hombre, es la alquimia perfecta, es decir, esto es como cocinar, si le pongo más sal me va a salir salado o me va a salir dulce, no quiere decir que todas las competencias que os propongo sean el "A".

Dircom 4:

La "A", en este caso y en el anterior, resta cualquier competencia emocional que son súper importantes, quiero decir, si alguien tiene todo esto luego puede ser un patán [...].

Dircom 2:

Si alguien tiene capacidad de negociación e influencia es raro que sea un patán.

Dircom 4:

Bueno.

Dircom 6:

Y yo con la anterior lo veo implícito.

Dircom 2:

Porque la negociación implica mucha inteligencia y mucha concentración. Habilidades emocionales pueden ser el carisma...

Dircom 4:

El que tú tengas un tipo delante que aparte de aportarte algo de contenido digas "me lo creo".

Dircom 2:

Yo creo que aquí el concepto para mí fundamental se recoge solamente en la "A" y la "B", y la "A" me parece demasiado farragosa, es el concepto "ganar-ganar", porque ambas partes ya están en la misma tesitura.

Moderadora:

¿Estáis todos de acuerdo en que lo que hace clave esta competencia es el "ganar-ganar"?

Dircom 1, 2, 3, 4, 5 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

¿Hacemos que esta variable nos condicione el grado? Es decir, la persuasión sin ganar-ganar no nos conviene para el portavoz, ¿estamos de acuerdo?

Dircom 1, 2, 3, 4, 5 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

Entonces, con el matiz “ganar-ganar” condicionáis que nos movamos por unanimidad entre el grado A y B. ¿Es así?

Dircom 1, 2, 3, 4, 5 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

Vamos a “Relaciones públicas” (Lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 1:

¿El portavoz tiene que ser el relaciones públicas? *(dirigiéndose a la moderadora)*

Moderadora:

Eso lo tenéis que decir vosotros. ¿Es así? *(se produce un silencio...)*

En la bibliografía hay de todo. Hay quien dice que el portavoz tiene que ser el máximo representante de la compañía y hay quien dice que depende. Los teóricos dicen que todo alto directivo tiene que estar capacitado para poder ser formado en ser portavoz. Estamos planteando si quien ejerce de portavocía tiene que tener estabilidad de relación con el entorno [...]. Esa capacidad relacional que te hace intuir a quien tienes delante, saber que red de relaciones tengo y dentro de la red de relaciones saber a quien acudir...

Dircom 3:

Esto, para mí, es importante que lo tenga el dircom pero creo que el portavoz no. Para mí carece de importancia. No es necesario para el portavoz.

Dircom 6:

Sí.

Dircom 1 y 2:

(Asienten).

Dircom 4:

¿Qué el portavoz no tiene que saber a quien acudir en un momento determinado? ¿Eso lo tiene que saber el dircom? [...] El portavoz tiene que saber eso absolutamente...

Moderadora:

Hay veces que ocurre. Hay veces que el portavoz tiene que saberlo y hay veces que no. Pero en empresa no siempre...

dircom 2 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

La reflexión es muy buena. Tal vez quienes sois más de empresa diréis “eso lo hago yo”, quienes sois de institución diréis “mal vamos si mi portavoz solo tiene unos mínimos”. ¿Creéis que es así?

Dircom 4:

En mi empresa hay un departamento que es relaciones institucionales...

Dircom 3:

Para mí es suficiente con que mi portavoz tenga una "D".

Dircom 6:

Yo he estado en las dos situaciones, en institucional y ahora en empresa privada y es cierto. En institucional te venía dado (*refiriéndose a la red de contactos*), era algo innato, ahora es al revés.

Dircom 4:

Ah, ¿sí?

Dircom 6:

En institución hay una red de contactos innata pero ahora en mi caso, en empresa, hay una red de contactos que la tienen muy guardadita para ellos la alta dirección y se sorprenden de que yo tenga acceso a esos contactos porque les conozco de mi pasado profesional.

Dircom 2 y 5:

(*Asienten*).

Dircom 5:

¿Y no pensáis que lo que realmente está pasando es que falta una estrategia comunicacional en empresa? Yo creo que institucionalmente debe existir pero estoy de acuerdo con que quien debería armar y liderar esa estrategia corporativa es el dircom, sobretodo ante situaciones de crisis y luego ya veremos si el portavoz tiene unas características y unos contactos.

Dircom 2 y 3:

(*Asienten*).

Dircom 6:

Totalmente. Yo creo que aquí estamos todos pensando en comunicación estratégica.

Dircom 5:

Sí, pero la realidad muchas veces es que institucional va por su parte, comunicación no se entera, y viceversa. Si se lograran unir esas dos líneas de actuación las empresas tendrían un área mucho más potente de la que tienen actualmente.

Dircom 6:

Sí, totalmente.

Moderadora:

¿Opiniones al respecto?... Es importante porque quizás esta competencia es un antes y un después. ¿Podemos decidir que en un alto grado lo puede tener alguien de un ámbito concreto y que hay ámbitos donde es la competencia real del dircom?.

Dircom 4:

Yo es que creo que depende del perfil del dircom. Si lleva veinte años en los medios tiene una agenda que alucinas, si viene de un despacho de abogados su agenda será distinta [...]. Si ha trabajado penal en lugar de administrativo...

Dircom 2:

Yo creo que, aunque ese complejo de relaciones públicas lo pueda tener el dircom, lo importante aquí es que una vez que se lo traslades al portavoz tenga la empatía suficiente para manejarse con determinados públicos.

Dircom 6:

Totalmente. Es básico.

Dircom 2:

Para mí eso es fundamental porque tú puedes decir “vamos a mantener una reunión de esta manera, vamos a hablar de estos temas” y que haya una empatía y que sepa desenvolverse con eso.

Moderadora:

Vale, entonces ¿qué grado le damos?

Dircom 2: | 55:15

Yo le daría el “C” por la “capacidad de vincularse positivamente con distintas personalidades” y “desenvolverse” y saber estar, aquí es fundamental.

Dircom 6:

Y en toda clase de eventos sociales.

Dircom 4:

Yo le daría la “A” porque es fundamental. El alto directivo y portavoz de una empresa relevante tiene que tener la capacidad de relacionarse con sus iguales, en la administración y en todas las instituciones de forma autónoma. Tiene que ser reconocible [...]. Hay personas que son absolutamente desconocidas hasta que han llegado a un puesto de alta representación y cuando han llegado a ese puesto eso se lo han tenido que currar [...].

Moderadora:

Tu afirmación es que como dircom no puedes colocar a tu portavoz delante de un presidente...

Dircom 4:

Me parece súper difícil, depende de quien sea el portavoz. *(Pone ejemplo que desvía el tema)*.

Moderadora:

Vale, llego a una conclusión. Estáis divididos, me quedo con la reflexión de que esto tal vez debería ser del dircom pero con la doble reflexión de que un alto directivo de una empresa esto lo tiene que tener en grado máximo. ¿Quién dice que tiene que tener un grado máximo?

Dircom 4:

Yo.

Moderadora:

¿Y el resto estamos con que puede ser del dircom con un grado...?

Dircom 2:

Yo he puesto el “C”.

Dircom 1, 3, 5 y 6:
Sí.

Moderadora:

Pasamos a “Habilidades mediáticas” (Lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 5:

Creo que es una versión un poco obsoleta de la realidad a la que se enfrentan los dircoms.

Dircom 4:

Yo no creo que sea obsoleta.

Dircom 5:

Es parcial.

Dircom 4:

Parcial sí, pero obsoleta no.

Dircom 5:

Hay un mundo que no contempla y es todo el tema de nuevas tecnologías que va evolucionando a una velocidad que incluso nosotros mismos vamos a rebufo...

Dircom 4:

De lo que estáis hablando, aunque forma parte del presente realmente es el futuro. En el Palau de la Generalitat se siguen tomando decisiones y recortes de prensa en papel, ni siquiera de los cortes de radio...

Moderadora:

Avancemos...

Dircom 1:

No sé si en mediáticas también se contempla que vaya a asistir a conferencias, ponencias... si lo englobaríamos dentro de medios...

Moderadora:

Sí, y también en comunicación.

Dircom 4:

Para mí, esta habilidad es fundamental.

Dircom 6:

Yo me quedo con la “A” e incluiría toda la parte de *online*, básico hoy en día. El portavoz es un producto en sí mismo, no puedes obviar ningún canal.

Dircom 1:

Claro, pero el portavoz tiene 800 tareas más, entonces meterle las redes sociales al portavoz... (*niega con la cabeza*).

Dircom 4:

Yo entiendo que para *dircom 3* las redes son absolutamente fundamentales.

Dircom 6:

Perdón, para todos.

Moderadora:

¿Quién me dice que las redes sociales son fundamentales para que el portavoz sepa manejarse?

dircom 3, 5 y 6:

(Levantando la mano confirmando que sí lo son).

Dircom 6:

Más que saber manejarse en redes sociales yo considero que el portavoz es un producto en sí mismo. Yo con mi portavoz estoy vendiendo y me da igual que las maneje él o no, su imagen sí.

Dircom 2:

Pero no es necesario que él las maneje.

Dircom 6:

No, claro, no personalmente.

Dircom 3:

El portavoz tiene que conocer las redes sociales, saber porqué son importantes, saber qué hacer y sobretodo qué no hacer.

dircom 2, 5 y 6:

(Asienten).

Dircom 3:

(Pone ejemplo relacionado con su empresa).

Moderadora:

¿Estamos de acuerdo en que esta competencia es una visión parcial, obsoleta o incompleta? Voy a meter la reflexión de redes sociales. ¿Estáis todos de acuerdo en que el portavoz no tiene porqué manejar las redes sociales? Puede no manejarlas...

Dircom 1, 2, 3, 5 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

¿Tiene que saber qué hacer y qué no hacer, sobretodo qué no hacer?

Dircom 1, 2, 3, 5 y 6:

(Asienten).

Dircom 4:

Yo conozco portavoces que son muy relevantes, que tienen un gran prestigio en nuestro entorno y que hacen un uso de las redes sociales absolutamente patético, y no pasa nada.

Dircom 5:

Pero podría pasar...

Dircom 4:

[...] Las redes sociales son muy importantes pero son importantes en función de tu producto y del público al que va tu producto.

Dircom 6:

No.

Dircom 1:

Sí [...]

Dircom 6:

Pero puede darse un hito que haga que eso cambie y eso tú lo tienes que tener controlado. Creo que es la seguridad que todos queremos estratégicamente.

Moderadora:

Vale, estamos de acuerdo, todos decís que el "A" pero meteríamos redes sociales.

Pasamos de módulo, vamos a las personales, "Pensamiento conceptual". Esto lo habéis dicho muchos de vosotros, lo habéis llamado de otra forma. (Lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 5:

Para mí la "C". Si tuviera que buscar el "Messi" del asunto, me iría a la capacidad innata de un portavoz para, rápidamente y en situaciones adversas, resolver.

Dircom 4:

Para mí la "D", porque cuanto más sencillo sea esto mejor (*Risas*). Perdonadme la obviedad pero cuando llega la hora de ser el portavoz esto o lo haces rapidito con un esquema rápido o estás perdido. Si tienes que empezar por pensar todo lo que lleva el "A" la has jodido. Si lo consigues resolver con la "D" está bien.

Moderadora:

¿Podemos decir que es crucial? Tiene que saber vincular todas las ideas, riesgos, oportunidades...

Dircom 3:

A mí me gusta el plan de ser sencillo y lo aplicaría a casi todas como hemos dicho antes pero hay una cosa que me gusta mucho "A" que es "capacidad para constituirse en un referente en materia de pensamiento conceptual".

Dircom 2:

Sí, yo estoy de acuerdo.

Dircom 3:

Lo de "pensamiento conceptual" no lo acabo de pillar pero considero importante constituirse como referente para que el día que hable de...nuestro sector o un accidente.

Moderadora:

No, pero esto es distinto, fíjate, esto es importante pero esto lo tienes en el conocimiento técnico, constituirse en referente sectorial y técnico. Aquí es que la gente reconoce que eres un referente conceptual. Eso que decís lo tenéis en la competencia de capacidad técnica que lo habéis dicho espontáneamente y de viva voz. Aquí es que te conviertes en referente por ser casi un Aristóteles, un referente argumentativo...

(dircom 5 abandona la sala por una llamada telefónica y después comunica que tiene que irse por causas laborales). (Sonrisas cómplices y comprensión... "situaciones típicas de dircoms")

(Pausa)

Clip4

Moderadora:

Estábamos aclarando que "*Pensamiento conceptual*" no es un referente sectorial sino un referente como habilidad argumentativa, que relaciona bien conceptualmente, no un referente técnico; ¿estáis de acuerdo en tachar la "A"? ¿os movéis entre la "C" y la "D"? ¿estáis de acuerdo?

Dircom 1, 2, 3, 4 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

Pasamos a la siguiente, "*Tolerancia a la presión en el trabajo*". Aquí si os acordáis tenía el punto de determinación, firmeza y perseverancia. Es un poco aguantar el tipo, un alto nivel de desempeño, tiene que ver con el control de estrés [...], el autocontrol. (*Lectura de la competencia y sus grados*) ¿Qué opináis?

Dircom 4:

Esta es muy importante.

Dircom 2:

Para mí es muy importante.

Dircom 4:

Para mí es una "A" seguro.

Moderadora:

¿Sea cual sea la circunstancia del portavoz?

Dircom 2,4 y 6:

Sí.

Dircom 4:

Es que el portavoz tiene que estar dispuesto a aguantar mucho...

Dircom 2:

Y a motivar a los demás...

Dircom 6:

Sí.

Dircom 1:

(Asiente).

Dircom 4:

El portavoz es muy difícil que esté satisfecho con el resultado de su portavocía, ¿no? Y si lo está es que es muy feliz.

Dircom 2:

(Asiente).

Moderadora:

Entonces ¿le ponemos una "A" por unanimidad?

Dircom 1, 2,3,4 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

**Siguiente, "Adaptabilidad y flexibilidad" (Lectura de la competencia y sus grados).
Acordaos que ésta era la capacidad de cambiar de convicciones, de adaptación rápida y eficiente a la situación, y a tener una visión crítica de uno mismo.**

Dircom 4:

Pero esto es más una habilidad de la gestión que de la portavocía. Es que el portavoz no puede decir hoy A y mañana B. Esa habilidad tiene que ser del dircom, no del portavoz.

Moderadora:

¿Tú crees?

Dircom 4:

No sé, no sé que les parece a los demás pero...hay que generar un relato... Le tienes que crear tú el relato, él tiene que tener la capacidad de adaptarse y de ser flexible en la gestión pero...

Dircom 2:

Ya, pero en situaciones de crisis las situaciones pueden cambiar...

Moderadora:

Esto tiene que ver con un antes y un después en comunicación. Antes se mantenían en sus trece (pone el ejemplo de Aznar en los atentados del 11M).

Dircom 6:
Sobretudo autocrítico...

Moderadora:
¿Hay ejemplos que pueden reforzar la importancia de la revisión crítica de la propia actuación?...

DIRCOM 2 y 6:
Sí.

