

## » La regionalización de los DirComs: entre la dependencia y la autonomía

Bogotá » 07 » 2016

### INTRODUCCIÓN

**A**mérica Latina y el Caribe se enfrentan a una realidad más dura que la de hace apenas unos años. Las perspectivas de crecimiento son pocas y es probable que la desaceleración gradual y el equilibrio de la actividad económica en China mantengan los precios de las materias primas bajos. Sin embargo, la compleja coyuntura de la región no modifica estructuralmente las condiciones de un territorio que, hace bastante tiempo, se ganó un lugar en el mercado global.

Sin duda América Latina es una región que ha gozado de estabilidad política, lo cual le ha permitido crecer económicamente por casi una década. Esto a su vez ha atraído a inversionistas, ha permitido la diversificación de las industrias y la internacionalización de las estrategias de compañías locales. Muestra del optimismo permanente en la región son las 59 operaciones financieras que han movido aproximadamente US 17.200 millones en el primer trimestre de 2016.

Tanto la internacionalización como la expansión de empresas produjo a su vez que las compañías pensaran y materializaran

cambios en sus estructuras corporativas con el fin de atender a un mercado cada vez más complejo y diferenciado entre frontera y frontera. De esta manera se crearon y replicaron esquemas matriciales que responden por una región y a mercados específicos. Así nacen estructuras de negocios para LatAm conformadas por un núcleo corporativo, áreas de soporte y cabezas por país.

El concepto de matriz por regiones e incluso subregiones respondió a la necesidad de evidenciar transversalidad de los directivos y de replicar las buenas prácticas de la gran corporación. En estos esquemas, diferentes entre sí, surgió la necesidad de contar con un líder que respondiera a las necesidades de comunicación de la región, tuviera claridad en el enfoque global y pudiera de una u otra manera supervisar las ejecuciones locales.

Sin embargo, este cargo está aún en proceso de consolidación en las organizaciones, sus roles y funciones siguen en evolución al igual que su interacción con el resto de la compañía. El DirCom regional, además de enfrentarse a los retos generales de la profesión (obtener un lugar en la mesa en donde se toman las decisiones de negocio) tiene desafíos derivados de la misma figura y de la todavía algo heterogénea idea de región.



## ROMPER CON LO SUI GENERIS DE LA POSICIÓN

La novedad y hasta cierto punto la amplitud del cargo provocan confusiones y dificultan el rápido empoderamiento del DirCom. Sumado a que la estructura regional impone una nueva línea de reporte que antes no existía para los países. En ese sentido, el periodo de empalme y de reconocimiento del cargo puede tomar su tiempo.

Es importante que dentro de las primeras acciones del DirCom se formalice sus funciones, equipo, líneas de reporte y comunicación con el resto de la organización, es decir se debe buscar prontamente su integración a la cotidianidad de la estructura. El compartir el plan regional e involucrar rápidamente a los equipos de los mercados hace que lo *sui generis* del cargo pase a ser una pieza del rompecabezas.

## UTILIZAR LA COORDINACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

La independencia del manejo operativo y de comunicaciones de las compañías es una de las realidades con las que el DirCom regional tendrá que encarar su rol. Sin duda, al crear dependencias regionales de comunicaciones deben coexistir las tareas locales con los reportes regionales con el fin de poder dar línea y recomendaciones desde la óptica del querer del negocio global. Sin embargo, las resistencias se hacen evidentes y el temor de los colaboradores por reconocer fallos y que estos rápidamente trasciendan al corporativo se exacerban.

En ese sentido, el demostrar la importancia de los procesos de coordinación dentro de una estructura matricial compleja se hace fundamental para el éxito de la estrategia regional. Para esto el tener una visión regional, es decir denominadores comunes que permitan acercar a la compañía a sus grupos de interés es una de los mecanismos prioritarios para la tarea de los DirCom.

En esa línea, los encargados de velar por el posicionamiento regional han creado políticas de comunicación que permiten: definir líneas de reporte de incidencias tanto a operaciones como a comunicaciones, parámetros para definir si estas se elevan o no al corporativo, planes de acción que nacen de la región para ejecutarse localmente e indicadores de gestión y medición estrictamente alineados con el objetivo de negocio.

## APORTAR PARA PODER INFLUIR

Sin duda si el propósito del DirCom regional es tener voz y voto en las estrategias locales y poder intervenir en procesos críticos, tendrá que demostrar que su posición existe para hacer la tarea más fácil para las unidades de negocio, es decir debe posicionarse como una herramienta al servicio de la compañía. La tentación de los encargados regionales es caer en una instancia de reporte y aprobaciones que generará resistencia y terminará por estigmatizar su función y asociarla con fiscalización. Sin embargo, si el equipo regional aporta contenido y herramientas concretas, los encargados locales les posicionarán como aliados y admitirán una injerencia mayor en el día a día y en la concepción estratégica.

