



Divergencias en la denominación funcional de los departamentos de comunicación en España

Matilla, Kathy

Universidad Ramon Llull (URL)

kathyms@blaquerna.url.edu

Miranda, Thais

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

thaisbmiranda@gmail.com

Compte-Pujol, Marc

Universidad de Vic-Central de Cataluña (UVic-CC)

marc.compte@uvic.cat

Oliveira, Andrea

Universidad de Gerona (UdG)

andrea.oliveira@udg.edu

Forma de citar este artículo: Matilla, K., Miranda, T., Compte, M. y Oliveira, A. (2018). Divergencias en la denominación funcional de los departamentos de comunicación en España, *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, vol 01, núm. 022, 129-156. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4939>

Resumen:

La función profesional del director de comunicación es muy compleja y sitúa sus competencias jerárquicas, a nivel *staff*, distribuidas entre varias áreas funcionales. La literatura evidencia que dicha posición, de origen reciente, posee un profesiograma impreciso y se encuentra en una etapa aún inmadura, lo que conlleva

carencia de unanimidad en su denominación. Se ha realizado un estudio descriptivo transversal del directorio 2015 de la asociación *Dircom* para identificar y analizar las diversas nomenclaturas otorgadas al departamento que dirigen sus socios, así como la posición profesional de su máximo responsable, con el objetivo de determinar la existencia de prevalencias y dejar constancia documental para futuras investigaciones sobre el objeto de estudio que permitan comprobar si, con el paso de los años, la actual tendencia a la dispersión terminológica se mantiene o si, por el contrario, se produce alguna concentración en torno a alguna denominación concreta.

Palabras clave: Comunicación corporativa, departamento de comunicación, director de comunicación (dircom), España, Periodismo, Relaciones Públicas.

Abstract:

The professional role of the director of communication is very complex and locates its hierarchical competences, to staff level, distributed among several functional areas. The literature shows that this position, with a recent origin, has a vague job profile and is in a still immature stage, leading to an absolute lack of unanimity in its name. A cross-sectional study of the 2015 directory of the Dircom association has been performed to identify and analyze the various nomenclatures given to the department that their partners lead, as well as the professional position of its head -which has proved to be consistent with the literature review-, in order to determine their prevalence and serve as a reference point for future research on the subject of study, allowing to check whether if, over the years, the current tendency of terminological dispersion is maintained or, on the contrary, some concentration occurs around any particular name.

Keywords: Corporate communication, department of communication, director of communication (dircom), Spain, Journalism, Public Relations.

Resumo:

O papel do profissional do diretor de comunicação é muito complexa e suas funções hierárquicas estão distribuídas entre várias áreas. A literatura mostra que essa posição, de origem recente, tem um perfil de trabalho impreciso e está em uma fase ainda imatura, levando a falta de unanimidade na sua denominação. Se realizou um

estudo descritivo transversal a partir da base de dados do ano de 2015 da Associação Dircom para identificar e analisar as diferentes nomenclaturas utilizadas para designar o departamento que os seus associados dirigem com o objetivo de determinar a existência de predominâncias e deixar prova documental para futuras pesquisas sobre o assunto que permitam verificar se, ao longo dos anos, a atual tendência para a dispersão terminológica é mantida ou, pelo contrário, alguma concentração ocorre em torno de qualquer denominação particular.

Palavras chave: Comunicação corporativa, departamento de comunicação, diretor de comunicação (dircom), Espanha, Jornalismo, Relações Públicas.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación es identificar y analizar las diversas nomenclaturas con que se denomina al departamento responsable de la gestión de la comunicación de empresas e instituciones en una muestra de los miembros de la *Asociación Española de Directivos de Comunicación Dircom*, asociación profesional creada en Madrid (España) en 1992, que agrupa a los directivos y a los profesionales de la comunicación de empresas, instituciones y consultoras en España y cuya visión es poner en valor la función de la comunicación y del director de comunicación (*dircom*)¹ en las organizaciones, de modo que dicha competencia y sus responsables sean considerados como un área funcional y como un directivo estratégicos.

2. MARCO TEÓRICO

La comunicación corporativa es una posición profesional y no una disciplina académica. Míguez (2015, p. 21) define la comunicación corporativa como un concepto holístico que “integra diferentes formas de comunicación que, a partir de orígenes históricos e incluso disciplinares diversos, llegan a un punto de confluencia común, para acabar formando parte de un todo”. Destaca la notable confusión que genera su múltiple denominación (comunicación integral; comunicación total; o comunicación integrada, entre las más usuales) pero que toma fuerza en torno al concepto de comunicación corporativa que, en Europa, “acabará alcanzando un

¹ “dircom” es el acrónimo de la posición profesional “director de comunicación”, ampliamente utilizada en el Estado español.

carácter más disciplinar, mientras que el uso del concepto en el contexto estadounidense será más instrumental” (p. 33). Esta concepción ha ido evolucionando y en la década de los años 80 radicaba en su concepción como proceso que “convierte la identidad corporativa en imagen corporativa” (p. 35), es decir, en la percepción sobre dicha identidad y, “por tanto, la comunicación corporativa sirve para comunicar quién soy, qué hago y cómo lo hago, con la finalidad de generar una imagen positiva en la mente de los públicos” (p. 38).

Pocos años más tarde, ya adentrada la década de los años 90 del s. XX y proviniendo de la disciplina de las relaciones públicas, se incorpora el concepto “relación” a la comunicación corporativa, fundamentalmente con los públicos considerados clave por esta corriente, los grupos de interés o *stakeholders* y con la entrada al nuevo milenio el protagonismo será ostentado por el término “reputación” (p. 42), que está en la base de la llamada economía de los activos intangibles.

Desde la perspectiva de la comunicación corporativa, en España, la asociación *Dircom* ha contribuido a definir la función del director de comunicación (*dircom*) en sendas publicaciones monográficas (*Dircom*, 2010, 2013 y 2015a; *Dircom Cataluña*, 2013, entre las más recientes), así como también lo han hecho el “*think tank*” *Corporate Excellence* (2012) y varios académicos (Benavides, 1993; Costa, 2001, 2009 y 2011; Freixa, 2004; Mut, 2006, 2010 y 2011; Alloza *et al.*, 2007; Gutiérrez y Rodríguez, 2007; Morales y Enrique, 2007; Farias *et al.*, 2010; Matilla, 2010; Moreno *et al.*, 2010; González Molina, 2011; García Santamaría, 2011; Matilla y Marca, 2011; Míguez y Baadamonte, 2011; Casado Molina *et al.*, 2013; Armendáriz, 2015; Matilla, 2015; Míguez, 2015; Gutiérrez-García y Rodríguez-Virgili, 2015; Sáez *et al.*, 2015, o Carrillo-Durán, entre otros) y todo ello inmerso en el contexto contemporáneo en torno al debate sobre el cambio continuo al que están sometidas las profesiones de la comunicación (Salaverría, 2016).