Moderadora:
El autoaprendizaje, el autoentrenamiento [...]. Me tomo nota que es una habilidad también del dircom pero quería hacer una reflexión porque yo, particularmente, creo que es una muy clave para un portavoz.

Dircom 2 y 6:
Sí.

Moderadora:
Porque incluso la autocrítica puede que le ayude a formarse su marca personal. ¿o no?.

Dircom 6
Claro.

Dircom 4:
Pero hay competencias que son puras de la comunicación y ésta puede ser una competencia vinculada con la comunicación pero bajo mi punto de vista está vinculada con la gestión...

Dircom 1:
Yo lo único que le veo a ésta, es que cuando hay alguien muy autocrítico hay muchas veces que nunca llegas a tener el artículo redactado. Hay que tener un poco de mesura.

Moderadora:
¿Podemos decir que autocrítico implica perfeccionista?

Dircom 3:
Para mí es vital.

Dircom 6:
Para mí también. De hecho para mí es vital hasta para el equipo porque a mí con la persona ésta que os comentaba me pasa, me ha pasado hoy otra vez... y aprendo una barbaridad. Es básico para él y para todo el equipo.

Dircom 2:
No sé, creo que estoy también de acuerdo con *dircom 6* en que es vital y la autocrítica es indispensable. Estoy viendo si entre la "A" o la "B", quizás no tan extenso como la "A". Me iría a la "B".

Moderadora:
También éstas con que autocrítico es crucial...

Dircom 2:

Sí. Más importante incluso que la adaptabilidad.

Dircom 4:

Yo no lo veo...

Dircom 2:

Pero ¿tú no crees que si no es autocrítica una persona que tiene que llegar a ser un gran portavoz...? ¿No lo ves indispensable?

Dircom 4:

¿Conocéis muchos portavoces autocríticos?

dircom 2, 3, 6:

Sí (*Risas*).

Dircom 4:

Yo es que no los conozco.

(*Murmullo*)

Moderadora:

(*Pone orden para volver al hilo y recordarles que escojan el grado*).

Dircom 4:

Para mí esta es la "D".

Moderadora:

Pero ¿validáis la competencia?

Dircom 4:

Por supuesto. (*Resto asiente*)

Moderadora:

Pasamos a "Iniciativa y autonomía". Ésta la he puesto porque hay un problema cuando el portavoz tiene que pedir permiso para responder y más en una crisis [...]. El problema que puede tener un portavoz, por ejemplo en una rueda de prensa de crisis, es que no tenga autonomía para decir "contesto esto porque soy el máximo responsable y porque sé que puedo contestar esto" [...].

Dircom 2, y 6:

(*Asienten, resto silencio*).

Moderadora:

Desde la experiencia en consultoría, en una crisis, es fundamental, por eso la he metido. La cuestión es si la veis y en qué grado la veis, o si no la veis [...].

Dircom 4:

(*Pone ejemplo concreto de un portavoz temerario de su empresa*).

Moderadora:

La competencia no hace referencia a “descontrol”... Pero tomo nota, competencia no entendida como “temeridad”.

Dircom 4:

Entonces sí que es importante, claro. Iniciativa y autonomía con conocimiento de causa, sabiendo de lo que hablo y de las consecuencias que tiene todo lo que digo.

Moderadora:

Entendido así, ¿en qué grado creéis que lo tiene que tener?

Dircom 3:

“D”.

Moderadora:

(Lee el grado “D”).

Dircom 2:

En la “C” me gusta mucho lo de “aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan” porque en un momento dado tú puedes tener a un portavoz en una determinada situación en la que dirías “tenía que haber tenido una chispa para ahora decir esto”. Yo la veo importante pero me quedo entre la “C” y la “D” por esa idea.

Moderadora:

O sea, no te quedas con la “D” porque quieres esa idea de la “C”.

Dircom 2:

Claro.

Moderadora:

Y *dircom 3* dice que la “D”.

Dircom 3:

(Rectifica porque se ha confundido de competencia).

Dircom 4:

Para mí, si es con conocimiento de causa, me parece que es importantísimo. Para mí es la “A”. Más que nada porque el portavoz siempre se enfrenta a un escenario absolutamente inestable, es decir, tú sabes lo que quieres decir pero no tienes ni idea de lo que te van a preguntar; ahí tener autonomía es fundamental, si no la tienes tus posibilidades de fracaso son enormes.

Dircom 1:

Pero sobretodo en situaciones de crisis.

Dircom 2, 3 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

(Pone ejemplo). O somos de “A” o si no le damos mucha intensidad, por ejemplo en el caso de *dircom 2* lo de “aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan” es crucial. Y eso

hace que sea una “C” y no una “D”. ¿El resto estáis de acuerdo? ¿Podemos fluctuar entre “A” y “C”?

Dircom 6:

Yo me quedaría con la “B”, por los colaboradores, no solamente el portavoz. Es que tengo que dar herramientas a mi equipo directivo, por supuestísimo aprovechando las oportunidades que se presenten.

Moderadora:

Vale, entonces puedo apuntar que fluctuamos entre “A” y “C” y no “D” por el límite que ponía *dircom 2*. Sería una competencia con la que no nos podemos ir a mínimos.

Dircom 1, 2, 3 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

Pasamos a “Toma de decisiones”. Aquí os aclaro, la diferencia de ésta es que habla de, según los recursos disponibles, la alternativa más adecuada. Aquí el matiz es “esto es lo que tengo y elijo esto”, es un matiz respecto a “Iniciativa y autonomía” [...]. (Lee la competencia y sus grados)

Dircom 3:

No lo pillo...

Moderadora:

¿Sabéis lo que pasa? Yo creo que ésta tiene que estar pero lo he puesto en mal orden. Primero tengo que poner “Toma de decisiones” y luego “Iniciativa y autonomía”. Te lo voy a contar al revés. Tomo las decisiones teniendo en cuenta todas las opciones que tengo y cojo la alternativa más adecuada con mi análisis...

Dircom 4:

Capacidad de resolver, entonces...

Moderadora:

Exacto, y la anterior que hemos visto sería “cojo la decisión de entre todo lo que tengo pero además lo hago con iniciativa y autonomía, con conocimiento de causa”. Tomo nota y en el siguiente *focus* cambio el orden.

Dircom 4:

Pues ésta es tan importante como la anterior.

Dircom 1:

Sí.

Dircom 4:

Incluso más.

Dircom 3:

Si no toma la más adecuada está en un problema.

dircom 1, 2 y 4:

Claro.

Moderadora:

Vale, entonces ¿nos vamos a un "A"?

Dircom 1 y 4:

Sí.

Dircom 3:

Pero ¿estamos hablando que la persona sea capaz de tomar la decisión más adecuada? ¿O que sea él quien toma la decisión?

Moderadora:

Imagínate en portavoces. Tú tienes un montón de información y entre toda la información que puedes soltar dices "ésta es la adecuada" y si seguimos en la línea de información, como tengo iniciativa y autonomía digo "ésta es mi contestación".

Dircom 2:

Entonces, ante una pregunta capciosa, un gran portavoz elegiría de entre toda la información que tiene...

Moderadora:

(Pone un ejemplo).

Dircom 6:

Esto es básico, la "A".

Dircom 3:

Y no se refiere a que soy yo la persona que toma esas decisiones...

Dircom 2:

Bueno, en ese momento, sí. Y va muy relacionada con el "referente conceptual" que hablábamos antes.

Moderadora:

Claro, muy bien, me lo voy a apuntar...

Dircom 6:

Y además incido en que ésta debería ser del portavoz y del equipo, para hacerse los quites necesarios. No en todo momento estamos todos al 100% y tenemos que tener todos la visión.

Dircom 1 y 2:

(Asienten).

Moderadora:

Como apoyo, ¿no?

Dircom 6:

Claro (*alude al ejemplo que Moderadora ponía antes*).

Dircom 4:

(*Hace un apunte aludiendo a un estudio de una universidad americana donde se demostraba que las decisiones tomadas de forma impulsiva eran acertadas en el mismo porcentaje que las tomadas de forma reflexiva*).

Moderadora:

Muy bueno. Aquí hemos dicho unanimidad. Muy interesantes las aportaciones de estar al quite y para los colaboradores también.

Vamos con “Colaboración”. He descartado la competencia “Trabajo en equipo” porque ésta es mucho más rica en capacidades. (*Lectura de la competencia*).

Dircom 6:

Yo la “A”.

Dircom 2:

Yo estoy también con la “A”.

Dircom 6:

Es que es básico.

Dircom 1:

Pero esto yo no lo veo del portavoz, esto es inherente a alguien que es un cargo directivo.

Dircom 2:

Sí.

Moderadora:

Es que normalmente los directivos son los portavoces pero podemos decir que es una competencia directiva crucial en el portavoz, ¿os parece?

Dircom 1, 2, 3, 4 y 6:

Sí.

Moderadora:

Paso a la siguiente “Capacidad de planificación y organización”. Tiene que ver con mecanismos de seguimiento y verificación, capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades. (*Lectura de la competencia y sus grados*).

Dircom 2:

Esta es un poco parecida también.

Dircom 1, 3, 4 y 6:

Sí.

Dircom 4:

Esto es gestión, no es comunicación.

Dircom 3:

Esto es algo de lo que hablaba al principio que es algo que puede no tener el portavoz pero si su equipo.

Dircom 2:

Bueno, y es algo que falta en la mayor parte de las empresas.

Dircom 3 y 6:

Sí, y tanto.

Dircom 4:

Pero para la comunicación no es relevante.

Dircom 6:

No es cierto.

Dircom 2:

Es imprescindible.

Moderadora:

Vale, alguien ha dicho que ésta es una competencia directiva.

Dircom 1, 2, 3 4 y 6:

Sí.

Moderadora:

¿Necesaria o no necesaria?

Dircom 2, 3 y 6:

Imprescindible, si.

Dircom 4:

¿Para la comunicación? No es relevante.

Dircom 6:

Es básica.

Dircom 2:

A mi me parece imprescindible.

Moderadora:

¿Cuántos dicen que es básico?

Dircom 2, 3 y 6:

(Levantar la mano).

Dircom 1:

Es que yo lo veo como capacidad directiva. A la hora de comunicar... materializadme el porqué. ¿En que sea organizado a la hora de hacer unas declaraciones?

Dircom 6:

En cualquier tema, sea crisis o no. Yo ahora mismo si te cuento la información que tengo encima de la mesa... y la tengo planificada de aquí a final de año. Lo tengo que ordenar por dosis, conforme a mis intereses.

Dircom 2:

Si tú tienes una planificación de eventos, de actos, de información variada que tú tienes en tu plan de comunicación y se lo trasladas a tu portavoz, tu portavoz al mismo tiempo crea en ese mapa conceptual del que hablábamos un poco los *input* que tiene que mostrar, por ejemplo en una rueda de prensa [...].

Moderadora:

(Pone un ejemplo para aclarar).

Dircom 2:

Yo creo que está muy en la órbita de esa visión global que señalábamos como imprescindible también como parte de un portavoz. Esa visión de negocio implica que haya una planificación.

Dircom 1:

No, pero yo la visión global me refería más a conocimiento de todo el negocio pero lo que tú comentas (*dirigiéndose al DIRCOM 2*) de tener planificado lo que se va a hacer dentro de tres meses es función nuestra. El portavoz lo único que tiene que saber, como en las otras competencias, es lo que sí decir o no.

Moderadora:

Vale, por ponernos de acuerdo... yo estoy de acuerdo con todos. Yo he apuntado que es una función directiva fundamental y que el portavoz aunque sea en la "D", mínimo tiene que contemplar. Él no planifica la comunicación pero tiene que saber de la planificación.

Dircom 1, 2, 3, 4 y 6:

(Asienten).

Dircom 2:

Sí, tiene que conocer esa planificación pero no hacerla.

Dircom 3:

Es fundamental, ya no para él personalmente sino para su equipo.

Dircom 6:

Y a mí, en ese aspecto, me da muchísimo *feedback* mi director cuando yo planifico y se ajusta la planificación, por supuestísimo.

Dircom 3:

Si, pero no estamos haciendo al Superman, sino al portavoz ideal, con lo cual prefiero que tenga competencias en otro campo.

Moderadora:

Claro, así como hay otras competencias con las que no nos conformamos por debajo de la "C", en ésta puede ser una "D". Es necesario, pero con una "D" es suficiente. ¿Ponemos "D" por unanimidad?

Dircom 1, 3 y 4:
Sí.

Moderadora:

Vamos a “Credibilidad técnica”. Aquí es donde venía el referente que para *dircom 2* era importante, es decir, conocimientos sólidos y experiencia en el ámbito que toque. (Lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 4:

Yo es que no tengo muy claro que haya que ser un referente a nivel técnico. Hay que tener credibilidad en función al tema que se está tratando.

Dircom 3:

Yo creo que ser un referente te abre muchas posibilidades [...], te suman mucho.

Dircom 1, 2 y 6:

Sí.

Dircom 4:

Pero para mí, la credibilidad está mucho más vinculada con la situación que estás tratando porque evidentemente si tú eres el portavoz de Coca cola, se supone que de Coca cola sabes.

Dircom 6:

Se supone, tú lo has dicho.

Dircom 4:

Pero la credibilidad técnica es inherente al cargo.

Dircom 6:

No, no es verdad.

Dircom 4:

¿Alguno ha trabajado con un portavoz que no sabe de lo que habla?

Dircom 2, 3 y 6:

Sí.

Dircom 4:

Yo es que no debo vivir en vuestro mundo...

Dircom 2:

Bueno, hemos vivido mundos muy... interesantes (*Risas*).

Dircom 4:

No sé, siempre hay gente, por lo menos en este lado, que cuando habla sabe de lo que está hablando...

Dircom 3:

(*Pone ejemplo divertido de un portavoz sin credibilidad*).

Moderadora:

He recogido dos ideas que me parecen muy buenas. Uno que dice no es necesario ser un completo referente, hay que tener credibilidad y conocimientos técnicos pero no al máximo y otro que dice que ese referente te abre puertas y te suma.

Dircom 6:

Y sobretodo que no hay que obviar que un portavoz tenga conocimientos técnicos. Eso es fundamental.

Dircom 3:

Volvemos a la situación de “con esto ya me va bien”.

Moderadora:

Vale, con la “D” ya me va bien. Este es el típico caso donde a un portavoz le rodeas de los auténticos técnicos de un punto concreto pero él sabe un poquito. *(Pone un ejemplo personal)*. ¿Estamos de acuerdo en poner una “D”, con las variables mencionadas [...]?

Dircom 4:

El otro día me hablaban de un director técnico de una empresa bastante importante que decía abiertamente que él no sabía manejar ni una sola de las máquinas que había en su cadena de producción pero que sabía dirigir a las personas que manejaban todas esas máquinas. Tiene una visión global, si se estropea una máquina él no puede dar una explicación. Necesita de otro [...].

Dircom 1:

No, porque lo estamos centrando mucho en industria pero yo, que vengo de un sector servicios, el poner un portavoz que tiene un bagaje en nuestro sector que cuando te habla en una charla te aporta datos macroeconómicos y que tiene un conocimiento de la economía mucho más profundo que lo que es sobre el producto, eso te abre ahí el medio a que cuando le llamas, acuda ya.

