

**Universidad del Salvador**

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Licenciatura en Relaciones Públicas

Tesis monográfica

El Dircom y su poder interior

Cómo entrenar al Dircom en el liderazgo emocional

Realizado por: D' Amico, Julieta

Director de la Carrera de Relaciones Públicas: Prof. Manuel Montaner

Tutor/a de la tesis monográfica/tesina: Prof. Lautaro Bustos Suarez

Asesor metodológico: Prof. Leonardo Cozza

Asignatura: Presentación de Tesina

Cátedra: 4MRP

Lugar y fecha: Buenos Aires, Argentina, 6 de marzo de 2014

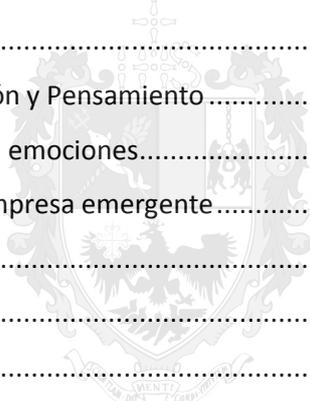
Dirección electrónica del autor: [damico.julieta@gmail.com](mailto:damico.julieta@gmail.com)

Teléfono del autor: 15 6267 6851

# ÍNDICE

ÍNDICE .....	- 2 -
ABSTRACT .....	- 4 -
INTRODUCCIÓN .....	- 5 -
Capítulo 1: El Dircom.....	- 9 -
1.1. Las funciones del Dircom .....	- 9 -
1.2. El Perfil del Dircom .....	- 13 -
1.3. La formación del Dircom.....	- 16 -
1.4. Los desafíos del Dircom en la <i>empresa emergente</i> .....	- 18 -
Capítulo 2: Autoconocimiento.....	- 21 -
2.1. Autoconocimiento.....	- 21 -
2.2. Qué son los modelos mentales .....	- 26 -
2.3. Sus condicionantes .....	- 28 -
2.4. Cómo se crean los modelos mentales.....	- 30 -
2.5. La observación .....	- 33 -
Capítulo 3: Las emociones.....	- 38 -
3.1. Energía Emocional .....	- 39 -
3.3. La emoción y la efectividad.....	- 42 -
3.4. Conciencia y autodominio emocional .....	- 45 -
3.5. Liderar emociones.....	- 48 -
Capítulo 4: El Dircom y el desarrollo de su poder interior .....	- 51 -
4.1. Cómo puede alcanzar el autoconocimiento .....	- 51 -
4.1.1. La Disciplina del silencio.....	- 51 -
4.1.2. El Autoconocimiento y los sentidos.....	- 53 -
4.1.3. El autoconocimiento y la reflexión .....	- 56 -
4.1.4. El Mindfulness .....	- 58 -
4.1.5. La práctica de la “La ventana de Johari” .....	- 62 -
4.2. Cómo puede lograr el control de las emociones.....	- 64 -
4.2.1. Cambio de interpretación .....	- 65 -
4.2.2. Respiración consciente .....	- 68 -
4.2.3. Distanciamiento emocional .....	- 71 -
4.2.3.1. Disociación.....	- 71 -

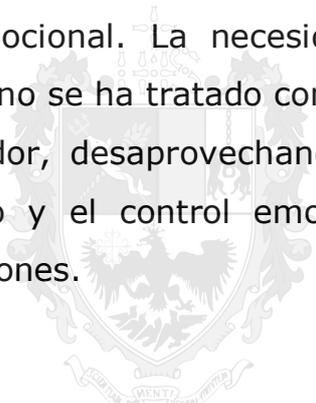
4.2.3.1. Autodistanciamiento.....	- 72 -
Capítulo 5: Beneficios de la fortaleza emocional para el Dircom .....	- 74 -
5.1. Función Investigativa.....	- 75 -
5.2. Función estratégica .....	- 78 -
5.3. Función relacional .....	- 79 -
5.4. Función comunicacional .....	- 82 -
Capítulo 6: El manual .....	- 85 -
Módulo I: El autoconocimiento .....	- 86 -
Parte A: La ventana de Johari .....	- 86 -
Parte B: Objetivos.....	- 88 -
Parte C: El autoconocimiento en la vida cotidiana. ....	- 89 -
Módulo II: El liderazgo emocional.....	- 91 -
Parte A: Las emociones .....	- 91 -
Parte B: Corporalidad, Emoción y Pensamiento.....	- 92 -
Parte C: Adquirir control de la emociones.....	- 93 -
Módulo III: Los desafíos de le empresa emergente.....	- 94 -
Parte A: Los líderes.....	- 94 -
Parte B: Contagio Emocional .....	- 95 -
CONCLUSIONES.....	- 96 -
BIBLIOGRAFÍA .....	- 99 -