Según *Dircom Catalunya* (2013, pp. 3-5) el *dircom* es quien asume la responsabilidad de diseñar y gestionar las políticas de comunicación corporativa de las organizaciones para generar un ecosistema de estados de opinión favorables entre sus públicos relevantes, así como relaciones de confianza, a largo plazo, con sus públicos internos y externos (2013, p. 6-7), contribuyendo a consolidar su capital de intangibles -marca y reputación corporativas (Urri Urbieta *et al.*, 2009, pp. 518-

536)-. Para ello, *Dircom* (2013) ha facilitado las claves para estructurar e implantar un modelo de organigrama de la dirección de comunicación, teniendo en cuenta que el *dircom* “es un estrategia de la comunicación y de la conducta, un estrategia de la reputación, para conseguir la confianza de todos sus públicos de interés por el bien común de todos” y que “ya no sirve un *dircom* que tan solo trabaje en el discurso de la comunicación” (*Dircom*, 2013, pp. 20-21), idea con la que coinciden Gutiérrez y Rodríguez (2015) al afirmar que la comunicación ha dejado de ser una técnica y que, al convertirse en integrada, ha pasado a ser una función transversal y transformadora, aportando valor añadido a las organizaciones de la nueva economía de la reputación que, según Alloza, debe introducir la perspectiva *multistakeholder* “frente a la visión tradicional de crear valor únicamente para un único grupo de interés, el accionista” (*Dircom* 2016, p. 150). Sin embargo, para Álvarez Nobell y Lesta (2011, p. 11) “la comunicación corporativa, epistemológicamente aún en proceso de definición, forma parte de un fenómeno característico de las organizaciones de fin de siglo y de un contexto ceñido por la incorporación de las nuevas tecnologías”.

Para *Dircom* (2013) las tareas realizadas mayoritariamente por los *dircoms* españoles en 2010 fue la relación con los *media* (80,00%)², la comunicación de la imagen corporativa (67,63%), las relaciones institucionales (65,12%), la comunicación interna (61,40%), la comunicación de producto/marca (55,29%) y la organización de eventos (49,10%) (*Dircom*, 2013, p. 76). Pocos años después la priorización de las actividades de los *dircoms* españoles habían variado drásticamente: comunicación corporativa (20%), comunicación interna (13%), comunicación *online* (13%) y relación con los medios de comunicación (20%) (*Dircom*, 2015: 69).

Gestionar eficazmente el departamento de comunicación obliga a que el *dircom* se sitúe en el máximo nivel directivo funcional –en dependencia directa de dirección general- y en el comité de dirección para desarrollar tareas de asesoramiento *staff* interdepartamental y tener una visión global de la organización y de sus planes estratégicos corporativos y de negocio, con los que deberán alinearse los de

² El estudio anual sobre la profesión periodística de la APM (2016) estima que los periodistas que trabajan en departamentos de comunicación de empresas y organizaciones españolas se sitúa en torno al 40%.

comunicación (*Dircom*, 2013, p. 92; *Dircom Catalunya*, 2013, pp. 16-17), ya que “the core of the communication needs a multidisciplinary point” (*Dircom*, 2014, p. 6).

En la edición de 2015 del estudio “El estado de la Comunicación en España”, realizado a los *dircoms* de las empresas españolas de mayor facturación, se destaca el incremento en la falta de unanimidad respecto a la denominación de la función, recogándose hasta 119 designaciones diferentes, frente a los 76 de la edición de 2005 y los 77 de la de 2010. La denominación más frecuente en 2015 es la de director de comunicación (26%), seguida de responsable de comunicación (8%). No solo no se ha avanzado hacia una denominación unificadora sino que, con los años, ha aumentado la cantidad de apelativos (*Dircom*, 2015^a, p. 22) y, así, la heterogeneidad y dispersión terminológica y conceptual, ya identificadas años antes (*Dircom*, 2000; *Dircom*, 2005), “conforma la primera de las características del panorama actual de la comunicación corporativa en la empresa española, al que hay que sobreponerse” (*Dircom*, 2013, p. 92).

Sáez *et al.* (2015, p. 257) identificaron la misma carencia de homogeneidad terminológica en el estudio de 2010 de la *Fundación EOI* realizado a directivos de comunicación de empresas españolas grandes y muy grandes, en el que los participantes se auto-describían como directores de comunicación en el 28,9% de los casos, frente al 17,8% que lo hacían como director de marketing y comunicación y al 6,7% como director de comunicación y relaciones institucionales y director de comunicación e imagen corporativa, respectivamente, citándose hasta 17 denominaciones distintas. Asimismo, constataron que en el anuario “Quién es quién en *Dircom* 2013” se emplearon 53 formas distintas de denominación, destacando la de dirección de comunicación (35,13%) muy por delante de la de comunicación y relaciones institucionales (8,10%) y de comunicación y relaciones externas (7,02%).

Las denominaciones de los máximos responsables de la gestión de la comunicación en las empresas cotizadas del *IBEX 35* (<www.ibex35.com>) son también muy variadas, identificándose hasta 23 apelativos distintos de la función en 2015, con director de comunicación (11 casos–31,43%) en cabeza. Se identifican 5 (14,28%) posiciones con rango de dirección general, 1 (2,85%) de consejero delegado, 1 (2,85%) de director corporativo, 23 (65,71%) de director, 1 (2,85%) doble de subdirector general y director, 1 (2,85%) de *head* (jefe) y 4 (11,42%) de responsable

(*Dircom*, 2015b: 120). Prevalece la denominación de director de comunicación (37,14%; n=13) junto a la de director de comunicación corporativa (5,71%; n=2), aunque en el 11,42% de los casos (n=4) no se otorga capacidad jerárquica funcional al gestor de la comunicación, que se sitúa en “responsable” y que en el caso de IAG se limita exclusivamente a la comunicación con los *media*, es decir, a una simple jefatura de gabinete de prensa interno.