Dircom 6:

Sí, el gancho, de hecho.

Moderadora:

(Dirigiéndose a dircom 1) ¿Estarías con *dircom 3* en que esto suma?

Dircom 1:

Claro.

Dircom 4:

[...] El portavoz tiene que tener conocimiento pero la credibilidad técnica es relativa [...], no puedes pretender que abarque todo.

Moderadora:

Vale, recojo todo, también que según sectores lo de ser referente suma y es crucial.

Vamos a “Manejo de crisis” (Lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 6:

Yo me quedo con la “A”, por la última frase de “proyección de largo plazo”.

Dircom 4:

La "D", porque en la crisis de comunicación no manda el portavoz, manda el director de comunicación y tiene que estar a lo que diga, dentro de un orden [...]. En una crisis de comunicación, sobre todo si es grave, manda el director de comunicación que es quien te va a dar las soluciones.

Moderadora:

O sea, que no tiene que ser una competencia tan desarrollada. Para ti con que tenga una "D" suficiente. Entonces, ¿para ti el dircom tiene que tener la "A"?

Dircom 4:

Claro.

Dircom 6:

En ese caso, ¿el dircom sería el portavoz en crisis?...

Dircom 3:

Cualquiera de las tres pero la "D" no. *(Risas)* .

Moderadora:

Me tienes que decir un portavoz preparado para cualquier situación...

Dircom 3:

Pues la "A".

Dircom 2:

Yo pondría también la "A" con la anotación que ha hecho *dircom 6* de "proyección a largo plazo" porque creo que evita muchos conflictos, porque una visión cortoplacista...

Dircom 1:

Yo, si estamos hablando de crisis, coincido con la "D" por simplicidad, porque hay que solventar.

(Pausa y picoteo).

Clip5

Moderadora:

¿Hay algo que nos hayamos dejado? ¿Creéis que aquí están representados todos los factores? ¿Queréis añadir algo?

dircom 2 y 3:

Carisma.

Dircom 2:

Que confíen en él.

[...]

Dircom 4:

Falta el plan. Tiene que tener un plan el portavoz. (*Risas de todos*). Tiene que saber lo que quiere. Hay portavoces que solo quieren la portavocía. Consideran que la comunicación es un objetivo, no una herramienta. Es un “yo estoy, yo figuro”...

Dircom 6:

Sí.

Moderadora:

Eso es ego, ¿no?

Dircom 4:

Sí.

Moderadora:

Tomo nota. Yo quiero comentaros algo que creo que se queda incompleto y que no lo he encontrado en ninguna competencia. Dentro de “Habilidades mediáticas” vosotros me lo habéis complementado con el tema de las redes sociales, lo habéis dejado caer. Cuando realicé el DEA un *dircom* comentaba: “hay veces que la crisis me la genera mi propio portavoz”. De ahí afloró una inquietud que creo que no está en ningún sitio. Yo echo en falta una competencia que sea un poco de conocimiento de lo que no se puede hacer con un periodista o en redes sociales, es decir, capacidades en torno a conocimiento técnico, mediático y de redes sociales. Yo completaría eso que habéis dicho de redes sociales con unas rutinas periodísticas y del mundo digital básicas, para que un portavoz no nos genere la crisis. ¿Estáis de acuerdo?

Dircom 1, 2, 3 y 4:

(*Asienten. Recordemos que dircom 5 se había tenido que ausentar del focus*).

Dircom 6:

Sí, solo que muchas de esas cosas también es un poco de sentido común.

(*A partir de aquí comentan ejemplos personales*)

Moderadora:

Vale, entonces hablamos de conocimiento técnicos básicos, ¿le llamamos así?, de procedimientos mediáticos y de redes sociales....

Dircom 4:

Y de sensibilidad frente al interlocutor.

Dircom 2:

Sí, un decálogo de buenas costumbres...

Dircom 4:

Y falta uno específico, porque no es lo mismo que te entreviste un periodista A que un periodista B.

Moderadora:

Sí, pero eso entraría dentro de los mediáticos porque el periodista determinado ya es un factor, ¿no?...

Dircom 4:

Claro.

Moderadora:

Ahora mi pregunta es, ¿esto que acabo de decir es un complemento de la competencia "Habilidades mediáticas"? ¿O sería una competencia distinta?

Dircom 4:

Yo creo que es complementaria.

Dircom 1, 2, 3, 4 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

Muy bien, hemos terminado!!. De verdad, mil gracias por el nivelazo de las aportaciones y vuestra implicación.

TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP |Sesión 2| 20/05/2016

moderadora

dircom 1

dircom 2

dircom 3

dircom 4

dircom 5

dircom 6

(Se sientan en torno a la mesa y esperan en silencio instrucciones)

Moderadora:

Como sabéis vamos a analizar requisitos que tiene que tener un buen portavoz, aunque primero una reflexión por cotejarme enfoque de la tesis. En lugar de llamarlas “competencias del portavoz” se ha contextualizado como “competencias del portavoz en situaciones de crisis” porque, se podría concebir que las competencias necesarias se activan al máximo en situaciones de crisis [...]. ¿Estamos de acuerdo en que son competencias también frente a crisis?

Dircom 1, 2, 3, 4, 5 y 6 :

(Asienten contundentemente).

Moderadora:

Pasamos a ver requisitos imprescindibles de un portavoz frente a cualquier circunstancia. (Cuando coge documentación para leer definición de “competencias” comienza un brainstorming espontáneo de “habilidades” del portavoz y se deja libertad, no interviniendo)

(Se apunta el “brainstorming” en la pizarra).

Dircom 1:

Compromiso organizacional, habilidades comunicativas. Tiene que ver con la asertividad...

Dircom 3:

Conocimiento de su negocio, conocimiento de lo que debe decir y de lo que debe omitir.

Moderadora:

Vamos a poner conocimiento de negocio, que podría ser también conocimiento técnico ¿De qué tiene que ver esto de “lo que debe decir y debe omitir”? ¿Cómo le llamamos a eso?

Dircom 5:

Tiene que compartir la visión, la estrategia de la empresa.

Moderadora:

Sí, pero lo que tiene que decir y lo que no tiene que decir eso tiene que ver con el compromiso.

Dircom 6:

Preparación.

Dircom 3:

El conocimiento lo que otorga es seguridad de cara a las respuestas. El que alguien tenga una visión global da una sensación de conocimiento del negocio..., las respuestas pueden ser muy variopintas. De hecho muchas veces los presidentes están incómodos cuando hay preguntas técnicas por eso se rodean de algún técnico.

Dircom 4:

Cierta empatía, saber dónde estás en cada momento y a qué te enfrentas.

Dircom 1:

Cuando hablamos de conocimiento no sólo es conocimiento del negocio sino el conocimiento de los públicos a los que te diriges. Son dos conocimientos importantísimos, las dos caras de la comunicación..., públicos internos y externos.

Dircom 2:

Incluso del propio canal de comunicación, es decir, ¿me estoy dirigiendo a través de la televisión, me estoy dirigiendo por la radio o es una entrevista escrita...? Por lo tanto, eso que habéis dicho comunicación con los distintos aspectos yo lo llamo información global, es decir, primero de la situación macro, de la empresa, del modelo de negocio, de los pecadillos que pueda tener la empresa por los que te podrían buscar las cosquillas...

Moderadora:

Vale, conocimiento de los canales. Más cosas...

Dircom 2:

Para mí, planificación, es decir, un marrón en el minuto 89 es mucho más grande que un marrón en el minuto 1.

Dircom 6:

Será capacidad de planificación, si es como habilidad... ¿capacidad de planificación?

Dircom 2:

Sí, claro.

Dircom 5:

Yo creo que también es muy importante la comunicación no verbal y la capacidad que tienes de decir las cosas y cómo las dices, es decir, de mantener la calma, ser sereno...

Dircom 1:

Autocontrol. Sobre todo emocional.

Dircom 5:

Exacto.

Dircom 1:

Controlar las emociones en un portavoz es fundamental.

Dircom 2:

Y gestión del estrés, porque muchas veces la crisis puede ser de un día, de una semana, de un mes o de un año.

Dircom 1:

Yo creo que hay otro tema que tiene que ver con valores, con la autenticidad y la integridad de ese portavoz.

Dircom 5:

Honestidad.

Dircom 3:

Sí.

Moderadora:

¿Le llamamos honestidad - credibilidad?

Dircom 4, 5 y 6:

Sí.

Dircom 5:

Y que además yo creo que eso precisamente es como un camino en el que tú has tenido que ir trabajando durante mucho tiempo, porque al final con los medios detrás están periodistas con los que se crean relaciones.

Dircom 3:

Y además es un camino que se está extremando, cada vez es más importante el que los portavoces puedan transmitir credibilidad y honestidad porque es una exigencia de la sociedad.

Dircom 5 y 6:

Sí.

Dircom 1:

Y ahí hay uno que también va con los tiempos que es la disponibilidad (*Risas*).

Moderadora:

Pero eso ya no es competencia pero lo voy a poner (*Risas de todos*).

Dircom 5:

Yo sí que coincido con *dircom 1*, porque al final en un puesto de trabajo como éste no puedes cerrar el chiringuito y desconectar de todo, lamentablemente.

Dircom 2:

Estoy totalmente de acuerdo.

Moderadora:

Vale, lo planteo de otra manera, ¿en qué os fundamentaríais, como dircoms, para decir "éste no puede ser un portavoz"?

Dircom 3:

Que mintiera. Que pensara que tiene que salir en corto y sin medir las consecuencias.

Dircom 2:

El cortoplacismo, sí.

Moderadora:

Improvisación, corto plazo, ¿cómo queréis que lo diga?

Dircom 2:

Cualquiera de las dos, teniendo en cuenta que “el pan para hoy es hambre para mañana” en estos temas.

Dircom 3:

Sí.

Dircom 4:

Prepotencia.

Dircom 2, 3, 5 y 6:

Sí, muy bien.

Dircom 1:

Agresividad.

Dircom 6:

Confrontación.

Dircom 2:

No creerse el puesto. Para mí, aquí hay mucha parte de pasión en todos los que estamos...

Pasión por lo que haces.

Dircom 6:

O sea, no pasión.

Moderadora:

Cierto, no pasión, tomarse la labor de portavocía como secundario.

Dircom 6:

Y yo ligaría lo que hablábamos antes de credibilidad..., cuando el portavoz está nervioso...

Dircom 1:

Autocontrol emocional.

Moderadora:

Descontrol emocional.

Dircom 3:

Que es complicadísimo, es de lo más difícil.

Dircom 5:

Es muy difícil.

Dircom 6:

Sí, pero te quita mucha credibilidad.

Dircom 4:
Te lleva a dudas...

Moderadora:
¿Algo más? ¿Lo dejamos aquí o pensáis que falta algo?

Dircom 1:
Yo pondría humanidad.

Dircom 3:
Sí.

Dircom 1:
Porque en un situación de crisis es un elemento fundamental.

Dircom 2:
Sí, detrás hay personas...

Moderadora:
Sensibilidad, ética..

Dircom 3:
Yo no sé si en este o en el anterior, como negativo, es el tratar a todos por igual, a los periodistas, porque tú eres de El país y a ti te respondo y tú eres de Gaceta y a ti no te respondo.

Moderadora:
¿Esto os parece que lo metamos en conocimiento de canales?

Dircom 2, 5 y 6:
Sí.

Moderadora:
Esto es clave en la tesis. Ya veréis porqué.

Dircom 2:
Es que el canal implica el soporte, más el medio, más la persona.

Dircom 6:
Sí.

Moderadora:
Lo ponemos en conocimiento de canales, es decir, conocimientos técnicos básicos de esto.

(Reparte el dossier de competencias y procede a la lectura de todas las competencias y a la explicación de los grados). (Murmullo general de lo excesivamente completo del modelo)

Dircom 6:

Yo tengo una duda..., estamos hablando de portavoz, ¿no de dircom? Porque portavoz para mí, puede ser cualquier persona de mi organización que yo considero que es portavoz para un tema específico. ¿Y le pedimos todo esto al portavoz?

Moderadora:

Tu reflexión es muy buena... El tema es competencias del portavoz. Estas son competencias directivas específicas para un buen portavoz, la cuestión es si nos sentimos identificados con ellas o no... y en qué grado de intensidad.

Dircom 4:

El portavoz también depende del tipo de empresa en que estés, de la actividad a la que te dediques. Dentro de todo el generalismo que existe, que estamos planteando diseñando un perfil de portavoz, habrá un apartado que será "vale después de todo esto, éste además tiene que tener ciertas competencias técnicas para hablar de especificidad sectorial", por ejemplo. Hay un componente más que es la actividad

Dircom 5:

Y también, más que por el tipo de empresa es por el tipo de situación por la cual estás siendo portavoz en ese momento.

Dircom 6:

Sí.

Dircom 4:

Claro.

Dircom 1:

Una de las funciones del dircom es identificar al mejor portavoz en función de cada momento, de cada circunstancia y de cada oportunidad. En un entorno técnico tú tienes que elegir al mejor portavoz técnico pero en un entorno más mediático necesitas otro tipo de portavocía y en un entorno más gerencial o más institucional igual necesitas otro. Entonces, evidentemente, tú no puedes improvisar un portavoz de un día para otro, es decir, todo lo que es urgente ya está pasando, ya has llegado tarde. O juegas con la anticipación o no tienes nada que hacer. Por tanto, tienes que estar continuamente identificando, formando y trabajando la portavocía de toda la organización para en función de qué cara de la organización sea la que en cada momento toca, identificar a cual de ellos tiene que ir.

Moderadora:

De hecho, sólo como apunte de la portavocía, se habla del portavoz como un rol del directivo, sin embargo, muchas veces en recursos humanos no se tiene como parte de las necesidades del perfil, de requisitos de competencias para un puesto de alta dirección, no en todas las empresas [...].

Dircom 6:

Claro, es que me parecía muy amplio. Yo no necesito seguramente que mi portavoz sepa seleccionar cual es el titular para esta entrevista. Para eso ya estoy yo.

Moderadora:

Ahora vamos a ver la idoneidad o no de cada competencia y, si procede, los grados. Y podéis dilucidar en qué medida os sentís identificados, o qué parte es del portavoz y qué parte del dircom... lo que os sugieran.

Dircom 5:

Yo creo que el portavoz, en ocasiones, es la imagen pero tú eres el que has estado detrás haciendo que el portavoz diga lo que tiene que decir o por lo menos que entienda un poco que estáis alineados totalmente en ese sentido.

Dircom 2 y 6:

(Asienten).

Dircom 3:

De todas formas respecto a lo que decía *dircom 1*, es verdad que nuestra misión es formar portavoces, a nosotros nos ha pasado (*pone ejemplo de su empresa*). Al final el problema de las crisis, creo yo, es que los portavoces que van a hablar normalmente no están ahí por sus habilidades como portavoces, es decir, la sociedad exige, cada vez más, que den la cara los de arriba. No se podría entender que cogieras a un segundo espada porque hable mejor que un director general o un consejero delegado o un presidente, que sería lo deseable. Si lo pudiéramos hacer probablemente elegiría el más humano, el que va a dar el perfil... Al final es un problema de puesto directivo (*pone ejemplo de su empresa*). Hoy ya no se entiende lo que se hacía hace mucho tiempo de no exponer a un presidente...