## EQUILIBRAR LA DEPENDENCIA CON LA MATRIZ

El éxito de posiciones como estas radica en gran medida en la autonomía que se les otorgue. Grandes corporaciones han conseguido tener una estructura que responde a objetivos de negocio de región, que a su vez tiene un líder de comunicaciones que ejecuta de manera libre y autónoma, pero en coherencia con la matriz, los planes que ayuden a apalancar los resultados en los mercados. La oficina central de comunicaciones es quien desarrolla las políticas, el *storytelling*, los pilares de la actuación y del discurso, pero es el líder de la región quien se encarga de aterrizarlas a las realidades locales.

“Si el propósito del DirCom regional es tener voz y voto en las estrategias locales y poder intervenir en procesos críticos, tendrá que demostrar que su posición existe para hacer la tarea más fácil para las unidades de negocio.”

Este esquema permite que el DirCom cumpla la función de *customizar* el plan local dependiendo de las necesidades de cada CEO, de los limitantes del mercado, del entorno informativo, de la regulación y de tantos otros más aspectos de contexto que determinan el quehacer de la comunicación.

Sin embargo, esta situación no se replica de manera similar en otras corporaciones. Generalmente el DirCom se ve limitado por el reporte permanente y por la instrucción de implementar planes que funcionan muy bien para la matriz, pero son poco eficientes para los países, bien sea por las particularidades de cada uno o por los limitados recursos que tienen para su correcta ejecución.

La alta dependencia conlleva a poca agilidad en la toma de decisiones y a que el estatus del DirCom no se eleve, en la medida en que se ve como un intermediario sin poder de

decisión, lo que lleva a que los mercados premien la dinámica previa.

## NO RENUNCIAR A EQUIPOS LOCALES FUERTES

Infortunadamente la regionalización de la labor de comunicación se ha confundido con la necesidad de eliminar o reducir los equipos locales, al pensar que desde un *hub*, con la excusa además del idioma común, se puede ejecutar en varios territorios de manera eficiente. Precisamente el DirCom regional debe "pelearse" porque la función sea respetada y dotada de recursos, sobre todo, a nivel local. La posición regional ha de ser, más que un generador de ahorros, un proveedor de enfoque y guía estratégica para que esas capacidades locales tengan el mayor de los éxitos.

## GENERAR UNA VISIÓN COMPARTIDA DEL ÉXITO

La asignatura pendiente de los gestores de comunicación sigue siendo la medición, esta se complejiza cuando de resultados región se habla. No obstante, cuando se definen métricas para más de un país y se empieza a actuar como región, se adquiere mayor incidencia en los resultados locales y se alinea la práctica a otras áreas del negocio, utilizando el mismo idioma en la mesa de dirección. Esto permite que el DirCom gane terreno de forma destacada, además que establezca un diálogo sobre el desempeño local en base a criterios objetivos.

## GESTIONAR LA DIPLOMACIA INTERNA

Uno de los más grandes desafíos, por no decir que es el mayor, de los DirCom regionales es el manejo de la diplomacia interna, es decir el correcto relacionamiento entre quienes le reportan y a quienes se les reporta. Sin duda, la tensión entre unos y otros es una consecuencia de la generación de un cargo regional. No obstante, el reto está en posicionarse como indispensable para el negocio y en generar indicadores que estén ligados con las metas de países y del corporativo.

Los DirCom son los orquestadores del *engagement*, tienen en sus manos la posibilidad de generar dinámicas entre colaboradores positivas que permitan mayor productividad, cercanía con la compañía y esto finaliza con el trascender la relación comercial a la confianza con los públicos de interés.

En resumen la supervivencia y éxito de los DirCom está en consolidar a las regiones como unidades de negocio productivas y alineadas con el querer corporativo.



**Maria Carolina Cortes**, es directora de Nuevo Negocio Región Andina LLORENTE & CUENCA. Magister en Estudios Interdisciplinarios del Desarrollo de la Universidad de los Andes; Especialista en Gobierno y Políticas Públicas de la misma universidad; Minor en Business Communication de Copenhagen Business School; y pregrado en Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia. Con más de diez años de experiencia consultoría pública y privada, María Carolina ha liderado procesos de transformaciones orgánicas e inorgánicas de compañías, tales como: Grupo EPM, Grupo SURA, Protección, Grupo Gloria. A su vez ha estado en el manejo de negociaciones sindicales y relacionamiento laboral.

[ccortes@llorenteycuenca.com](mailto:ccortes@llorenteycuenca.com)

---



**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)