Las diferencias en las retribuciones salariales de los *dircoms* españoles son sustanciales y muy dispares: el 18,61% de los participantes en el estudio de *Dircom* (2015a) declaró un salario anual bruto de entre 40.000 / 50.000 euros; el 18,81% no alcanzaba los 30.000 euros; el 13,42% reconoció ingresar entre 50.000 / 60.000 euros y el 12,55% dijo cobrar entre 30.000 / 40.000 euros. En las franjas superiores, el 13% ingresó entre 70.000 / 90.000 euros; el 10% entre 90.000 / 125.000 euros y un solo un escaso 5% afirmó superar los 125.000 euros (*Dircom*, 2015a, p. 27).

En el anterior estudio de *Dircom* 2010 la función, mayoritariamente, contenía la palabra comunicación sola o acompañada de otros sustantivos o adjetivos, como marketing, relaciones institucionales, imagen, relaciones externas, responsabilidad social corporativa (RSC), marca, imagen corporativa, etc., hecho que se repite en 2015. “Estas denominaciones van precedidas del nombre del cargo, que depende del estatus que se le otorga en la organización, ya sea director, responsable, jefe o gerente” (*Dircom*, 2010, p. 26).

Para los participantes en la edición de 2015 del estudio *Dircom* (2015a) la comunicación ha incrementado su importancia en la sociedad (92,64%) y en las empresas (82,6%), y en el 61,92% de las empresas participantes la función se ha concentrado bajo un único responsable (70,9% en 2010; 45,00% en 2005; 65,00% en 2000) aunque, en paralelo, un 14,29% dispone de varios responsables en convivencia, con las funciones de comunicación muy compartimentadas y, a menudo, desagregadas (*Dircom*, 2015^a, p. 22). Ese directivo único declara depender del primer nivel ejecutivo (presidente, director general, consejero delegado) en el 76% de los casos -75% en 2010; 73% en 2005- y formar parte del comité de dirección en el 72,70% de los casos -70% en 2010; 65% en 2005- (*Dircom*, 2015a, p. 23), coexistiendo con la gestión de la comunicación corporativa “llevada desde otro departamento y tratada como tarea subsidiaria, o la dirección de comunicación

encargada únicamente a la tradicional tarea de relación con los medios de comunicación” (*Dircom*, 2013, p. 91).

En la anterior edición del estudio de 2010, en un 69% de las organizaciones entrevistadas existía un único responsable de toda la comunicación. La responsabilidad unificada de la función se incrementó más de diez puntos en los cinco años precedentes (57% en 2005). En casi un 19% de las organizaciones participantes en el estudio de 2010 no existía la figura de un único responsable al mando y, entre ellas, un 45% de las que no tenían esta función consideraron que no era necesaria o no valoraron la comunicación corporativa como un elemento estratégico. En la mayoría de los casos no se contemplaba la posibilidad de crear este cargo, “aunque existía una duda razonable entre un 42% de los consultados” (*Dircom*, 2010, p. 26).

Según el *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*, en enero de 2014 había en España un total de 3.114.361 empresas, de las cuales 3.110.522 (99,88%) eran pequeñas y medianas (*pymes*) (entre 0 y 249 asalariados), lo que situaba a las empresas españolas de más de 250 empleados en un escaso 0,12% (*Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa*, 2015: p. 1). El 97,6% de las empresas españolas ingresaron menos de 2 millones de euros/año en 2013. Un 1,9% facturaron entre 2 y 10 millones; las que tenían ingresos comprendidos entre 10 y 50 millones representaron el 0,5%; y sólo el 0,1% ingresaron más de 50 millones de euros en 2013 (*Ibidem* 2015, p. 6).

En las empresas españolas de menor tamaño, Marín-Dueñas (2016, p. 170) revela que, en la muestra de 230 *pymes* de la provincia de Cádiz incluidas en la base de datos *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)* la comunicación se gestiona desde departamentos denominados: de comunicación (36%), marketing y comunicación (36%), marketing (21%) y otros (7%).

En Galicia, Fernández-Souto *et al.* (2016, p. 53) muestran que las empresas multinacionales analizadas en una de sus investigaciones cuentan con departamentos integrados de comunicación, personal especializado y asignaciones presupuestarias, lo contrario que las *micro-pymes*, debido a que su “alta dirección se caracteriza por desconocer la función estratégica de la comunicación”, de modo que asocian la gestión comunicativa a gasto y no a inversión, desde una perspectiva

profesional muy inmadura, incluso tratándose de empresas que, debido a su actividad, entrañan un alto riesgo contaminante. Fernández-Souto y Puentes-Rivera (*Íbidem*, 2014, p. 105-106) destacan que entre 1993 y 2009 diversos estudios mostraban que muy pocas organizaciones empresariales gallegas disponían de un departamento específico de comunicación, que prácticamente ninguna contaba con especialistas en la materia y que menos de la mitad de las *pymes* analizadas reconocía desarrollar acciones de comunicación. En 2010 la evolución había sido escasa y únicamente el 18% de la muestra de *pymes* analizadas contaba con un departamento integrado –o, como mínimo, con una persona encargada de gestionar la comunicación-, en su inmensa mayoría (90%) sin la formación especializada en comunicación y/o relaciones públicas necesaria y con escaso nivel de profesionalización (*Íbidem*, 2014, p. 123).

Del interés académico suscitado en España por esta función comunicativa en línea es buen ejemplo la *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, que dedicó uno de sus primeros números (vol. V, núm. 2, julio-diciembre 2011) a un monográfico sobre la dirección de comunicación, en el que algunos de sus autores describían la función desde la perspectiva integrada de la comunicación corporativa, que comenzaría a generalizarse a partir de la década de los años 90 y situaría los antecedentes del *dircom* en “la profesión –hasta entonces marginal y marginada- de ‘Relaciones Públicas’, ‘Comunicador’ o ‘Jefe de Prensa’” en torno a los primeros años de de la España democrática (García Santamaría, 2011, p. 28). Con el tiempo, el término “relaciones públicas” desaparecerá de los organigramas de los organismos públicos españoles, excepto en los tres ejércitos, en beneficio de otros como “jefe de relaciones con los medios de comunicación”, “jefe del servicio de información y prensa”, “jefe del servicio de medios de comunicación social e información”, “jefe del servicio de relaciones exteriores y comunitarias” que, mayoritariamente se ha venido nutriendo de profesionales procedentes del periodismo (García-Santamaría, 2011, p. 33), dando cuenta de la prevalencia de la *publicity* y la relación con los *media* – ambas técnicas específicas de relaciones públicas- en la *praxis* profesional de la administración pública española.