Dircom 1:

Coincido contigo. Creo que en las empresas, en general, en cualquier entorno corporativo, la parte direccional generalmente ha prevalecto la capacidad técnica sobre las habilidades relacionales y, sin embargo, lo que nos está trayendo el cambio de mundo, porque ya se ha producido, es que las habilidades relacionales, cada día, tiene un protagonismo más importante y al final es un todo armónico equilibrado donde, evidentemente, alguien que tiene mucha capacidad relacional pero no tenga una experiencia y una credibilidad técnica en su entorno, adolece. Y al mismo tiempo, alguien muy técnico pero sin habilidades relacionales también adolece.

Moderadora:

¿Estamos todos de acuerdo con lo que dicen *dircom 1 y 3*?

Dircom 6:

No. Es lo que veníamos hablando de qué tipo de empresa o sector o actividad.

Moderadora:

¿Y en un momento de crisis?

Dircom 6:

¿Pero qué tipo de crisis? Si es gravísima, obviamente, el presidente y nadie más.

Moderadora:

Pero ¿puedo decir por unanimidad que estáis de acuerdo (*en que sea el presidente*) siempre que sea una crisis grave?

Dircom 1, 4 y 6:

Sí.

Dircom 4:

Pero, hay claros ejemplos internacionales donde el presidente duró dos asaltos. No funcionó. Ni tuvo habilidades humanas... (*dircom 3 apunta varias cosas al respecto del ejemplo concreto de la empresa del dircom presente en la sala*).

Moderadora:

Entonces, ¿qué tenemos que hacer? ¿Poner al que esté preparado o tener conciencia de que el máximo tiene que estar preparado?

Dircom 4:

Mi lectura es que el dircom, y por extensión portavoz, tienen que estar muy integrados en la dirección.

Dircom 1 y 3:

(*Asienten*).

Dircom 1:

El tema está en que el libro y la metódica está muy bien y en una situación de crisis el presidente tiene que actuar, pero las realidades son complejas. Y de esa realidad compleja tú tienes que analizar también los tiempos; si vas a tener a un presidente expuesto tres meses y sabes que va a ser una crisis larga, a lo mejor conviene jugar con diferentes portavoces para hacer diferentes roles, tijeras, y que vayan equilibrando y armonizando. Si resulta que tienes un presidente alejado de la realidad de la empresa o sin empatía quizás hace mejor el juego el director técnico y reservas al presidente para un momento clave, para que lo arroje pero que no hable. La realidad es la que es y la realidad hace que el dircom y la dirección y el comité de crisis en su conjunto tengan una capacidad de un pensamiento flexible, rápidamente adaptable y cambiante, incluso, porque la crisis evoluciona con una inmediatez y hoy en día con las redes sociales esto es chispa, no puedes seguir el manual establecido. La chispa en cuanto a manejo de anticipación.

Dircom X:

Yo coincido con *dircom 1* en lo que contaba de los tiempos. Si es referente a algo que ha pasado que probablemente dure poco en el tiempo quizás ese desgaste... y un poco a nivel de lo que la gente solicita y espera de una compañía importante es que el primero que salga para dar la noticia o los argumentos sea la máxima autoridad. A partir de ahí, ese es el primer impacto que cuenta. Me acuerdo del accidente de German Wings [...].

Dircom 2:

Pero puede ser una primera autoridad, llámese presidente, pero a lo mejor presidente frente al CEO. Más vale tener a un CEO que también está en la parte alta de la dirección y preservas y proteges esa imagen. Para mí, si no tiene que ser justo el vértice si que tiene que estar en la parte alta. Y muy importante tener un buen banquillo, estoy de acuerdo con lo que decía *dircom 1*.

Dircom Y:

(*Aporta más reflexiones del caso German Wings*).

Dircom 1:

Una crisis, desde mi punto de vista, lo que la experiencia me ha demostrado, es como un tsunami, llega y sube y luego baja y hay que reconstruir. Los portavoces mejores tiene que estar en la reconstrucción; evidentemente en el momento del tsunami alguien tiene que salir para, en la medida de lo posible, limitar el efecto de entrada con anticipación y con una capacidad de transparencia y de respuesta rápida. Pero dicho eso, el momento más interesante desde el punto de vista de la comunicación, es saber identificar muy bien los momentos de cuando estás en la etapa tsunami, que si te metes te lleva, y cuando es el momento, cuando el tsunami ha pasado y tienes que reconstruir.

Moderadora:

Interesantes reflexiones. Aquí hay dos enfoques, que ante una gran crisis el público te va a exigir que tu primer espada dé la cara o, esto es un tsunami y cuando realmente necesitas portavoz es en la parte de la reconstrucción...

Dircom 1:

Es que depende.

Dircom 2, 3, 5 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

Entonces, ¿estamos de acuerdo con la dos ideas por unanimidad?

Dircom 4:

Bueno, yo creo que todo es necesario. Yo no estoy tan seguro de que deba aparecer el primer espada desde el primer momento.

Dircom Y:

Hay una cosa que apunto como reflexión de alguien que observa las crisis. La crisis de German Wings marcó un antes y un después absolutamente. El caso fundamental es que en todas las crisis anteriores salían primero sus segundos espadas porque existía una demanda social y en la crisis de German Wings el portavoz no fue el presidente de Lufthansa, fue Hollande. Los políticos cogieron la portavocía de la crisis en todo momento [...] y eso a la compañía le vino realmente bien porque al final el problema de los portavoces es que hay una demanda social [...] y cualquiera que salga sabe que va a salir mal si o sí. Ellos mismos, y el portavoz sabe que en esa situación va a perder personalmente, no en la empresa, porque ese vídeo del marrón va a estar colgado en youtube hasta que lo vean sus nietos. Entonces, se juegan mucho los portavoces en estas cosas.

Moderadora:

Pasamos a lo siguiente pero me parece apasionante. Casi lo que estáis diciendo es que cuando te toca ser portavoz de una gran crisis... casi negocia previamente tu salida[...] *(Risas)*.

Dircom 1:

Yo creo que un portavoz está dispuesto a salir porque sabe que va con el cargo y lo asume pero con un discurso armado. Va cuando está seguro, cuando tiene claro que ha pasado y para eso hay que recopilar información que no siempre la tienes y no siempre es clara, a veces es contradictoria. Tiene que tener claro que medidas va a adoptar inmediatamente con las personas la compañía y eso requiere un tiempo para preparar. Y tercero, cual va a ser la

respuesta de la compañía en general y que medida va a adoptar para que eso no suceda de cara al futuro. Armar esas tres cosas requiere trabajar internamente, trabajar escenarios, trabajar en el comité de crisis... Y eso no lo puedes hacer en cuestión de media hora, requiere como mínimo un día o dos.

Dircom 3:

Totalmente de acuerdo.

Dircom 2 y 6:

(Asienten).

Dircom 1:

Si eso es así, hasta que eso no esté armado, tu máxima figura que al final es un intangible del valor de tu proyecto, porque el portavoz es la cara y la cruz de un proyecto, no está preparado para protegerlo ante las preguntas [...] y poder actuar con la proactividad y responsabilidad que el momento requiere.

Moderadora:

Ahora sí que tenemos que pasar a las competencias sin más dilación [...]. *(Explica cómo van los grados de cada competencia). Vamos con “Comunicación eficaz” (lectura de la competencia y sus grados).*

Dircom 2:

Si estamos hablando de sólo portavoz, puestos a ir a mínimos iría al “C”, “comunicarse de manera clara y concisa”, escuchando a los demás sobre todo por el tema de las preguntas de los periodistas, “aprovechando los canales de comunicación existentes, tanto formales e informales”, que ahí sería donde metería redes sociales. Eso para mí, sería el mínimo exigible para tener un buen portavoz.

Moderadora:

O sea, que metes redes sociales en los canales...

Dircom 2:

¿Por qué? Porque para mí el tramo final (*refiriéndose al grado “C”*), es la buena gestión de los canales de comunicación porque la gestión habitual entiendo que la lleva el dircom. Sin embargo acabo de dar una rueda de prensa por un marrón, soy el portavoz y ese refuerzo de canales también lo puedo hacer a nivel particular. Pero obviamente esto cuanto más azúcar más dulce...

Dircom 1:

Yo creo que esto no lo puedo entender sin entender un poco de la reflexión anterior los grados de portavocía dentro de la organización. Para una persona base, el “D” perfecto, tiene que tener una mínima capacidad de escucha activa y de saber expresarse de forma entendible.

Moderadora:

Para tí hay un mínimo y ¿cuál sería ese mínimo?

Dircom 1:

El “D”.

Dircom 3:

Para mí también, el “D”.

Dircom 5:

El “D”, claro.

Dircom 1:

Para un puesto muy base, pero necesita para trabajar en colaboración con los demás y para su público externo a su nivel, mínimo unas capacidades de comunicación básicas.

Moderadora:

¿Estamos todos de acuerdo?

Dircom 6:

¿Estamos en crisis?

Moderadora:

Esto son competencias del portavoz que incluso una inauguración se le puede convertir en una crisis por una pregunta. Tiene que mantener el tipo, tiene que tener el potencial de competencias para salir del atolladero, incluso cuando está en un tema positivo.

Dircom 4:

Claro, en la “D” falta la otra cara de la moneda, falta la capacidad para responder asertivamente y la capacidad para defender los intereses de la compañía.

Dircom 5:

Yo creo que eso es en la “B” cuando habla de “capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información”.

Moderadora:

¿Para ti sería la “B”? (*dirigiéndose a dircom 4*)

Dircom 4:

Sí.

Dircom 2:

Yo ahí, primero he marcado “B” y luego me he bajado a “C” porque en la “B”, aunque es deseable, esas capacidades de “minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información” muchas veces esa es tarea del dircom del día a día. Es deseable, claro que sí, pero si vamos a mínimos por eso he elegido la “C”.

Dircom 6:

Yo soy de la “C” pero no me parece que la “C” sea un mínimo para un portavoz. Mi portavoz tiene que ser “te utilizo en el momento que necesito utilizarte para la forma que necesito”. Todo lo demás es función y tarea del departamento de comunicación.

Dircom 2:

Otras cosas que aparecen en la “B”, que es deseable pero creo que también es tarea del departamento de comunicación, es el “promover dentro de su sector el intercambio permanente de información”. Para mí eso no es función del portavoz.

Dircom 6:

Eso es función de cualquier directivo, no creo que sea intrínseco a ser portavoz.

Dircom 5:

Pero yo creo que cuando tú eliges a alguien para que sea portavoz o actúe como portavoz es porque él intrínsecamente ya es un poco embajador de la compañía. Quizás hay gente que está más relacionada y por sí mismo le apetece compartir y publicar noticias y hay otras que no tanto, como que tienes que forzarla. El hecho de que ya te nazca ese sentimiento de compromiso es importante.

Dircom 1:

Yo parto de dos realidades. En una realidad de un portavoz ante una situación de crisis para mí mínimo el "B" y lo deseable la "A". Pero el objetivo de cualquier dircom es que cualquier colaborador de un proyecto, es decir, toda la plantilla sea portavoz. Y en ese sentido que ya no es una situación de crisis sino es un día a día relacional necesito los cuatro puntos que hay aquí.

Moderadora:

Entonces ¿cual es tu mínimo?

Dircom 1:

Mínimo el "B" y lo deseable la "A" en una situación de crisis.

Moderadora:

Pero la situación de crisis se puede activar ahora mismo...

Dircom 3:

Pero hay gradaciones de crisis.

Moderadora:

Sí, pero quiero que veamos como tiene que estar preparado un portavoz y luego perfilamos. No un portavoz para crisis y otro para no crisis sino un portavoz muy bien preparado y luego perfilar en casos gordos.

Dircom 1:

Pero es que esa era la reflexión. Si yo estoy hablando de un portavoz como tal, mínimo tiene que tener un "C" pero si estoy hablando de un concepto más amplio en una visión más de comunicación horizontal, porque el mundo que viene es una comunicación horizontal donde toda la compañía tiene que ser transparente y es portavocía, toda, desde el botones hasta el director general, entonces necesito las cuatro categorías y el botones con un "D" es suficiente.

Moderadora:

Entonces estamos de acuerdo en que esto es crucial en una plantilla, como habilidad y como competencia en muchos cargos. Cada uno ha puesto un grado, ¿lo dejo así o queréis consensuar? No tiene por qué ser un "A", estabais haciendo la reflexión que hay muchos aspectos del "A" que son del dircom.

Dircom 5:

Yo creo que el "A" es el valor añadido que le da el dircom al "B".

Moderadora:

Vale, ¿qué mínimo le ponéis, un “B”, un “C”...?

Dircom 6:

Yo con un “C” soy feliz.

Dircom 2:

Yo también. Entre otras cosas porque dos aspectos del “B” que no están en el “C” creo que es deseable pero no necesario.

Moderadora:

Vale, ¿el mínimo podría ser un “C”?

Dircom 2:

Sí.

Dircom 3:

No. Yo veo que la “capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos” eso es tarea del dircom. Si no es una crisis y es un portavoz en condiciones normales a mí me serviría con un “D”. Si es una crisis me tendría que ir más arriba.

Dircom 2:

Pero, si me permites, para mí la diferencia entre el “C” y el “D” es la interacción, “comprender exactamente lo que quieren expresar”. Intento que eleves a “C” (*Risas*).

Moderadora:

Y como última pregunta, el tema de las herramientas... Uno de los debates que salió el otro día es el tema de las redes sociales y los portavoces porque hay portavoces que mantienen sus redes sociales...

Dircom 1:

Y cada vez más.

Dircom 2:

Claro.

Moderadora:

¿Lo dejamos aquí y pasamos a la siguiente?

Dircom 6:

Respecto a lo que decía antes *dircom 1*, yo en tema de crisis impediría a mi presidencia que hiciera comentarios personales. Como mucho retwitteas lo que tu página oficial, lo que tu web, twitter, facebook está diciendo pero jamás dejaría que mi presidente hiciera comentarios personales...

Dircom 2:

(*Niega con la cabeza*).

Dircom 1:

Puedes hacer comentarios personales pero consensuados con tu equipo...

Dircom 2:

Yo de acuerdo con *dircom 1*, consensuado.

Dircom 3:

En una crisis lo veo complicado.

Dircom 1:

Las crisis hoy se van a gestionar en gran medida, nos guste o no, a través de las redes sociales.

Moderadora:

(Visto que no hay postura unánime, reconduce la sesión para continuar) Siguiendo, "Influencia y negociación" (lectura de la competencia y sus grados).

¿Qué opináis?

Dircom 2:

Yo por mí el "B", porque tiene un matiz diferente. Aparte de que me gusta mucho "la utilización de argumentos sólidos y honestos" con "explicaciones fundadas y veraces", lo que habla de credibilidad, el matiz es la "capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones", cosa que en el "C" no está tan explícito. Para mí eso es un mínimo, voto por "B".