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **ABSTRACT**

El siguiente proyecto presenta los beneficios que tiene para un Director de Comunicación aprender a liderar las emociones y aumentar su autoconocimiento, facilitando técnicas para que pueda trabajar sobre su fortaleza emocional y ampliar su poder interior. Adicionalmente, se identificará de forma puntual cómo la fortaleza emocional puede facilitarle a Dircom herramientas para desarrollar de forma más efectiva su trabajo. Por último, se presentará una guía para la confección de un manual que capacite al Dircom para que alcance el liderazgo emocional. La necesidad de desarrollar esta temática se basa en que no se ha tratado con profundidad aplicada al desarrollo del comunicador, desaprovechando la positiva influencia que el autoconocimiento y el control emocional tienen sobre los vínculos y las comunicaciones.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación es un estudio exploratorio que se propuso seleccionar y analizar la producción bibliográfica que permita identificar los beneficios que tiene para un Director de Comunicación (Dircom) aprender a liderar sus emociones y aumentar su autoconocimiento, relevando además técnicas para que pueda trabajar sobre su fortaleza emocional y ampliar su poder interior.

Desde el nacimiento de Edward Bernays en Viena de 1891<sup>1</sup>, muchos autores dedicaron sus escritos a determinar cuál es la función y qué características debía tener un Dircom para abarcar las necesidades comunicacionales de las organizaciones. Johan Costa (2006) en su libro Imagen Corporativa del Siglo XXI destaca la importancia de que éste cuente con: espíritu crítico, actitud positiva, pensamiento analítico, capacidad de relacionamiento, creatividad, independencia, convicción. Pero, entre las tantas habilidades que distintos autores esperan del él, poco se menciona la importancia que reviste el contar con un buen manejo de sus emociones.

Frente a tal falencia, esta investigación tendrá como objetivo identificar los beneficios que la fortaleza emocional tiene para el desarrollo del Dircom en su rol a través de los aportes de diversos autores.

Dentro de los objetivos específicos de esta trabajo, se pretende reunir una serie de herramientas que le permitan al comunicador desarrollar su fortaleza emocional y así, facilitarle alcanzar un mejor

---

<sup>1</sup>REY LENNON, Federico, El hombre que inventó las Relaciones Públicas, Educa, Buenos Aires, Argentina, 2006, p. 24.

desempeño en su rol. Asimismo, se desarrollará una opción preliminar de manual que pueda servir como guía para capacitar en el futuro a los Dircoms en la temática analizada.

Esta investigación se basa en la idea de que las personas se vinculan con los otros a través de los modelos mentales o esquemas cognitivos que crean a lo largo de su vida. Éstos actúan como filtros a la hora de ver y entender el mundo. En esta línea, para Anzorena<sup>2</sup>, si bien vivimos en una única realidad, ésta es múltiple y diversa porque muta según la mirada del observador.

Con este criterio, frente a una misma situación, mensaje o estímulo dos personas, aún con similares perfiles de formación personal y profesional, pueden interpretar, sentir y resolver de forma diferente. Lo que a la hora de comunicarse podría resultar un obstáculo para lograr el entendimiento entre las partes. No conocer adecuadamente los filtros con los que uno interpreta la realidad puede hacer que los mensajes no sean seleccionados, codificados o decodificados de la manera correcta.

Adicionalmente, este autor presenta en el texto citado un modelo para el desarrollo personal y profesional en las organizaciones. Explica que al ejercitar su autoconocimiento, los líderes pueden generar vínculos duraderos y facilitar comunicaciones bidireccionales, fructíferas y claras. También, profundiza en la influencia que las emociones y modelos mentales tienen en las comunicaciones y vínculos humanos, principalmente en el ámbito empresarial.