En el mismo monográfico Matilla y Marca (2011, p. 14) describieron la imprecisión del profesiograma del *dircom* y su carácter instrumental –táctico- en detrimento de una orientación estratégica y señalaron que era recurrente en la producción literaria

de la primera década del nuevo milenio el reiterado comentario de que las funciones desarrolladas por los *dircoms* españoles aún no habían alcanzado la plena madurez. En el ámbito de la comunicación corporativa se reconoce que “pocas instituciones comprenden que la comunicación organizacional es un activo estratégico para el crecimiento de la organización, que debe ser gerenciado con especial atención”, ya que “la estrategia empresarial y la comunicación constituyen un sistema integral” (Bermúdez y Rojas, 1997, pp. 93 y 97).

Mut (2011), en el monográfico de la misma revista, sitúa al profesional de perfil estratégico como motor de cambio, como vigilante y como gestor de la confianza organizacional, en detrimento del de un perfil técnico. Y Dinamarca (2011) propugna que el *dircom* debe erigirse en el responsable de las relaciones con los grupos de interés (*stakeholders*) de forma respetuosa y sostenible con el entorno organizacional en el contexto de un nuevo paradigma social, de carácter ecológico, basado en una comunicación integral/integrada cuyo centro pivota en la confianza, la escucha activa y en la transparencia del diálogo –concibiendo al *dircom* como un mediador- y en la coherencia entre “el decir” (la comunicación) y “el hacer” (la identidad), es decir, entre el *storytelling* y el *storydoing*.

3. METODOLOGÍA Y SELECCIÓN MUESTRAL

Se desarrolló un estudio descriptivo transversal de la edición 2015 del directorio impreso “Quién es quién en Dircom” (*Dircom*, 2015c), que recoge el *curriculum vitae* de casi la mitad (46,13%) del total de socios de *Dircom* (943 en noviembre de 2015), ya que algunos no desean que sus datos personales salgan publicados. El motivo de selección de la edición 2015, pese a existir otras posteriores, se debe a la identificación de otros estudios del mismo año entre la literatura consultada, lo que permite realizar los correspondientes análisis comparativos en las condiciones temporales óptimas.

Las categorías genéricas de los 435 socios censados se distribuían del siguiente modo: (a) 274 *dircoms* (62,98%, n=435); (b) 21 consultores (4,82%, n=435); (c) 16 profesores (3,68%, n=435); (d) 1 conferenciante (0,23%, n=435); y (e) 120 “otros” (27,6%, n=435). La categoría “otros” estaba configurada por: (1) 14 directores, (2) 2 co-directores, (3) 26 directores generales, (4) 10 presidentes, (5) 6 consejeros delegados, (6) 6 socios fundadores, (7) 12 *CEOs*, (8) 3 directores ejecutivos, (9) 1

secretario general, (10) 1 subdirector general, (11) 15 socios-directores, (12) 1 *journal editor*, (13) 1 gerente, (14) 1 vicesecretario general, (15) 2 vicepresidentes, (16) 2 *partners*, (17) 3 decanos, (18) 1 delegado, (19) 1 director académico, (20) 1 director de máster, (21) 2 adjuntos a dirección, (22) 1 *cinema manager editor*, (23) 1 administrador, (24) 1 presidente de honor, (25) 1 profesional autónomo, (26) 2 presidentes ejecutivos, (27) 1 ejecutivo de cuentas, (28) 1 director de proyectos y (29) 1 *senior advisor*.

A efectos de este estudio se tomará únicamente la muestra filtrada de 274 auténticos directivos funcionales *-dircoms-* del universo de los 435 asociados con sus *curricula* publicados, sin distinción del tipo ni del tamaño de la organización en la que prestan sus servicios.

Se diseñaron dos plantillas de análisis *ad hoc* para consignar los datos, que incluían diversas variables: (a) tipología de la *praxis*, para diferenciar a los *dircoms* de los que no lo son mediante su denominación específica, y (b) la nomenclatura del área funcional.

La búsqueda sistemática de los datos se realizó por duplicado, de manera consecutiva y mediante la intervención participante de dos parejas de investigadores trabajando en paralelo y, posteriormente, se empleó la técnica del análisis de contenidos (Berelson, 1952). Así, la validez científica de los datos corresponde únicamente a los que se describen en la edición analizada del directorio de socios 2015 que, en tanto que muestra de oportunidad, no es representativa de la población de estudio, el universo del colectivo de los *dircoms* españoles y, por consiguiente, los resultados del estudio transversal no probabilístico solo pueden ser considerados como tendencias.

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Los resultados se presentan en una tabla (ver Tabla 1) con indicación de los valores absolutos (Q), el porcentaje relativo y el porcentaje acumulado.

Entre los 274 *dircoms* asociados a *Dircom* censados en el directorio analizado se han identificado 90 denominaciones distintas del departamento:

Tabla 1: Denominación del departamento / área funcional

nº	Denominación Departamento / Área	Q	%	% acumulado
n = 274				
1	Comunicación	112	40,87%	40,87%
2	Comunicación y Relaciones Institucionales	20	7,29%	48,16%
3	Marketing y Comunicación	10	3,64%	51,80%
4	Comunicación Corporativa	10	3,64%	55,44%
5	Comunicación y Relaciones Externas	7	2,55%	57,99%
6	Comunicación y RSC	6	2,18%	60,17%
7	Comunicación y Marketing	5	1,82%	61,99%
8	Comunicación Externa	4	1,45%	63,44%
9	Comunicación y Relaciones Públicas	4	1,45%	64,89%
10	Relaciones Institucionales	3	1,09%	65,98%
11	Comunicación e Imagen	2	0,72%	66,70%
12	Comunicación Corporativa y Marketing	2	0,72%	67,42%
13	Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas	2	0,72%	68,14%
14	Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales	2	0,72%	68,86%
15	<i>Global Communications</i>	2	0,72%	69,58%
16	Comunicación Institucional y RSE	2	0,72%	70,30%
17	Comunicación, Marketing y Desarrollo de Negocio	2	0,72%	71,02%
18	Comunicación, RSC y Relaciones Institucionales	2	0,72%	71,74%
19	Marketing y Comunicación Corporativa	2	0,72%	72,46%
20	Prensa	2	0,72%	73,18%