Dircom 4:

Yo también estoy de acuerdo, la credibilidad de la "B".

Dircom 1, 3 y 5:

Yo también.

Dircom 4:

El "A" excede de las capacidades del portavoz.

Dircom 2:

Y el "D" habla solo de su propia área de trabajo, con lo cual invalida el ámbito de actuación.

Dircom 6:

A mí me parece relevante el "A". Aquí hay un punto que dice "impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques y posturas". Al periodista siempre lo vas a tener en contra. Un buen portavoz tanto en casos proactivos como reactivos tiene que tener esa capacidad de generar el cambio de opinión.

Moderadora:

Os digo que esto mismo surgió en el otro *focus* y al final consensuaron que pivotaríamos entre el "A" y el "B", ¿estáis de acuerdo en pivotar entre éstas según la circunstancia y el sector?

Dircom 1, 2, 3, 4, 5 y 6:

Sí.

Moderadora:

“Relaciones públicas” (lectura de la competencia y sus grados). Aquí, en el otro grupo, surgió el debate de la dualidad; de a quien adjudicar esta competencia, si al portavoz o al dircom.

Dircom 6:

La “D”. Porque yo no necesito que el portavoz se mueva en toda clase de eventos sociales, con que sea capaz de dar el mensaje que le digo... No aspiro a que vayan a las fiestas de entrega de premios de la consejería de turno...

Dircom 3:

Esa es labor del dircom, el establecimiento de relaciones... y es previo a la portavocía. Es toda la siembra previa.

Dircom 6:

Y está muy bien especificado decir que lo único que esperarí de él es esa parte de “relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo” (D). (*Pone ejemplo personal de su trabajo*).

Dircom 2:

Yo, sin embargo, por una palabra me inclinaba por el “C”, que es “personas pertinentes”. En el “D” habla de su red de contactos. Yo estoy totalmente de acuerdo con *dircom 6* en que el portavoz no tiene que ir de sarao en sarao. Sin embargo, para mí, no tiene que ceñirse solo a “su red de contactos” sino a las “personas pertinentes”, que es la “C”. Hay veces que el portavoz tiene que salir de su red de contactos pero salvo esta palabra yo con el “D” también estaría cómoda.

Dircom 5:

Yo tengo dudas porque depende del portavoz que estemos hablando. Si es un portavoz de primer nivel si que considero que es importante, independientemente de que el dircom esté en los posibles eventos de los medios, que un director o una persona importante de la compañía también esté relacionada y asista a eventos de este tipo. También, quizás, porque en mi caso pasa eso.

Moderadora:

Vamos a hacer un inciso... quizás la gran diferencia entre tu criterio y el del *dircom 6* es que tú funcionas mucho con concursos públicos y necesitas un nivel de que te conozcan como empresa cuando llega tu propuesta, y *dircom 6* va a al consumidor final. No se mueve tanto con políticos ni con técnicos de ámbitos oficiales...

Dircom 5:

Pero al final también habrán eventos sectoriales...

Dircom 6:

Sí, pero creo que hay estamos diferenciando, una vez más, la función de un directivo y la función de un portavoz. El directivo de por sí lleva en su nómina lleva varias tareas...

Dircom 5:

Claro, yo estoy vinculando portavoz con directivo...

Moderadora:

Pero no todo directivo puede ser portavoz...

Dircom 2:

Otro matiz es el portavoz, digamos, asignado, del portavoz sobrevenido. Es decir, ante una crisis, la directora de calidad, el director técnico... eso son portavoces sobrevenidos, que otra cosa es la tarea que hayas hecho tú de formarlo por detrás. Creo que eso también puede marcar el matiz del final del grado "C" en "desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales".

(Interrupción por ruido).

Dircom 3:

Yo creo que la relación con las personas pertinentes está vinculado a la gestión directiva, es labor del dircom.

Moderadora:

Tú diferencias entre la labor del dircom y del portavoz.

Dircom 3:

Sí. Y la gestión de personas pertinentes que no han sido buscadas específicamente para favorecer la portavocía puede ayudar. Al final, que los presidentes sean presidentes, que tienen relaciones solamente por serlo, en un momento dado pueden ser útiles para una portavocía.

Moderadora:

Vale, entonces ¿todo el mundo está de acuerdo con esta diferenciación?

Dircom 3:

Sí, yo por la "D".

Dircom 4:

Yo estaba por la parte baja, desde luego. A mi el argumento del *dircom 5* me convence. De mínimo sería la "D", pero es muy mínimo. Yo le daría un plus más, diría que el "C".

Moderadora:

Entonces, ¿le damos "C"? Podéis no estar de acuerdo por unanimidad...

Dircom 6:

Yo me mantengo en el "D".

Moderadora:

Vale, siguiente, pasamos a "Habilidades mediáticas" (lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 6:

Yo aquí estoy en una "A".

Dircom 3:

Yo también me voy al "A" pero sobretodo estoy pensando que si nos fuéramos sólo al "A" sería sobre todo para situaciones de crisis. Ahí diferenciaría. Porque si no estás dejando fuera a muchos portavoces que valen.

Moderadora:

Entonces, a los que no sean portavoces para crisis, ¿qué grado les darías? Aunque se les puede torcer también una circunstancia...

Dircom 4:

Yo discrepo. Desde mi punto de vista de una empresa técnica como la mía [...] Para mí en una crisis técnica me valdría con el "D", con que se maneje bien en los medios y sea capaz de discernir lo que quiere decir de lo que no... El "A" es para el portavoz perfecto.

Dircom 2:

Yo estoy de acuerdo. Y lo único que me gusta del "C" es "expresión verbal y corporal". Me quedo con el "D" y me gusta ese matiz del "C" que no está en el "D", especialmente si es en crisis.

Dircom 1:

Yo también me quedaría con el "C". En una situación de crisis es el "A". Y en una situación no tan de crisis, sino de portavocía habitual, me quedaría con el "C".

Dircom 5:

Yo también me quedaría con el "C" porque la comunicación y la imagen es muy importante ante los medios [...] (*Ruido*).

Dircom 6:

A mi me marcó mucho en el "A" lo de "capacidad para exponer las ideas que planea comunicar". (*Rectifica porque se da cuenta de que se ha equivocado porque ese matiz está en todos los grados*).

Clip1

Moderadora:

Pasamos al siguiente, "Pensamiento conceptual" (lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 2:

El "C".

Dircom 1:

Sí.

Moderadora:

Decidme el porqué...

Dircom 2:

Porque frente al "D", el "C" aporta el matiz de "incluso en situaciones difíciles".

Dircom 1:

El "B" y el "A" a mí me parece que son excesivas para un portavoz, son funciones directivas no de portavocía. Es un tema de gestión.

Dircom 3 y 5:

(Asienten).

Dircom 4:

Sólo hay una cosa que me hace dudar a mí con respecto al "A" y es la "capacidad para promover en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas". Esto me parece una facultad muy importante del portavoz pero si que es verdad que el resto de cosas del "A" es excesivo.

Dircom 3:

Me parece importante la capacidad crítica en una crisis, identificar el problema, porque del diagnóstico dependerán las decisiones. Si te equivocas en el diagnóstico minimizando y luego es mucho...

Dircom 1:

Lo que pasa es que en una situación de crisis el portavoz es la persona que da la cara y la más visible de un conjunto de personas que tendrían que ser las diferentes caras que pueden aportar valor en ese contexto: la empírica, la comunicativa...

Dircom 3:

Aquí estoy sesgado porque pienso que además portavoz es el que decide, que es el presidente.

Moderadora:

Estáis igual que en el otro *focus* [...]

Dircom 6:

Yo creo que la "A" va en la nómina del directivo pero no necesariamente de un portavoz.

Dircom 1:

Son temas de gestión, no son temas de negocio. Obviamente un buen gestor es un buen portavoz...

Dircom 4:

Alguien muy técnico, con mucha cualificación técnica le dices "sal para explicar lo que ha pasado" y te la lía parda (*pone ejemplo personal de su trabajo*).

Moderadora:

De hecho hay una competencia específica de lo que estáis hablando. Ahora lo veremos y también os explicaré por qué la he elegido como competencia. Aquí hay un dato importante que es la capacidad de reacción mental de un portavoz (*ejemplo*). Es la capacidad rápida conceptual de tener muchas variables y de escoger la mejor, con toda su experiencia y casuística. También es creativo, inductivo y conceptual.

Dircom 2:

Pero en cualquier caso aunque yo voto por “C”, el matiz de hacer entender a los otros, esa pedagogía en un portavoz y más en crisis, es fundamental. Lo que pasa que sólo está en el “A” y ahí hay mucha paja innecesaria para el portavoz.

Moderadora:

Bueno, pero lo ponemos como crítica del “A”, apuntamos que este matiz es relevante.

Dircom 5:

El portavoz tiene que tener todo ese conocimiento técnico pero también tiene que tener la habilidad de lo que va a transmitir, adecuar el mensaje y simplificarlo de alguna manera.

Moderadora:

Pasamos a la siguiente “Tolerancia a la presión de trabajo” (lectura de la competencia y sus grados). El problema de esta competencia es que no sólo te dice que mantienes la firmeza y el ánimo en situaciones críticas sino que también eres eficaz en todo momento.

Dircom 1:

Hay un tema más que es el de la motivación, que creo que también es muy importante.

Dircom 1:

Eso lo dice la “A”, “B” y “C”.

Dircom 2:

Para mí, en la “C” sobra lo de “implementar procedimientos y métodos de trabajo”. El portavoz es el momento del directo. Todos lo de procedimientos y métodos de trabajo es del dircom.

Dircom 4:

Yo creo que esta competencia entra en conflicto con la propia definición de un portavoz. Cuando hablamos de jornadas prolongadas y de alta presión es lo que comentábamos antes de que no podemos someter a los portavoces a una exposición que al final acabas explotando. Yo lo acotaría a determinados momentos y luego fuera [...].

Dircom 6:

Yo entiendo que lo de jornada prolongada es porque ese portavoz normalmente es parte del comité de crisis. No estás como portavoz las 24 horas delante de una tele, de los medios pero si estás como portavoz las 24 horas en ese comité de crisis tomando decisiones y resolviendo. Al final una crisis supone una jornada completa, no sólo el tiempo que estás ante los medios. Es la presión de la propia crisis.

Moderadora:

¿Qué grados ponéis? ¿Fluctuaríais entre varios?

Dircom 6:

Yo me quedo con la “D”.

Moderadora:

O sea que cumpla un mínimo de aguantar el tipo.

Dircom 4:

Yo también.

Dircom 6:

Es que todo lo de “procedimientos, métodos de trabajo, generar un clima laboral” es deseable pero como directivo, no como portavoz. A mí con que el portavoz me haga papel delante de los medios es suficiente.

Dircom 1:

El problema es que el portavoz, hoy en día, ya no solamente actúa ante los medios es que también tiene un efecto espejo interno.

Dircom 2:

Comunicación interna.

Dircom 6:

Sí, pero ¿estamos hablando de portavoces externos o internos?

Moderadora:

De todo.

Dircom 1:

Es que se mezclan.

Dircom 2:

Sí, pero en el “D”, que yo también me iría al “D”, está el “ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles”, con lo cual ya está contemplado ese matiz de comunicación interna.

Moderadora:

¿Lo dejamos así?

Dircom 3:

Sí, yo la “D” también.

Moderadora:

“Adaptabilidad y flexibilidad” (lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 1:

Yo me quedaría con la “C”.

Moderadora:

¿Por qué?

Dircom 1:

Porque la “D” me parece excesivamente pobre y tampoco, en este caso, me iría a la “A” y la “B”, me parece bastante más de gestión. Creo que para un portavoz como tal la “C” ya es la capacidad de adaptabilidad ante una portavocía que tiene que cumplir. Si estamos hablando de revisión crítica de la capacidad de revisar su responsabilidad, de su propia actividad... eso es fundamental. Pero entrar ya a revisar procesos es un tema que excede a lo que es una portavocía.

Dircom 3:

Sí, y la "revisión crítica de las estrategias de la organización" excede a la portavocía también.

Moderadora:

Entonces, ¿os vais al "C"?

Dircom 2:

En la "B" a mí me gusta porque complementa dos aspectos que creo que son importantes. En el "B" aparece "en forma rápida y eficiente", que creo que es importante en momentos de portavocía. Y en "C" habla de sólo de "comprender" y en la "B" enriquece a "comprender y considerar". Es un ligero matiz pero en negociaciones me subiría a la "B", aunque en una "C" también estaría cómoda.

Moderadora:

¿Pivotamos entre la "B" y la "C"?

Dircom 5:

Sí.

Dircom 3:

Sí.

Dircom 1, 2 4 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

Vale, estamos ahora en "Toma de decisiones" (lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 1:

Yo me quedaría con el "B". Tiene que tener una capacidad de decisión sobre la marcha, digamos, porque en el directo se puede encontrar con una serie de situaciones cambiantes y tiene que actuar rápido, ser flexible y con una decisión inmediata. El "C" me resulta escaso y el "A" me resulta excesivo, excede a las funciones de un portavoz.

Dircom 5:

A mí me parece el "B" porque la diferencia con el "C" es que tomas decisiones en ese mismo momento, o sea, eres una persona resolutiva y sabes salir pero además eres consciente de si es conveniente o no para tu organización, algo que es fundamental.

Dircom 2:

De acuerdo.

Dircom 3:

Yo estoy de acuerdo también.

Moderadora:

¿Sí? ¿Unanimidad en el "B"?

Dircom 1, 2, 3, 4, 5 y 6:

Sí.

Dircom 6:

Hay una cosa que me gusta que es lo de “valorando su impacto en el negocio” que en las otras no están. Es muy importante, sobretodo en una situación de crisis.

Dircom 4:

(*Asiente*). Sí, lo tenía subrayado...

Moderadora:

“Iniciativa-autonomía”. (Lectura de competencia y sus grados) Fijaos que son dos muy parecidas... Esta la he elegido porque, como consultores, cuando estamos en crisis es terrible cuando tu portavoz no dice un argumento que tú crees conveniente porque él piensa que no tiene autorización para decirlo.

Dircom 1:

Esto lo relaciono mucho con la toma de decisiones.

Moderadora:

Sí, está vinculado pero el tema de la iniciativa y autonomía como vinculado al “sentirse seguro” de que está tomando la mejor opción [...].

Dircom 3:

Para mí, la autonomía y la iniciativa en una crisis es una cosa muy peligrosa.

Dircom 2:

(*Asiente*).

Dircom 5:

Esto va ligado con la “toma de decisiones” que acabamos de hablar. Todo igual no puedes saber si lo puedes decir o no pero en ese momento tienes que ser capaz de saber si es conveniente para la compañía o no ese argumento que vas a decir.

Moderadora:

Pongo que esto es una competencia muy “peligrosa” si la entendemos como temeridad.