---

<sup>2</sup> ANZORENA, Oscar, Maestría Personal. El camino del liderazgo, Buenos Aires, Ediciones Lea, 2008

Por otra parte, desde la filosofía oriental Debashis Chatterjee<sup>3</sup> propone herramientas que ayudan al Dircom a ser espiritual y emocionalmente fuerte en su vida y en su vínculo con los otros.

A su vez, Joan Costa<sup>4</sup> y Jordi Xifra<sup>5</sup> proponen pautas que serán la base para poner en contexto al comunicador en este trabajo y detallar las habilidades y características que se esperan de él.

Por último, a través de la obra de Rafael Echeverría<sup>6</sup> se exponen los desafíos que deben enfrentar las empresas en la era del conocimiento. El autor, hace hincapié en el papel central que tienen las conversaciones para la transición a esta nueva era, lo que permite valorizar el rol del Dircom en las organizaciones.

De esta manera, bajo el marco conceptual detallado, el supuesto que subyace a esta investigación es que para poder relacionarse con otras personas, el Dircom debe tener una visión completa de sí mismo. Para lograrlo, deberá profundizar en su autoconocimiento y así conocer de qué forma interpreta la realidad. Es decir, identificar sus capacidades, fortalezas, debilidades, patrones de comportamiento, modos de actuar e interactuar, etc. En síntesis, conocer el punto de partida frente al vínculo con el otro.

En esa línea, se espera que los resultados de la investigación contribuyan a ayudar al Dircom a que adquiriera un conocimiento profundo de sí para que tome conciencia de cómo se vincula con los otros, cuáles son los modelos que rigen su vida y cuáles las emociones que subyacen ante ciertas situaciones.

---

<sup>3</sup> CHATTERJE, Debashis, El liderazgo consciente, Ediciones Granica S.A., España, 1998.

<sup>4</sup> COSTA, Joan, La imagen corporativa del SXXI, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2006.

<sup>5</sup> XIFRA, Jordi, Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas, Mc Graw Hill, España, 2003.

<sup>6</sup> ECHEVERRÍA, Rafael, La empresa emergente, Ediciones Granica S.A., 2000.

Asimismo, a través de las herramientas que se facilitarán en esta investigación, se espera que el Dircom pueda entender, contener y procurar el desarrollo del otro. En un mundo que se rige por el saber y la comunicación, este director podrá trabajar de manera holística y generar vínculos duraderos y confiables a través del liderazgo emocional.

El trabajo está basado exclusivamente en un relevamiento y análisis bibliográfico que buscara facilitarle al Dircom herramientas prácticas para que crezca en su rol de comunicador a través de la temática analizada. Con el objetivo señalado, en los capítulos del trabajo, se profundiza en el concepto de fortaleza emocional entendida como la capacidad de reconocer, aceptar y liderar las emociones de forma que sean funcionales a cada objetivo y situación. Se presentan además las claves que le permitirán al Dircom generar estados emocionales positivos que faciliten el aprendizaje y favorezcan la creación de vínculos satisfactorios y relaciones productivas.

Como cierre del estudio se presenta un prototipo de manual que tiene el objetivo de fundar las bases sobre las cuáles desarrollar una capacitación para que el Dircom adquiera los conocimientos mencionados y los aplique en su vida y su profesión.

## Capítulo 1: *El Dircom*

*"Será el guardián de la imagen corporativa, el abogado del público dentro de la empresa y el aliado de la empresa ante sus públicos estratégicos."*

Joan Costa.<sup>7</sup>

### 1.1 Las funciones del Dircom

Si bien cada organización espera y demanda en la figura del Dircom diversas y disimiles responsabilidades, muchos autores coinciden en que una de sus tareas principales es la de facilitarle a la organización el vínculo con sus públicos de interés, comúnmente conocidos como *stakeholders*.