21	Prensa y Comunicación	2	0,72%	73,90%
22	Relaciones Externas	2	0,72%	74,62%
23	Relaciones Institucionales y Comunicación	2	0,72%	75,34%
24	Asuntos Corporativos	1	0,36%	75,70%
25	Asuntos Públicos y Corporativos	1	0,36%	76,06%
26	Gabinete de Comunicación y Relaciones Internas	1	0,36%	76,42%
27	Gabinete del Ministro	1	0,36%	76,78%
28	Gabinete de Presidencia	1	0,36%	77,14%
29	Comercial y Relaciones Externas	1	0,36%	77,50%
30	Comunicación y Acción Social	1	0,36%	77,86%
31	Comunicación, Asuntos Públicos y Relaciones con los Socios	1	0,36%	78,22%
32	Comunicación y Contenidos	1	0,36%	78,58%
33	Comunicación y Gabinete de Presidencia	1	0,36%	78,94%
34	Comunicación, Marca e Identidad	1	0,36%	79,30%
35	Comunicación, Marca y Publicidad	1	0,36%	79,66%
36	Comunicación, Marca y Relaciones Corporativas	1	0,36%	80,02%
37	Comunicación y Nuevas Tecnologías	1	0,36%	80,38%
38	Comunicación y <i>Patient Advocacy</i>	1	0,36%	80,74%
39	Comunicación y Prensa	1	0,36%	81,10%
40	Comunicación y Presidencia	1	0,36%	81,46%
41	Comunicación Corporativa y Relaciones Externas	1	0,36%	81,82%
42	Comunicación Corporativa y RSC	1	0,36%	82,18%
43	Comunicación Corporativa y RSE	1	0,36%	82,54%

44	Comunicación Estratégica	1	0,36%	82,90%
45	Comunicación Externa y Responsabilidad Corporativa	1	0,36%	83,26%
46	Comunicación y BTL	1	0,36%	83,62%
47	Comunicación e Identidad Corporativa	1	0,36%	83,98%
48	Comunicación, Identidad Corporativa y RSC	1	0,36%	84,34%
49	Comunicación Interna y RSC	1	0,36%	84,70%
50	Comunicación <i>Online</i>	1	0,36%	85,06%
51	Comunicación y Marketing Corporativo	1	0,36%	85,42%
52	Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios	1	0,36%	85,78%
53	Comunicación y Marketing Digital	1	0,36%	86,14%
54	Comunicación, Marketing y Protocolo	1	0,36%	86,50%
55	Comunicación, Marketing y Relaciones Institucionales	1	0,36%	86,86%
56	Comunicación, Marketing y <i>Social Media</i>	1	0,36%	87,22%
57	Comunicación y Publicaciones	1	0,36%	87,58%
58	Comunicación, Relaciones Públicas y <i>Social Media</i>	1	0,36%	87,94%
59	Comunicación, Relaciones Públicas y 2.0	1	0,36%	88,30%
60	Comunicación, Relaciones Institucionales y Ciudadanía	1	0,36%	88,66%
61	Comunicación, Relaciones Institucionales y RSE	1	0,36%	89,02%
62	Comunicación y Reputación Corporativa	1	0,36%	89,38%
63	Comunicación y Servicio de Estudios	1	0,36%	89,74%
64	Comercial, Marketing y Comunicación	1	0,36%	90,10%
65	Estrategia y Comunicación	1	0,36%	90,46%
66	Imagen y Comunicación	1	0,36%	90,82%

67	Marca Corporativa	1	0,36%	91,18%
68	Marca, Comunicación y Publicidad	1	0,36%	91,54%
69	Marca e <i>Inbound Communication</i>	1	0,36%	91,90%
70	Marketing	1	0,36%	92,26%
71	Marketing y Comercial	1	0,36%	92,62%
72	Marketing y <i>Fundraising</i>	1	0,36%	92,98%
73	Marketing y Relaciones Institucionales	1	0,36%	93,34%
74	Marketing y Ventas	1	0,36%	93,70%
75	Mecenazgo	1	0,36%	94,06%
76	Medios de Comunicación	1	0,36%	94,42%
7	Patrocinios, Marca e Imagen Corporativa	1	0,36%	94,78%
78	Personas y Comunicación Corporativa	1	0,36%	95,14%
79	Protocolo	1	0,36%	95,50%
80	Relaciones y Comunicación Corporativa	1	0,36%	95,86%
81	Relaciones Informativas	1	0,36%	96,22%
82	Relaciones Informativas y Sociales	1	0,36%	96,58%
83	Relaciones con Medios e Internet	1	0,36%	96,94%
84	Relaciones Públicas y Actos	1	0,36%	97,30%
85	Relaciones Públicas y Gubernamentales	1	0,36%	97,66%
86	Responsabilidad Corporativa y Comunicación	1	0,36%	98,02%
87	RSC, Comunicación y Marketing	1	0,36%	98,38%
88	Responsabilidad Corporativa	1	0,36%	98,74%
89	Talento y Comunicación y Marketing	1	0,36%	99,10%

90	Área de Alcaldía	1	0,36%	99,46%
----	------------------	---	-------	--------

Fuente: *Elaboración propia*

Se observa que la denominación mayoritaria del área funcional a la que pertenecen los socios de *Dircom* es “departamento de comunicación” (40,87%; n=112), seguido muy por detrás por “departamento de comunicación y relaciones institucionales” (7,29%; n=20).

El término “relaciones públicas” se constata que aparece solo en 6 (6,66%) ocasiones, frente a las 10 (11,11%) en que se emplea el de “comunicación corporativa” y a las 19 (21,11%) veces en que se identifica el concepto “marketing”.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La falta de homogenización en la denominación del departamento objeto de estudio no solo es extraordinariamente elevada (90 apelativos diferentes para una muestra de únicamente 274 individuos), sino que se ha incrementado progresivamente con el paso del tiempo, lo que resulta congruente con otros estudios similares realizados anteriormente en el Estado español (*Dircom*, 2000, 2005, 2010, 2013b, 2015a; Matilla y Marca, 2011; Sáez *et al.*, 2015).