Dircom 1:

Tiene mucho que ver con la confianza que ese portavoz tenga dentro de la compañía. Y esa confianza va ligada a la capacidad de decisión. Si una persona te resulta de confianza va a tener capacidad en la toma de decisiones porque su autonomía e iniciativa tiene criterio. Si esa persona no tiene esa confianza o no toda la que debería no se le va a considerar con el suficiente criterio como para poder tenerla. Va todo ligado con confianza, con liderazgo, con toma de decisiones y con iniciativa y autonomía...

Dircom 2 y 5:

Y con conocimiento del negocio.

Dircom 4:

Yo esto lo ligaría directamente a competencias con el nivel del portavoz. Yo en un manual del portavoz esta competencia no la pondría.

Dircom 3:

Es que va vinculado al mando.

Dircom 4:

Va vinculado al nivel del portavoz, no es para todos. El procedimiento en mi compañía dice que antes de salir tienes que tener el mensaje súper machacado y si no tienes respuesta tienes las vías para salirte pero no para tener iniciativa y autonomía y ser proactivo.

Moderadora:

Vale, esta es una reflexión muy importante. No tiene que tener autonomía ni iniciativa excepto en portavoces de alto rango. Yo os he puesto ejemplo de cómo lo vivimos los consultores, “nos hemos hundido porque no ha dado el argumento que tiene porque no se ha sentido seguro y esa confianza interna no la ha tenido”.

Dircom 6:

Pero en tu ejemplo, una de dos, o esos mensajes no estaban aprobados por quien tenía que estar o el portavoz no está formado...

Moderadora:

Hay veces que no todo está previsto, hay circunstancias donde el portavoz de repente tiene un papel que nadie sabe cómo se ha filtrado...

Dircom 6:

Pues entonces di que no comentas...

Moderadora:

Claro, ahí tienes que saber cómo sales... igual tienes una muy buena respuesta pero por falta de autonomía...

Dircom 5:

Depende de la situación y el momento. Si es una crisis tú tienes marcado lo que tienes que decir y de ahí no te salgas porque te vas a meter en un jardín...

Moderadora:

Pero si tú vas a hacer una rueda de prensa y te hacen preguntas ¿qué vas a decir? ¿“no hay preguntas”?... Para eso da un comunicado y no des opción a una rueda de prensa...

Dircom 6:

Pero en una crisis siempre puedes decir “no tengo esa información o desconocía esta información. Déjame que me informe y en cuanto la tenga te la comunico”... Siempre hay una escapatoria si la contestación no está validada.

Dircom 2, 4 y 5:

(Asienten).

Dircom 1:

También tengo presente que el contexto actual está cambiando y cada día más la inmediatez y la transparencia total es elevada. Por eso cada vez más la tendencia es que el presidente salga más ante los medios... Hemos pasado de la comunicación de masas, donde había un

intermediario, a las masas de comunicadores y esto es otra cosa. En ese ámbito ha cambiado el rol y el contexto de juego es otro.

Dircom 6:

Pero si tú dices “yo no tengo la información” a ti un periodista te puede poner un cuchillo...

Dircom 1:

Pero la consecuencia de eso es que la bola no la paras, la haces más grande.

Dircom 6:

No, ganas tiempo. Tú no les dices “no te voy a responder nunca a eso” sino “no tengo la información ahora mismo”. Ganas tiempo para ver como vas a resolver.

Dircom 1:

Si estoy de acuerdo contigo, pero como dircom y más en una situación de crisis, en la medida en que puedas controlar los escenarios y respuestas, mejor pero también nos tenemos que ir a que el control se ha perdido. Estamos en una gestión de inmediatez porque las redes sociales lo que han traído es inmediatez total. La rapidez en la respuesta cada día es mayor, eso es lo que hace que las crisis sean inmensas en cuestión de horas.

Dircom 6:

Pero yo prefiero que mi portavoz diga “no tengo la información” que no que diga “sí, sí, nos comprometemos a invertir para recuperar...”

Dircom 2:

Totalmente de acuerdo.

Dircom 1:

Ahí coincido contigo.

Dircom X:

(Pone el ejemplo del presidente de la Pan Am).

Dircom 5:

Estamos en la era de la inmediatez pero cuidado con pasarse...

Dircom 6:

Y sobre todo la inmediatez que llevan las redes. Tú tienes que mantener tu ritmo y tu tempo porque si no vas con ellos de cabeza. Y ellos no van a morir y tú sí. Seré muy tradicional pero...

Moderadora:

Vale, entonces, decidme grados...

Dircom 6:

“D”.

Dircom 4 y 5:

(Asienten).

Dircom 1:

Todos estamos en la "D".

Moderadora:

¿Todos? ¿Unanimidad?

Dircom 1:

Iniciativa en situación de crisis la justa, según lo pactado en el comité de crisis y acorde a los escenarios dibujados en el comité de comunicación.

Dircom 3, 4 y 6:

(Asienten).

Dircom 2:

Yo estoy también en la "D" pero algo que me gusta de la "C" es la capacidad de idear, esa creatividad de aportar, no en la función en el momento que estás ejerciendo de portavoz sino como persona.

Dircom 6:

Yo creo que idear es del comité de crisis y del dircom. El portavoz en sí cuanto menos idee, mejor.

Dircom 2:

Vale, "idear" se lo dejamos al comité pero cuando al principio hemos ido apuntando habilidades he echado de menos la creatividad porque es fundamental.

Dircom 1:

Pero es previa.

Dircom X:

Es muy complicado, en nuestro sector las comparencias están absolutamente tipificadas por lo que es mejor no especular y decir "estamos colaborando con la investigación". Hay una serie de frases tipo... Normalmente quienes se atreven y se saltan el guion son los políticos (*pone el ejemplo de un ministro*). Por ejemplo, las compañías de seguros prohíben especular, incluso teniendo certezas de lo que ha pasado. El problema que nos encontramos en las crisis es la absoluta inmediatez, la demanda de información de la sociedad es un "sinvivir".

(Todos gesto de asentir, silencio reflexivo generalizado)

Moderadora:

Tomamos nota, interesantísimo este apunte. Pasamos ahora a "Colaboración" (lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 3:

Yo esto lo veo como una competencia deseable para la portavocía pero no imprescindible. Lo veo como una competencia directiva.

Dircom 2, 4, 5 y 6:

(Asienten).

Moderadora:

¿Estamos todos de acuerdo?

Dircom 1, 2, 3, 4 y 5

Sí.

Dircom 6:

Si en la “D” entiendes “personas de tu entorno” como los medios que te están preguntando o si en una charla interna el empleado te pregunta...

Moderadora:

Aquí el otro *focus* interpretó de otro modo la competencia. Hay una idea que dice “capacidad de brindar apoyos aunque no te lo hayan pedido explícitamente”. Apoyo en cuanto a información [...]. Ellos la interpretaron como ser facilitador de todo aquello que sabes, de tu experiencia, de todas tus herramientas y contactos... algo que aparece en la definición de la competencia. Aquí hay una definición de directivo, no de portavoz y se trata de extrapolarla al portavoz [...]. El *focus 1* le dio una “A” a esta competencia...

Dircom 1:

Yo me estaba debatiendo entre la “A” y la “D”. Aquí no hay puntos intermedios. Depende de cómo la interpretes. Si hemos hablado antes de que un portavoz tiene que tener habilidades relacionales, la relación es colaboración, es un ganar-ganar porque la colaboración te da confianza. El objetivo básico de un portavoz es ser un generador de confianza en un entorno de incertidumbre. Para eso necesitas colaborar. Ahora bien, ¿el portavoz tiene que actuar en la crisis? No, seguramente el portavoz tiene que colaborar de una manera permanente y constante en el tiempo, con persistencia, que es lo que hace que cuando llega la crisis, su credibilidad esté ganada. Ahora, si lo que vas a hacer es empezar a colaborar sólo en el momento crítico, me quito de en medio, ni siquiera la “D” me serviría. En un momento crítico es competencia del dircom...

Moderadora:

Pero fijaos, corregidme si me equivoco, pero toda la explicación es a nivel interno, es un facilitador de logros y objetivos, se anticipa. Ellos lo interpretaban como “yo sé algo que tú no sabes pero colaboro y te facilito todo lo que está en mi mano para que el asunto tenga éxito”. Pero aquí lo dejé, apunto las reflexiones de ambos *focus*...

Dircom 6:

Yo he puesto “D” pero hay una frase importante en la “B” que es “capacidad para crear relaciones de confianza” incluso con el periodista, cuando tienes una crisis prolongada...

Dircom 1:

Para mí ese es el tema. El tema está en relaciones basadas en la confianza...

Moderadora:

Esto es un tema interno, ellos lo interpretaron así porque normalmente el portavoz es alguien que domina mucha información. Hay veces que tú como dircom, no dominas toda la información. Ellos incidían en lo importante que es esta colaboración para dar las herramientas y los contenidos aunque no te las pregunten.

Dircom 3:

Pero ¿es una competencia del portavoz o de la organización? El portavoz es el que transmite el mensaje y claro que es deseable. A mí me decían "lo primero que vas a encontrarte en que te engañen en tu propia organización" (*pone ejemplo de su sector*). Si que lo veo como atributo pero no sé si es del portavoz. En el comité de crisis la gente tiene que aportar.

Moderadora:

Debe ser de la organización según tu criterio... y del comité de crisis.

Dircom 3:

Sí.

Dircom 1:

A veces el portavoz interno coincidirá con el externo, o no, puede ser el director de recursos humanos...

Dircom 4:

Yo, totalmente alineado con el *dircom 3*.

Dircom 6:

Colaboración y no mentir...

Dircom 3:

Es lo peor que nos pasa, que nos mientan (*pone ejemplo de su sector*).

Dircom 5:

Yo creo que la colaboración hacia el *dircom* es fundamental.

Moderadora:

O sea, es competencia de los directivos hacia el *dircom*, ¿no?

Dircom 1, 2, 3, 4, 5 y 6:

Sí.

(*Pausa y picoteo*).

Clip2

Moderadora:

Vamos a "*Capacidad de planificación y organización*" (*lectura de la competencia y sus grados*).

Dircom 2:

Esto una vez más, como la anterior, es una duda de si es una cuestión simplemente de gestor o directivo o incluso más en concreto del propio gabinete de crisis, más que del portavoz específicamente. La capacidad de planificación y organización tiene que venir por el gabinete de crisis y el portavoz es el actor, es el ejecutor. Aquí hay muchas cosas que me sobran.

Moderadora:

El portavoz forma parte del comité de crisis, entonces ¿qué grado le das?

Dircom 2:

Yo me iría al "D" pero sólo el primer párrafo, quitando a partir de "definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos [...]". Creo que es más una capacidad del gabinete de crisis.

moderadora:

¿Qué me decís el resto?

Dircom 5:

Yo creo que también. Lo único que quizás el "C" porque habla de "aplicar medidas correctivas", hilándolo un poco con lo de toma de decisiones...

Dircom 4:

Yo si miramos el mensaje, el hilo conductor de una crisis, estaría con el "C", ver y analizar como está sentando el mensaje y si hay que corregir algo... tener una estrategia, pero en cuanto al portavoz, no, no lo veo.

moderadora:

O sea, sí, respecto al mensaje...

Dircom 4:

Hacer una planificación de lo que voy a decir a lo mejor en dos o tres etapas...

Moderadora:

Pero has dicho no del portavoz... ¿no le añadirías ningún grado?

Dircom 4:

No lo veo crucial.

Dircom 5:

Yo es que no creo que sea el portavoz el que deba decidir.

Dircom 2:

Es del gabinete de crisis.

Dircom 1:

Pero el portavoz si que tiene que tener orden y claridad.

Dircom 5:

Sí, sí, por supuesto.

Dircom 6:

Pero eso no es planificación.

Dircom 1:

Tiene que tener la documentación a la hora de llevar a la ejecución la estrategia y táctica que se haya definido pero es una habilidad de orden y de claridad, casi más una capacidad analítica, sintética y crítica. No tanto la planificación, que es algo más ambicioso.

Moderadora:

Entonces, ¿qué me decís? ¿Ni siquiera la “D”? En el primer *focus* le dieron la “D” porque no siempre es el portavoz el que planifica.

Dircom 5:

Y también porque quien es consciente de la importancia de los tiempos y de la inmediatez es más el director de comunicación. Él es el que tiene que velar y asegurarse de que todo vaya bien.

Moderadora:

Entonces, ¿un “D” o ni siquiera un “D”?

Dircom 2:

Para mí, ni siquiera un “D”.

Dircom 5:

Para mí tampoco.

Dircom 6:

A ver, algo siempre tiene que tener. Tienes que tener a una persona con su capacidad de planificación y organización con visión a largo plazo...

Dircom 3:

Yo un “D” o menos.

Dircom 2:

Yo también, estoy de acuerdo.

Moderadora:

¿Unanimidad en “D” o menos?

Dircom 4 y 5:

(Asienten).

Dircom 2:

Sin embargo, es una característica fundamental para el gabinete de crisis.

Dircom 1, 2, 3, 4, 5 y 6:

(Asienten).

Dircom 6:

Y para el dircom en concreto también, es de las primeras.

Moderadora:

“Credibilidad técnica” (lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 2:

Yo hago un mix de “A” y “B”. Me gusta como empieza el “A” como “capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general”. El “B” empieza con “el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes” que

a lo mejor el presidente de una compañía aérea no tiene que saber la normativa ni pilotar el avión... me parece un conocimiento más global de cara al portavoz. Sin embargo el "A" empieza ya con "conocimientos en acciones cotidianas", se mete más en harina... Y me gusta más como acaba el "B" con "conocimientos que permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos [...], solución en tiempo. Por lo tanto, me gusta la primera parte del "A" y los aspectos funcionales del "B".

Moderadora:

Vale, ¿qué me decís el resto?

Dircom 5:

Yo si hiciera la carta a los reyes elegiría la "A". Lo que me gusta del "A" es que sabe mucho pero también sabe traducir y simplificar todo su conocimiento para que al final la opinión perciba lo bueno de una manera clara y sencilla. Y por otro lado también me gusta el hecho de que se convierte en un referente no sólo de su compañía sino en el sector y al final eso está unido a que si tu portavoz es uno de los mejores del sector pues tu empresa también lo es.

Dircom 2:

Sin embargo, para mí, para un portavoz creo que en la "A" hay un poco de pajilla en la "disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas"... Sin embargo, aparte de la definición inicial, lo que ha dicho de "comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas" para un portavoz es fundamental.

Dircom 5:

Era lo que decíamos antes de que muchos ingenieros saben mucho pero luego a la hora de hablar...

Dircom 6:

Yo creo que la palabra "traducir" aquí es muy importante, "capacidad para traducir estos conocimientos". Yo estoy en la "A" y en la "D". Aquí depende de la crisis y depende de quién es tu portavoz.

Moderadora:

Y no sólo de crisis, sino en general...

Dircom 6:

Claro. Yo creo que tu presidente seguramente sí, no los detalles técnicos pero si más o menos tiene que saber responder cualquier cosa del negocio.

Moderadora:

Generalidades de cada ámbito...

Dircom 6:

Si. Pero es verdad que si estoy dando una rueda de prensa de resultados económicos y es el director general el que está hablando de esto y le preguntan por algo científico-técnico de producción, pues mejor que diga "en estos momentos no tengo la información". Saber todo de todo, en detalle, es imposible y sería contraproducente...