Según explica Costa<sup>8</sup>, para que el Dircom pueda desarrollarse en sus distintas funciones debe tener un fuerte sentido de estrategia. Esto requiere de un conocimiento profundo del proyecto organizacional, de su plan estratégico y una participación activa en la confección del mismo. El Dircom debe *"interpretar la política institucional (...) y diseñar las estrategias de comunicación en función de la cultura, la identidad, y el modelo de la imagen"* según afirma el autor.<sup>9</sup>

De esta manera, el Dircom deberá conocer a la organización en profundidad y seleccionar el discurso que resalte sus valores más fuertes y diferenciales, para generar en el público la visión que mejor la represente. Lo que implica seleccionar el estilo y tipo de comunicación acorde a las características de la identidad organizacional.

---

<sup>7</sup> COSTA, Joan, La imagen corporativa del SXXI, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2006, p. 245.

<sup>8</sup> Op. Cit.

<sup>9</sup> Op. Cit. p. 244

Paralelamente a las responsabilidades mencionadas, el Dircom es el encargado de mejorar y sistematizar la cultura corporativa y la red comunicacional interna capaz de vehicularla. Parte de esta labor consiste en identificar y promover el tipo de personalidad y características que mejor aporten al desarrollo de la organización según sus objetivos. Para Costa<sup>10</sup>, el Dircom debe crear una infraestructura o red de comunicaciones e informaciones que alinee a todos los elementos y departamentos dentro de la organización. Es decir, una estructura flexible que sea culturalmente comunicativa.

En síntesis, el comunicador deberá asimilar la política institucional para convertirla en estrategia, de modo que ésta pueda ser eficazmente comunicada. En esta línea, el comunicador desarrollará las estrategias de comunicación en base a la cultura, a la identidad y al modelo de imagen que anteriormente identificó y promovió, aplicando criterios, normas y espíritu de cambio a toda la actividad comunicacional, dentro y fuera de la empresa.

Parte de su trabajo también consiste en ejecutar, dar seguimiento y corroborar la correcta aplicación del plan elegido. Además, el Dircom es el encargado de supervisar los materiales comunicacionales de los distintos departamentos, asegurando que éstos tengan coherencia con la identidad corporativa.

Costa también le otorga al Dircom la función de ser el portavoz de la organización, tanto puertas afuera como puertas adentro. En su rol externo, como intermediario entre la empresa, los líderes de opinión y otras instituciones. Por ejemplo, elaborando los mensajes que darán a conocer la identidad de la organización frente a los clientes actuales y potenciales.

---

<sup>10</sup> Op. Cit.

Su rol interno consiste en involucrar a los máximos responsables de la organización y garantizar su correcta comprensión de los objetivos, al igual que conocer sus inquietudes y motivarlos en el desempeño de sus funciones. Además de informar sobre el contenido y tareas de su área a los demás departamentos. Según el autor, esto permite estimular la creatividad dentro de la estrategia definida.

En línea con lo expresado por Costa, en una entrevista para la revista Imagen (Argentina, s.f.), Harold Burson, fundador de Burson-Masteler, definió al relacionista público como *"el radar, la consciencia, la voz y el monitor de la organización"*<sup>11</sup>. De esta manera, describe su función en base a cuatro pilares: ser el sensor de los cambios sociales, poseer conciencia corporativa, comunicar y ser monitor de la corporación.

Según Burson, el Relacionista Público debe contar con un *"fuerte sentido de la realidad"*<sup>12</sup>, ser objetivo y analítico, y así poder identificar anhelos e inquietudes en la sociedad. En otras palabras, ser *"sensor de los cambios sociales"*<sup>13</sup>. Resultará importante que desarrolle un criterio que le permita acercarse a la realidad de la forma más objetiva posible, pudiendo diferenciar un real cambio social frente a modas pasajeras.

De lo anteriormente mencionado, se deduce la importancia de que el Dircom se mantenga informado de todo lo que ocurre a su alrededor. Esto le permitirá evaluar de manera estratégica cómo influye o puede llegar a influir el contexto interno y externo en el futuro de la organización.

---

<sup>11</sup> BURSON, Harold, De qué se trata, Revista Imagen, N°21, Argentina, P 23

<sup>12</sup> Op. cit.

<sup>13</sup> Op. cit.