Se identifica el término “director de comunicación” y, consecuentemente, el de “departamento de comunicación” como prevalentes, en consistencia con otros estudios similares (*Dircom*, 2000, 2005, 2010, 2015a, 2015b), aunque se constata el hecho de que las funciones de comunicación a menudo están compartimentadas y desagregadas (*Dircom*, 2015a, p. 22). La carencia de unanimidad en la nomenclatura de la función mantiene vigente la afirmación de Matilla y Marca (2011, p. 14) relativa a la imprecisión mayoritaria del profesiograma del máximo directivo al frente de la gestión comunicativa de las organizaciones españolas.

De lo expuesto en el párrafo precedente surge un interrogante: ¿a qué obedece esta gran dispersión terminológica, impensable en otras áreas funcionales? Una primera causa podría situarse en un ámbito académico: que la comunicación corporativa se encuentra todavía en pleno proceso de definición epistemológica (Álvarez Nobell y Lesta, 2011, p. 11), discusión fundamental pero que excede el propósito y los límites de este artículo, que se ha acotado únicamente al terreno del uso terminológico funcional desde su perspectiva profesional y, así, la segunda causa podría radicar

en la complejidad de la cuestión terminológica y en la relativa “novedad” histórica de la visión holística –integrada e integral- de la comunicación corporativa, cuyos primeros indicios se remontan a la década de los años 80 del s. XX, evoluciona en los años 90 y comienza a tomar cuerpo en el tercer milenio en torno al valor económico de los recursos intangibles –sobre todo para el accionista (*Dircom*, 2016, p. 150)-, en especial de la reputación (Urrea Urbieta *et al.*, 2009; Dinamarca, 2011; Mut, 2011; Gutiérrez y Rodríguez, 2015; Míguez, 2015; Carrillo-Durán, 2016), con un *dircom* multidisciplinar al mando del departamento (*Dircom*, 2014, p. 6), en dependencia directa del primer nivel jerárquico, e integrado funcionalmente en el comité de dirección (*Dircom*, 2005, 2010, 2013b, p. 92, 2015a, p. 23; *Dircom Catalunya*, 2013).

¿Podría ser el tamaño de las organizaciones una tercera causa? La literatura proporciona informaciones confusas, cuando no contradictorias. Por un lado, desde la perspectiva del capital humano, hemos visto que, en España, la inmensa mayoría (99,88%) del total nacional de las empresas censadas en 2013 eran *pymes* (menos de 250 empleados) y únicamente el 0,12% contaban con más de 250 asalariados. Por otro lado, desde el punto de vista de generación de recursos económico-financieros se evidencia que tan solo el 0,5% de las empresas españolas facturaron entre 10 y 50 millones de euros, siendo marginal (0,1%) el porcentaje capaz de superar los 50 millones de euros en ingresos.

Incorporar un nuevo departamento integrado de comunicación en un organigrama funcional resulta complejo y costoso y más aún si debe ponerse al frente a un *dircom* con perfil inter y multidisciplinar y con experiencia suficiente para integrarse en el comité de dirección y asesorar, a nivel *staff*, a sus homólogos funcionales y a la coalición dominante, hecho que lo situaría en la franja más alta de un nivel *senior* que es, asimismo, la de mayor retribución salarial.

Frente a estos datos, podría especularse que la composición del tejido empresarial español deja escaso margen para que la creación de un departamento integrado de comunicación, *stricto sensu*, con un directivo *senior* de estas características al mando, se configure como una práctica mayoritaria en las organizaciones del estado español. Las notables diferencias observadas en las retribuciones salariales de los *dircoms* españoles en 2015 podrían poner en evidencia las múltiples y variadas

formas en que se concibe la función en España, con salarios brutos anuales oscilando entre amplias franjas de menos de 30.000 euros/año en el 18,81% de los casos -porcentaje prevalente-, hasta por encima de los 125.000 euros/año solo en el 5% de las ocasiones (*Dircorm*, 2015a, p. 27).

Se observa que la investigación aplicada sobre el objeto de estudio no prolifera en España. Fernández Souto y Puentes Rivera (2014) muestran que en las *pymes* y en las *micro-pymes* gallegas analizadas la existencia de un departamento de comunicación es escasa (18% en 2010) y que, cuando existe, cuenta con personal no especializado y sin formación específica (90% en 2010), ya que los altos directivos de esas empresas de pequeño tamaño, tanto en facturación como en número de empleados, desconoce la perspectiva estratégica de la función, en contraposición a los departamentos con *dircorms* altamente profesionalizados que abundan en las empresas de gran tamaño, sobre todo en las multinacionales (Fernández Souto *et al.*, 2016).

Más optimistas son los resultados del estudio realizado por Marín Dueñas (2016) entre una muestra de *pymes* gaditanas, que sitúa en un 36% de los casos el porcentaje de departamentos de comunicación en esta tipología de empresas, si bien se identifica que coexiste la doble responsabilidad funcional en el mismo porcentaje (36% marketing y comunicación), o ubicando subsidiariamente en el departamento de marketing la totalidad de las actividades comunicativas (21%), incluyendo las corporativas –entendidas como de carácter no comercial-.

Sin embargo, las cosas no resultan tan simples y todo apunta a que no basta con el factor tamaño para ubicar en las mayores organizaciones españolas, como son las cotizadas en el *IBEX 35*, una concepción más madura de la función y más acorde con los postulados integradores y holísticos propugnados por la corriente de la comunicación corporativa, ya que la dispersión de la nomenclatura alcanza hasta 23 apelativos distintos en 2015 y la desagregación departamental es prevalente en esas 35 empresas cotizadas, al situarse tan solo la denominación unificadora de director de comunicación en el 37,14% de los casos y la de director de comunicación corporativa en el 5,71%. Tampoco aparece unanimidad en la ubicación jerárquica de la función entre las cotizadas agrupadas en el *IBEX 35* español en 2015, que se sitúa como simple “responsable” en el 11,42% de las ocasiones, datos que resultan

relativamente consistentes con los de nuestra investigación, que coloca por debajo de la mitad de los casos el apelativo unificado de departamento de comunicación (40,87%) y en un escaso 3,64% el de director de comunicación corporativa.

Así, la compartimentación y desagregación departamental revelada en nuestro estudio es mayoritaria y extraordinariamente dispersa y heterogénea, destacando el departamento de comunicación y relaciones institucionales en segunda posición en el 7,29% de los casos.

El término “comunicación corporativa” aparece únicamente en 10 ocasiones (11,11%), es decir, en torno a la mitad en que se consigna el de “marketing” (19 - 21,11%), lo cual aporta nuevos interrogantes y abre las puertas a futuros nuevos análisis en mayor profundidad sobre la coexistencia de la gestión de la comunicación corporativa llevada desde otro departamento y tratada como tarea subsidiaria identificada por *Dircom* en 2013 (p. 91).