Moderadora:

Vale, pero generalidades, sí.

Dircom 6:

Generalidades si, siempre, claro, y más si eres un alto cargo.

Moderadora:

Más cosas... ¿alguien que no quiera el "A"?

Dircom 1:

Yo.

Dircom 6:

Lo mío es entre la "A" y la "D", depende de quien sea y de qué situación.

Dircom 2:

Un matiz. Yo que soy de "C" y "D", en este caso habla mucho de llevar a cabo tareas cotidianas [...]. La cotidianeidad para llevar a cabo las actividades va a depender del sector, pero no creo que un portavoz tenga que ejecutar... No cogería la "D" porque habla de cosas muy tácticas, sin embargo, habla de cosas buenas como "identificar problemas de alta complejidad y generar confianza", cosa que en el "A" no está.

Dircom 5:

Es que es un poco reiterativo porque depende de qué es lo que vas a comunicar... Creo que en comunicación hay que ser muy flexible. Si es un tema técnico sacas al director de I+D...

Dircom 1:

Yo me voy a la "D". Aquí hablamos de credibilidad técnica y ésta no siempre requiere que tú seas el especialista número 1 de esa técnica. Sino que realmente sepas generar una percepción de credibilidad y de conocimiento de eso. Te pueden ayudar, puedes tener gente detrás que te explique, que te interprete, que te ayude a comprender y que tú seas capaz de trasladarlo de una manera sencilla y emocional. Pero cuando uno es muy técnico en un área, y esto lo vivo en mi día a día muy a menudo, es que el elemento racional y el elemento complejidad ganan protagonismo sobre el elemento simplicidad y emoción. Claro que depende, porque si te mueves en un entorno muy técnico necesito la rigurosidad de ese técnico en un momento determinado. Pero en un ámbito general de atención en un entorno a diferentes públicos a veces es más operativo y más eficiente, desde el punto de vista comunicacional, aquel que sabe dar un mensaje sencillo y emocional preparándose la intervención con la parte técnica para prepararla y entenderla, porque a veces empatiza más con el público no conocedor...

Dircom 6:

Pero estás hablando de la capacidad para traducir y eso está en la "A". Por eso digo que estoy entre la "A" y la "D".

Dircom 1:

Yo el tema técnico lo relativizo en función del contexto y creo que es necesario. Le da el punto de rigurosidad y de credibilidad en una intervención, siempre. Pero hay que medir. No siempre esa habilidad de traducir la puede tener el que en el día a día está con eso porque su realidad es otra.

Moderadora:

Vale, el tema de adaptar nos lleva a la "A" pero en el grado de credibilidad técnica nos iríamos a la "D"...

Dircom 4:

Yo digo 80-20. En el 80% de los casos sería una "D" y en el 20% sería una "A". Yo con que genere confianza me conformo con los conocimientos técnicos. Lo que no puede salir es alguien que se le note que no tiene ni idea de explicar cualquier crisis, evidentemente.

Dircom 2:

A mí lo que me sobra de la "D" es "llevar a cabo las tareas", no lo veo.

Dircom 3:

Yo creo que aquí se está refiriendo a ese portavoz técnico que sacas en un determinado momento a que lo explique. Realmente tiene que entenderlo pero luego tiene que tener capacidad de comunicación, a lo mejor no es el que más sabe sino el que va a estar más hábil a la hora de contarlo. Yo tampoco le veo una enorme complejidad, tiene que haber una base debajo, que se pueda defender y que lo entienda todo el mundo.

Dircom 2:

Eso está en la "A" que es traducir.

Dircom 6:

Sería la "D" más la frase de traducir....

Moderadora:

Vale, sería la "D" con esa frase de la "A".

Dircom 5:

A mí lo que me ha hecho elegir la "A" ha sido esa frase.

Dircom 6:

Sí, es que eso es muy importante.

Dircom 2:

Y dominar el área. Para mí dominar el área, tener una información macro del sector... Yo sí que tiraría un poco para arriba hacia la "A" por esas palabras y matices concretos.

Moderadora:

Me quedo con todo lo que habéis dicho y con ese 80-20 que me parece muy curioso pero también con que esto, quizás, es para un portavoz muy técnico. Lo que es unanimidad es que el tema de traducir y hacerlo entendible es lo que es clave para vosotros. Es decir baja intensidad pero con esa habilidad.

Dircom 5:

Y luego hay una cosa que es que en las empresas donde ha habido mucha opacidad durante muchísimo tiempo, donde la comunicación no estaba al alcance de todo el mundo, creo que tiene que haber una progresiva apertura a los portavoces técnicos en determinadas cosas (*pone ejemplo de su sector*).

Dircom 1:

Este es nuestro día a día [...]. El técnico le añade un elemento de rigurosidad y de aporte de valor que no le puedes añadir tú. Al final terminas viendo que la comunicación es un trabajo en equipo, es un compartir.

Moderadora:

¿Podemos decir que si esto se abre a que los técnicos y los directivos por su especificidad sean portavoces, entonces estamos hablando que el rol de portavoz tiene que ser un mínimo requisito para alguien que llega a ser directivo de una compañía, sea cual sea su departamento?

Dircom 3:

Yo creo que aquí estamos hablando no de situaciones de crisis, estamos hablando de temas benignos, los que buscan estar a bien con ese medio y con el periodista. Lo veo más por ahí. En crisis puedes usar a un técnico para que de la rigurosidad pero no como norma. En mi empresa antes no hablaba jamás un técnico y ahora se les deja hablar a los de recursos humanos, a los de comercial... porque hay momentos para todos pero no en crisis. En crisis puedes tenerlo como complemento ante algo muy técnico.

Dircom 6:

Es que, claro, yo creo que en multinacionales es muy diferente. Yo vengo de multinacionales y era parte de su plan de desarrollo... La dimensión de las empresas condiciona muchísimo el tipo de portavoz, el uso de portavoces, el tipo de comunicación...

Dircom 4:

De acuerdo.

Dircom 1:

La protocolarización de la comunicación.

Dircom 6:

En el caso del que tú hablas (*dirigiéndose a Moderadora*) de si los mandos intermedios o puestos menos directivos el que sean portavoces hay multinacionales que lo hacen de siempre porque te humaniza [...]. Si voy a hablar de conciliación no pongo al director de recursos humanos, pongo a una chica del departamento financiero que es mamá y tiene jornada reducida... Al periodista le da mucha más credibilidad.

Dircom 4:

Está vinculado a la política de transparencia.

Dircom 6:

Totalmente. Es un tema de evolución de los medios.

Moderadora:

La última, “Manejo de crisis” (lectura de la competencia y sus grados).

Dircom 2:

Yo me voy al “D” porque el “C”, “B” y “A”, que es corto, medio y largo plazo, hay una serie de funciones que para mí no son del portavoz de una forma específica. Son más del comité, por lo

tanto me quedo con una definición básica pero importante (*lee el grado "D"*). Si fuéramos al comité de crisis cambiaría mi elección.

Moderadora:

Pero el portavoz es miembro del comité de crisis.

Dircom 1:

Yo quiero añadir un matiz. Generalmente el portavoz es uno de los miembros de mayor potencial dentro del comité de crisis.

Moderadora:

También es verdad que todo depende de la empresa. Hay empresas donde el portavoz es "toma y di esto" y otras donde están muy activamente...

Dircom 1:

La tendencia, cada vez mayor en esa línea de autenticidad, transparencia y credibilidad, es a que el portavoz sea un elemento muy activo en el comité de crisis, posiblemente el líder del comité de crisis.

Dircom 2, 3 y 5:

Sí.

Dircom 1:

Si es el líder del comité de crisis es la "A", porque es el que tiene que marcar un nuevo camino y orientar al equipo de trabajo...

Moderadora:

Pero esta reflexión la habéis hecho en otras competencias... habéis dicho "sí del comité pero no del portavoz"...

Dircom 1:

Pero esto del "manejo de crisis" es distinto al tema de la "planificación".

Dircom 6:

Yo creo que es lo mismo.

Dircom 2:

Para mí es lo mismo, sí.

Dircom 1:

Sí y no, porque en planificación hay personas dentro del comité que se encargan. Por ejemplo, el ámbito jurídico, que en el tema de una crisis es fundamental, es muy importante saber los tiempos jurídicos, internos. En planificación entran otros actores...

Moderadora:

¿Qué me decís el resto? ¿Nos vamos a una "D" o nos vamos arriba? ¿Por qué entonces tú te vas arriba? (*dirigiéndose a dircom 1*).

Dircom 1:

Yo me voy al "A".

Dircom 5:

Yo me voy arriba también, no sé si arriba del todo pero no me iría al "D". Creo que es importante lo de transmitir la visión de la compañía y el conocimiento de esa estrategia. Si tú al final dices simplemente lo que ha pasado y lo que vas a hacer ahora, creo que se queda pobre en ese discurso. A largo plazo igual es mucho decir pero por lo menos en un manejo de crisis que sí que sepas a corto y medio plazo cual es la visión de la compañía. La "D" se me queda corta.

Dircom 4:

Yo es que veo la palabra crisis en la definición de la competencia y creo que tiene que ser total. Hay que tener una claridad en el manejo de la crisis absoluta. Me sobra alguna cosa de arriba, el largo plazo, lo de los cursos de acción pero creo que tiene que estar implicado totalmente en el manejo de la crisis.

Dircom 2:

Yo opino como *dircom 4*, el tema de la crisis son mayúsculas, en rojo y cuerpo 28...

Dircom 6:

Yo tengo mis dudas. Yo creo que los argumentos de antes serían los mismos que ahora, también estábamos en crisis. Si tú pones de portavoz a alguien que no ve planificación y no es capaz de organizarse... Para mí, mi duda ahora es que creo que esto son competencias de directivos. Alguien que no es capaz de definir estrategias, procesos, situaciones de presión, contingencia y conflicto no puede llegar a ser directivo. Por lo tanto, nunca vas a ser mi portavoz en una situación de crisis. Creo que estamos definiendo cualidades que tiene que tener un directivo sí o sí y luego como portavoz puedes tenerlas o no. Vuelvo a lo de antes, todo lo que hemos hablado de la personalidad del portavoz para mí es personalidad del directivo.

Moderadora:

O sea, las competencias del portavoz son competencias del directivo.

Dircom 6:

En este caso, las que nos están planteando, sí. Son temas muy de liderazgo. Alguien que se ponga nervioso en una crisis, si eres el presidente, que mal nos va... Yo creo que ya no lo estás valorando sólo como portavoz sino como líder, como directivo de una empresa con liderazgo.

Moderadora:

Pero esto forma parte del círculo vicioso que os decía que el rol del portavoz es un rol directivo. Tú tienes estipuladas las competencias del director de marketing, del director de recursos humanos, del director general y nadie ha puesto las competencias del rol del portavoz. Entonces el rol del portavoz es un rol directivo y ahora estamos definiendo sus competencias y, las que validamos, en qué grado se las exigimos a un portavoz.

Dircom 6:

Estáis diciendo que si eres directivo eres portavoz. Yo puedo tener a un mando intermedio y en una crisis poner a un técnico, a mi directora de calidad. Con que tenga la "D" para mí es más que suficiente. Pero siempre va a depender de la situación. Si yo le pido capacidad para definir estrategias estoy hablando de un directivo de un alto cargo de mi empresa, porque yo no le puedo pedir a un mando intermedio que tenga todo esto.

Moderadora:

La mayoría de vosotros, por ejemplo, me ha dicho que el portavoz ante una situación de crisis en su empresa, ¿es el director general o el presidente?

Dircom 6:

No siempre, si pienso en seguridad alimentaria, sí o en crisis catastrófica...

Moderadora:

Tomo nota de lo que has dicho... ¿os dejo al resto en el grado que habéis dicho? ¿Grado máximo?

Dircom 1, 3, 4 y 5:

Sí.

Dircom 6:

Yo me ratifico en el "D".

Moderadora:

Siguiente punto... ¿Creéis que falta algo? ¿Todo lo que está en la pizarra se ha visto en las competencias o hay algo que falte?

Dircom 2:

Disponibilidad... el compromiso y responsabilidad, es una característica muy relevante aquí.

Dircom 4:

Yo creo que faltan aspectos humanos.

Dircom 5:

Emocionales, yo lo iba a decir también.

Dircom 4:

Sobretudo la honestidad y empatía.

Dircom 6:

Humanidad.

Dircom 3:

Además un tipo de empatía difícil. No se busca a alguien agradable y simpático. Tiene que ser, en una crisis me refiero, alguien que es una especie de gran intangible. Que pueda transmitir seriedad, que no esté tenso, que no sea prepotente, que no colegee... es muy difícil. Tiene que ser una persona que empatizara con el sufrimiento de las víctimas, de los familiares o de los propios compañeros de la empresa pero que empatizara sinceramente, que no impostara. Como competencia es muy complicada porque está en el corazón.

Dircom 5 y 6:

Sí.

Moderadora:

Vale... ¿Algo más? Os digo yo algo que necesito testar con vosotros, es sobre la competencia de "habilidades mediáticas". En el anterior focus dijeron que estaba obsoleta

porque no contempla las redes sociales. Y mi reflexión me viene porque un dircom me dijo una vez “mis crisis me las genera mi propio portavoz” ¿Por qué? Porque no controlan lo que no tienen que hacer con un periodista... Una de las propuestas que yo hacía como competencia o para complementar la de habilidades mediáticas es que, dentro de conocimientos técnicos igual que tienes que tener capacidades técnicas de tu sector y de tu empresa, el portavoz tiene que tener un mínimo de conocimientos o capacidades referentes a los medios. Tú lo has dicho (*dirigiéndose a dircom 2*) lo llamabas “conocimiento de los canales”.

Dircom 2:

Sí, porque son distintas herramientas, son distintos formatos, es distinto conocer a los periodistas de Valencia que si te vas luego a Madrid tardarás un poco de tiempo en conocerlos pero sabes que tienes que acabar conociéndolos...

Moderadora:

Vale, pues yo plantearía que el portavoz necesita un mínimo conocimiento de eso [...]. Podríamos plantear que falta una competencia que fuera conocimiento técnico mínimo de lo que nunca hacer con un periodista y lo que nunca hacer con las redes sociales. ¿Cómo lo véis?

Dircom 1, 2, 3, 4 y 6:

(*Asienten*).

Dircom 6:

En negativo y en positivo. De cómo construir tu imagen, tu identidad digital...

Dircom 1 y 2:

(*Asienten*).

Dircom 1:

Son marcas personales. Y eso no lo hemos hablado en el ámbito de la portavocía y a día de hoy un portavoz va a tener una marca personal y tiene que destilarla a lo largo del tiempo. Al final tú dejas una huella digital y de esto el portavoz tiene que ser muy consciente. Y esa huella digital está formada no solamente por lo que puedas decir en tu linkedn o tu twitter profesional sino en tu Facebook personal, en tu whats app... Hay que tener una cierta prudencia porque tú, la marca la vas a construir a lo largo del tiempo y en cualquier momento te puede aparecer algo que hiciste hace diez años. Eso no existía antes. Ahora las redes son como un Guadiana, tú sacas algo, desaparece y cuando menos te lo esperas, a los tres años vuelve a aparecer y por la razón que sea vuelve a posicionarse eso, en el momento oportuno o más inoportuno.