En cuanto al concepto “relaciones públicas”, identificado en tan solo 6 ocasiones (6,66%) en nuestra investigación, parece confirmarse la tendencia a su progresiva desaparición apuntada por García Santamaría (2011, p. 28). Asimismo, pese a la gran presencia de profesionales formados en periodismo que nutren los departamentos de comunicación españoles (*APM*, 2016), se reducen a 7 (7,77%) las ocasiones en que aparecen los términos “prensa”, “relaciones informativas”, “medios de comunicación” y/o “relaciones con los medios”, lo que podría apuntar a la pérdida de focalización en torno a la *publicity* como tarea principal de la función, al menos en lo que respecta a la denominación del cargo, en contraposición a lo señalado por García Santamaría (2011, p. 33) y *Dircom* (2013, p. 76), pero en consistencia con los estudios de *Dircom* 2013 (p. 91) y de 2015 (2015a, p. 69).

Tampoco parece que el tamaño organizacional en términos económicos (facturación) se erija en factor determinante para proporcionar una mayor uniformidad denominativa a la función, ya que las diversas ediciones del estudio “El estado de la Comunicación en España” desarrollado por *Dircom* se ha realizado en todos los casos a los máximos responsables de la gestión comunicativa de las empresas españolas de mayor facturación, que es donde se sitúa la notable dispersión terminológica identificada respecto a la denominación de la función y cuya futura unificación se reconoce, por la propia asociación, en tanto que reto, como un

futuro objetivo a lograr (*Dircom*, 2013, p. 92). Estos datos resultan congruentes con los del estudio de la *Fundación EOI* 2010 realizado a directivos de comunicación de empresas españolas grandes y muy grandes (*Cfr. Sáez et al.*, 2015, p. 257).

Podría atribuirse como cuarta posible causa la concepción específica que posee cada empresa/organización sobre el carácter de la función comunicativa señalados por Matilla y Marca (2011, p. 14), es decir, táctico –o, incluso, instrumental- *versus* estratégico, quienes identificaron el comentario recurrente en la literatura especializada desde finales de la década de los años 90 del pasado s. XX de que las funciones desarrolladas por los *dircoms* españoles aún no han alcanzado su plena madurez, de modo que podría verse reflejado en la multiplicidad denominativa identificada que aún queda mucho camino por recorrer para que la estrategia empresarial y la comunicativa sean concebidas como un sistema integral (Bermúdez y Rojas, 1997, pp. 93; 97) que precisa de profesionales altamente profesionalizados para gestionar de forma unificada y holística las relaciones con públicos y *stakeholders*, generar una imagen positiva (Míguez, 2015, p. 42) y medir el *ROI* (*return on investment* o retorno a la inversión) de los recursos intangibles (Urra Urbietta *et al.*, 2009, p. 518-536; Álvarez Nobell y Lesta, 2011, p. 12) en la denominada “nueva economía de la reputación” (*Dircom*, 2016, p. 150). Ahí, en el *status* que se le otorga a la posición en la organización, ya sea director, jefe, gerente o mero responsable (*Dircom*, 2010, p. 26), podría radicar también la clave de las grandes diferencias salariales anteriormente descritas, cuyos importes menores retribuirían los servicios prestados por los profesionales más técnicos, que concebirían la comunicación como una simple cuestión instrumental de emisión de mensajes (*Dircom*, 2013, pp. 20-21), proporcionando los ingresos de mayor cuantía a los profesionales capaces de gestionar la comunicación de manera integrada y estratégica, desde una función transversal y transformadora que aportaría valor añadido (Gutérrez y Rodríguez, 2015): los *dircoms* situados en el máximo nivel directivo funcional y en el comité de dirección (*Dircom*, 2015a, p. 23) y responsables del diseño a largo plazo de las políticas y estrategias de comunicación alineados con los objetivos corporativos y de negocio (*Dircom Catalunya*, 2013, pp. 3-5; 16-17; *Dircom*, 2013, p. 92).

Como conclusión podríamos apuntar a que la totalidad de las probables causas expuestas, sin ser las únicas, podrían estar actuando de forma sistémica y

retroalimentándose mutuamente, hecho que permitiría especular, como tendencia, sobre una futura evolución compleja y lenta de la concepción funcional hacia posiciones más maduras, que podría verse reflejada en la consolidación de un mapa denominativo de la posición profesional más unificado que en la actualidad.

6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Debido a lo anteriormente expuesto, futuras investigaciones periódicas se hacen necesarias para comprobar si la tendencia identificada de la extraordinaria dispersión en la denominación de los departamentos dirigidos por los *dircoms* españoles sigue en progresivo incremento o si, o bien se estabiliza, o bien se identifica un punto de inflexión que apunte a un principio del fin en la carencia de homogenización en la nomenclatura de la función.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alloza, Ángel; García-Perrote, J.M.; Panadero, Goyo (2007). "Hacia una nueva dirección de comunicación. De la orquesta a la banda de jazz". En: Justo Villafañe, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica 2007* (pp. 219-225). Madrid: Pirámide.

Álvarez-Nobell, Alejandro; Lesta, Laura (2011). "Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización". *Palabra Clave*, v.14, n.1, pp. 11-30. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1870/2446>

Armendáriz, Enrique (2015). "El nuevo perfil del profesional de la Comunicación y las Relaciones Públicas. Una visión desde la perspectiva del mercado". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, v.5, n.9, pp. 153-178. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/301/189>

Asociación de la Prensa de Madrid-APM (2016). *Informe Anual de la Profesión Periodística 2016*. Madrid: APM. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <https://www.slideshare.net/cterrones/informe-anual-de-la-profesin-periodstica-2016>

Berelson, Bernard (1952). *Content analysis in communication research*. New York: Free Press.

Benavides, Juan (1993). *Director de comunicación*. Madrid: Edipo.