Moderadora:

Pero entonces ¿no la metemos dentro de habilidades mediáticas sino que la construimos como conocimiento técnico?

Dircom 5:

Conocimiento mediático [...]. Es fundamental que sepa como funcionan los medios de comunicación para dirigirse a ellos.

Dircom 1, 2, 3, 4 y 6:

(*Asienten*).

[...]

Moderadora:

Crucial que sepan como funcionan los medios..., ¿no?

Dircom 1, 2, 3, 4 y 6:

(Asienten).

Dircom 2:

Es deseable que lo tengan, que vengan de serie con eso y sino muchas veces es la pedagogía del dircom.

Dircom 6:

Nuestro trabajo de formar...

Dircom 5:

Sí, lo que pasa es que es agotador...

Dircom 2:

Pero también porque son conceptos, necesidades nuevas [...] y todo lo que es nuevo requiere pedagogía.

(Anécdotas)

Moderadora:

Muy bien, muchísimas gracias. Hemos terminado!!, Os lo habéis trabajado un montón!.

Implicación máxima, mil gracias!

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ASOCIACIÓN PRENSA DE MADRID, (1998), "La credibilidad de los medios de comunicación en España" (I Curso de Verano), Edita la Asociación de la Prensa de Madrid. Madrid.

ACED, Cristina, (2009), "Visibilidad, cómo gestionar la reputación en Internet", Ed. Gestión 2000. Barcelona.

ACED, Cristina,(2010), "Perfiles profesionales 2.0", Ed. UOC. Barcelona.

AERCO, Asociación Española de Responsables de Comunidad

<http://www.aercomunidad.org/nuestros-socios/>

AERCO-PSM, (2015), "Community Manager: gestión de comunidades virtuales", (<http://www.aercomunidad.org/wp-content/uploads/2015/07/AERCO-PSM-Gesti%C3%B3n-de-comunidades-virtuales.pdf>)

ALLES, Martha (2009), "Diccionario de Competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I", Ediciones Granica, México.

ALLES, Martha (2011), "Diccionario de Competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I", Ediciones Granica, México

ALLES, Martha (2009), "Diccionario de Comportamientos: la trilogía. Tomo II", Ediciones Granica, Buenos Aires.

ALLES, Martha (2011), "Diccionario de Comportamientos: la trilogía. Tomo II", Ediciones Granica, Buenos Aires.

ALLES, Martha (2011), "Diccionario de Preguntas: la trilogía. Tomo III", Ediciones Granica, Buenos Aires.

ALLES, Martha (2011), "Diccionario de términos de Recursos Humanos", Ediciones Granica, Buenos Aires.

AROCA, Juan, (1997), "Diccionario de atentados contra el idioma español", Ediciones del Prado, Madrid.

AVOLIO DE COLS, Susana (2006), "Enseñar y evaluar en formación por competencias laborales: orientaciones conceptuales y metodológicas", OIT/Cinterfor, Montevideo. (URL: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/ens_eva.pdf)

BEL, José Ignacio, (2004), "Comunicar para crear valor, la dirección de Comunicación en las organizaciones", Ed. Eunsa. Navarra.

BITTEL, Lester (1992), "Curso Mc Graw Hill de Management en 36 horas", Ed. Mc Graw Hill, Madrid.

BOYATZIS, Richard (1982) "The competent manager", John Wiley and Sons, New York

- CARDONA, Pablo (2005), "Cómo desarrollar las competencias de liderazgo", EUNSA, Navarra.
- CASEL (Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning), Universidad de Illinois (Chicago- USA)
<http://www.casel.org/social-and-emotional-learning/core-competencies/>
- CHERNISS, Cary (2000), "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters", Ponencia en la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional, Nueva Orleans.
http://www.eiconsortium.org/reports/what_is_emotional_intelligence.html
- CHIAVENATO, Idalberto (2007), "Administración de Recursos Humanos", Mc Graw Hill, Mexico.
- COBO, Cristobal (2012), "Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo", OIT/Cinterfor, Montevideo.
(URL: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/comp_empre_cobo.pdf)
- COHEN, William (2008), "En clase con Drucker", Granica, España.
- COSTA, Joan, (1992), "Imagen pública, una ingeniería social", Ed. FUNDESCO, Madrid.
- COSTA, Joan, (1994), "Diseño, Comunicación y Cultura", Colección Impactos, Madrid.
- COSTA, Joan, (2004), "Dircom online", Grupo Editorial Design. Bolivia.
- CRUZ, Judith, (2004), Tesis doctoral: "La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación de las organizaciones", Universidad Autónoma de Barcelona.
- DANS, Enrique, (2011), "Sentido social, la comunicación y el sentido común en la era de internet social", Ed. Profit. Barcelona
- DESSLER, Gary (2009), "Administración de Recursos Humanos", Pearson, México.
- DE VAL, Angela (1999), "Los trabajadores directivos de la empresa", Editorial Aranzadi, Pamplona.
- DIRCOM- CESMA (2002), "Informe: Claves para el posicionamiento empresarial", Taller de Comunicación, Madrid.
- DIRCOM- Club Financiero Génova (2002), "Informe: Técnicas de Hablar e Público ", Taller de Comunicación, Madrid.
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2002), "Informe: Estrategias prácticas para que un plan de crisis sea eficaz", I Foro de Gestión de Crisis, Madrid.
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación, (2005), "Informe: Gestión de crisis: el papel del portavoz y de los medios de comunicación", Taller de Comunicación, Madrid.

DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación, (2006), "Informe: Formación de portavoces para ONGs", Taller de Comunicación, Madrid.

DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2008), "Estudio: La Gestión de Comunicación de Crisis en España", Fondo documental DIRCOM, Madrid.

DIRCOM- EOI (2009), "Informe: No te prepares, improvisa y miente. Cómo gestionar la comunicación en situaciones de crisis", Taller de Comunicación, Madrid.

DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación, (2010), "Estudio: El estado de la Comunicación en España 2010", Fondo documental DIRCOM, Madrid.

DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación, (2011), "Anuario de la Comunicación 2011", Edita DIRCOM, Madrid.

DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación, (2014), "El Decálogo del Dircom". (<http://www.dircom.org/catalunya/decalogo.dircom.pdf>), Barcelona.

DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación, (2015), "Manual de la Comunicación", Edita DIRCOM, Madrid

DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación, (2016), "Anuario de la Comunicación 2016", Edita DIRCOM, Madrid.

DOMINICK, Joseph R. (2000), "La dinámica de la comunicación masiva", Ed. Mc Graw Hill, Mexico.

DRUCKER, Peter (2002), "La gerencia", Ed. Ateneo, Buenos Aires.

DRUCKER, Peter (2003), "Drucker Esencial", Edhasa, Barcelona.

ELIZALDE, Luciano, (2004), "Estrategias en las crisis públicas", Ed. La Crujía. Buenos Aires.

ESPINET, Eva (2014), "Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo", El profesional de la Información, v. 13 n. 5 páginas: 338- 345.

FERNANDEZ, Guadalupe, (2004), "Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos", Ediciones Deusto, Barcelona.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel (1999), "Diccionario de Recursos Humanos, organización y dirección", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

GAN, Federico (2007), "Manual de Recursos Humanos", Editorial UOC, Barcelona.

GOLEMAN, Daniel (1999), "Práctica de la inteligencia emocional", Ed. Kaidós, Barcelona.

GONZALEZ HERRERO, A. (1998), "Marketing Preventivo", Ed. Bosch Comunicación, Barcelona.

GUTIERREZ TOBAR, Edimer (2010), "Competencias gerenciales, habilidades, conocimientos y aptitudes. Ecoe Ediciones, Bogotá.

HAY GROUP (2001), "Factbook, Recursos Humanos", Aranzady y Thomsom, Navarra.

HANNINGTON, Ferry. –Instituto de Análisis de los Intangibles- (2004), "Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa", Ed. Deusto, Barcelona.

HELLRIEGEL, Don (2005), "Administración, un enfoque basado en competencias", International Thomson Editores. Mexico.

HERNANDEZ, Roberto (2010), "Metodología de la Investigación", Ed. McGrawHill, México.

HOLLADAY, Sherry. (2009). Crisis communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents. Journal of public relations research. Vol. 21. Pages: 208- 217.

LEVY-LEBOYER, Claude (2003), "Gestión de las competencias", Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

LLOPIS, Jaume (2001), "Dirigiendo", Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

LOPEZ, Martha Patricia (2007), "Un enfoque de sistemas a las competencias laborales", Instituto Politécnico Nacional, Dirección de Publicaciones, México.

LOPEZ-QUESADA, Miguel. (2003), "Estamos en crisis", Ed. Cie Dossat, Madrid.

LUECKE, Richard. (2005), "Gestión de crisis", Ed. Deusto, Barcelona

MALONE, Samuel (2003), "Las habilidades directivas clave", Ediciones Deusto, Barcelona.

Marco Europeo de Competencias (MEC), Ministerio de Educación Cultura de Deporte, Gobierno de España (www.mecd.gob.es)

MARTIN, Fernando (2006), "Comunicación empresarial e institucional", Ed. Universitas, Madrid

McCLELLAND, David (1973), "Testing for competence rather than for intelligence", American Psychologist, nº 28, p 1-14.

McCLELLAND, David (1961), "The achievement society", D. Van Nostrand Company. Estados Unidos.

MERTENS, Leonard (1997), "DACUM (Desarrollo de un Currículum) y sus variantes SCID y AMOD". (www.leonardmertens.com).

MERTENS, Leonard (2003), "Contextos y variables en el análisis de necesidades formativas para el trabajo, la experiencia con DACUM-AMOD y SCID". (www.leonardmertens.com).

MILLNER, Alyssa. (2011). Proxy communication in crisis response. Public Relation Reviv. Vol. 37. Pages: 74-76.

Ministerio de Educación y Ciencia, Proyecto SEJ2004- 07648 / EDU. “Programa de Formación Socioemocional (FOSOE)”, http://www.uned.es/investigacion-competencias-emocionales/diptico_proyecto_id.pdf

MINTZBERG, Henry -1983- (1991), “La naturaleza del trabajo directivo”, Ariel Economía, Barcelona.

MINTZBERG, Henry (1984), “La estructuración de las compañías”, Ed. Ariel Gestión, Barcelona.

MINTZBERG, Henry (1991), “Mintzberg y la dirección”, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

MINTZBERG, Henry (2009), “Managing”, Berret-Koehler Publishers, San Francisco.

MOLINER, María (1991), “Diccionario del uso del español”, Editorial Gredos, Madrid.

OCDE- Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos (PIAAC), (2013), (www.oecd.org/piaac-es/)

OIT/ Cinterfor, www.oitcinterfor.org

OIT/ Cinterfor (2004), “40 preguntas sobre Competencia Laboral”, Departamento de publicaciones de Cinterfor/ OIT. Montevideo.
(URL: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papel13.pdf)

OIT/ Cinterfor (1997), “Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas”. Cinterfor. Montevideo.

PALAU, Goretti. (2003), “Gabinets de comunicació, periodistas a l'altra banda”, Ed. Portic, Eines de periodista, Barcelona.

PAYERAS, Joan (2001), “El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento”, Prentice Hall, Madrid.

PEREDA, Santiago (2011), “Técnicas de gestión de Recursos Humanos por competencias”, Editorial Universidad Ramón Areces, Madrid.

PEREZ, José (1997), “Estrategia, gestión y habilidades directivas”, Díaz de Santos, Madrid.

PETERS, Tom (1993), “Reinventando la excelencia”, Ediciones B, Barcelona.

PORTER, Michel (1991), “Ventaja competitiva de las naciones”, Plaza y Janés Editores, Barcelona.

PwC (2016), “XIX Encuesta Mundial de CEOs” (<http://informes.pwc.es/ceos2016/>)

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española (2001). Ed. Espasa Calpe, Madrid.

REPETTO, Elvira (2007), "Formación en competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas", Revista Europea de Formación Profesional Nº 40 – 2007/1 – ISSN 1977-0235

REPETTO, Elvira (2009), "Formación en competencias socioemocionales (libro del formador)", Editorial La Muralla, Madrid.

REPETTO, Elvira (2009), "Formación en competencias socioemocionales", Editorial La Muralla, Madrid.

RUIZ, José Ignacio (2003), "Metodología de la Investigación Cualitativa", Universidad de Deusto, Bilbao.

SCHMERTZ, Herb (1986), "El silencio no es rentable, el empresario frente a los medios de comunicación", Editorial Planeta. Barcelona.

SCHULTZ, Friederike. (2011). Is de medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. Public Relations Reviv. Vol. 37. Pages: 20- 27.

SAN JUAN, Antonio (2002), "Esto se rompe, casos de productos en apuros y gestión de crisis". Ed. Netbiblio. A Coruña.

SANCHEZ, Javier (2003), "Ejecutivos, la gran mentira", Editorial Planeta, Barcelona.

SANCHEZ, Mª Luisa (2006), "La información especializada en la gestión de crisis", Ed. Fragua. Madrid.

SHAW, Ian F. (2003), "La Evaluación Cualitativa", Ed. Paidós, Buenos Aires.

SHELDON, Meter (1994), "La dirección ante citaciones de crisis". Ediciones Folio, Barcelona.

SIERRA, Restituto (1991), "Técnicas de investigación social". Editorial Paraninfo, Madrid.

SPENCER and ESPENCER (1993), "Competence at work: models for superior performance. John Wiley and Sons. Estados Unidos.

TOLENTINO, Arturo (1998), "Formación y desarrollo empresarios-gerentes de pequeñas empresas", OIT/Cinterfor, Montevideo.
(http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/tolentin.pdf)

TUÑEZ, Miguel (2007), "Comunicación preventiva", Ed. Netbiblio, La Coruña.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR (1991), Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), "What work requires of schools"
https://www.google.es/?gfe_rd=cr&ei=eqQXVrOvL4Kt8wftnozAAG&gws_rd=ssl#q=secretary%27s+commission+on+achieving+necessary+skills+pdf

VALLS, Antonio (2002), "Las 12 habilidades directivas clave", Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

VASILACHIS, Irene (2006), "Estrategias de Investigación Cualitativa", Ed. Gedisa, Barcelona.

VENTURA, Jordi (2001), "Dirección de comunicación empresarial e institucional", Ediciones Gestiona 2000, Barcelona.

VILLAFANE, Justo (2011), "La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica", Ed. Pearson Educación, Madrid.

VILLAFANE, Justo (2003), "La buena reputación", Ediciones Pirámide, Madrid.

VILLAFANE, Justo (1999), "La gestión profesional de la imagen corporativa", Ed. Pirámide, Madrid.

WESTPHALEN (1993), "La dirección de comunicación", Ediciones del Prado, Madrid

ZABALA, Antonio (2007), "11 Ideas clave. Cómo aprender y enseñar competencias", Editorial GRAO, Barcelona.