Bermúdez, Lily; Rojas, Luís-Rodolfo (1997). "Aproximación teórica para el estudio de la comunicación como factor estratégico en la relación LUZ-sector productivo". *Revista Venezolana de Gerencia*, año 2, n.3, pp. 93-103. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/9883/9870>

Carrillo-Durán, M^a-Victoria (2016). "Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones", *El Profesional de la Información*, v.25, n.2, pp. 272-278. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.14>

Casado Molina, Ana-M^a; Méndiz-Noguero, Alfonso; Peláez-Sánchez, José-Ignacio (2013). "The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist". *Communication & Society*, v.26, n.1, pp. 47-66. Recuperado el 10 de julio de 2018 de https://www.academia.edu/7250797/The_evolution_of_Dircom_from_communication_manager_to_reputation_strategist

Casali, Alípio (2008). Ética y Sustentabilidad en las Relaciones Públicas. *Organicom-Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v.5, n.8, Dossier Ética y Comunicación en las Organizaciones. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/142/242>

Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2012). "The "Present and the Future of the Director's Role in the New Economy". *Insights*, n.102. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://www.slideshare.net/CorporateExcellence/I02-the-present-and-the-future-of-communication-directors-role-in-the-new-economy>

- Costa, Joan (2011). *El ADN del Dircom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, Joan (2009). *El Dircom, hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, Joan (2001). "El director de comunicación. La nueva figura central en la empresa del S. XXI". En: V.V.A.A., *Dirección de comunicación empresarial e institucional* (pp. 47-66). Barcelona: Gestión 2000.
- Dinamarca, Hernán (2011). "Desafío para las Direcciones de Comunicación: un modelo integral para la sostenibilidad socio-ambiental y emocional". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, v.2, n.1, vol. I, pp. 79-106. DOI: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-05-79-106>
- Dircom (2016). *Anuario de la Comunicación 2016*. Madrid: Dircom. Recuperado el 10 de julio de 2018 de http://www.dircom.org/anuario16/Dircom_anuario_2016.pdf
- Dircom (2015a). "El estado de la comunicación en España 2015". En: *Anuario de la Comunicación 2015* (pp. 20-28). Madrid: Dircom. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://www.dircom.org/images/Anuario-Dircom-2015.pdf>
- Dircom (2015b). "IBEX 35: el reto de comunicar en las empresas más mediáticas de la Bolsa". En: *Anuario de la Comunicación 2015* (pp. 120-121). Madrid: Dircom. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://www.dircom.org/images/Anuario-Dircom-2015.pdf>
- Dircom (2015c). *Quién es quién en Dircom*. Madrid: Dircom.
- Dircom (2013). *Manual de la Comunicación*. Madrid: Dircom. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://www.dircom.org/publicaciones/manual-de-la-comunicacion>
- Dircom (2010). *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Dircom. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/1788-el-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2010>

- Dircom (2005). *Estudio de la comunicación en España 2005*. Madrid: Dircom. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/549-el-estado-de-la-comunicación-en-españa-2005>
- Dircom Catalunya (2013). *Decálogo dircom. 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*. Barcelona: Dircom Catalunya. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://www.dircom.org/publicaciones/el-decalogo-dircom>
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2015). *Retrato de las PYME 2015*. Madrid: Subdirección General de Apoyo a la PYME. Recuperado el 10 de julio de 2018 de http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2015.pdf
- Farias, Pedro; Paniagua, Francisco-Javier; Roses, Sergio (2010). “El perfil del Dircom. Presente y futuro”. En: *Actas II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*, Universidad de La Laguna, diciembre de 2010. Recuperado el 10 de julio de 2018 de https://www.academia.edu/782526/El_perfil_del_DIRCOM._Presente_y_futuro
- Fernández-Souto, Ana-Belén; Puentes-Rivera, Iván (2014). “Relaciones Públicas en la pequeña y mediana empresa de Galicia: el caso de la Zona Franca de Vigo”. En: Kathy Matilla (coord.), *Cambio Social y Relaciones Públicas* (pp. 105-127). Barcelona. UOC.
- Fernández-Souto, Ana-Belén; Puentes-Rivera, Iván; Vázquez-Gestal, Montse (2016). “Las empresas gallegas más contaminantes y su gestión de la comunicación de crisis”. En: Kathy Matilla (coord.), *Casos de estudio de Relaciones Públicas. Espacios de diálogo e impacto mediático* (pp. 33-58). Barcelona: UOC.
- Freixa, Ramón (2004). “El Director de Comunicación”. En: José-Ignacio Bel (coord.), *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 125-128). Pamplona. EUNSA.

- García-Santamaría, José-Vicente (2011). “Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy en día: evolución de funciones y perfiles profesionales”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, v.2, n.1, vol. I, pp. 11-23. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/26>
- González-Molina, Sonia (2011). “El ‘dircom’ en el escenario de la convergencia: claves para una transformación”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, v.2, n.1, vol. II, pp. 119-137. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/44/52>
- Gutiérrez-García, Elena (2010). “Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?”. *Palabra Clave*, v.3, n.1, pp. 147-160. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1640/2158>
- Gutiérrez-García, Elena; Rodríguez-Virgili, Jordi (Coord.) (2015). *El futuro de la comunicación*. Madrid: LID.
- Marín-Dueñas, Pedro-Pablo (2016). “La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa”. *Observatorio (OBS*) Journal*, v.10, n.1, pp.151-180. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/872>
- Matilla, Kathy (2015). “El “dircom” en Cataluña”. En: Kathy Matilla, *Historia de la Comunicación Corporativa en Cataluña* (pp. 21-68). Barcelona: UOC.
- Matilla, Kathy (2010). “Pasado, presente y futuro del ‘dircom’ en España”. *FISEC-Estrategias*, Año V, n.14, v.4, pp. 3-24. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <https://es.scribd.com/document/70144908/fisec-estrategias-n14m4pp3-24>
- Matilla, Kathy; Marca, Guillem (2011). “La función estratégica del ‘dircom’ en España en 2010”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, v.2, n.1, vol. I, pp. 25-40. DOI: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-01-11-23>
- Míguez, M^a-Isabel; Baamonde, Xosé-Manuel (2011). “La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el

- contexto académico español”. *Razón y Palabra*, n.75. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706050>
- Míguez-González, M^a-Isabel (2015). “Algunas cuestiones terminológicas en torno a la Comunicación Corporativa”. En: Kathy Matilla, *Historia de la Comunicación Corporativa en Cataluña* (pp. 267-345). Barcelona: UOC.
- Morales, Francisca; Enrique, Ana-M^a (2007). “La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral”. *Anàlisi*, v.35, pp. 83-93. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p83.pdf>
- Moreno, M^a Angeles; Zerfass, Ansgar; Navarro, Cristina (2010). “La situación de los profesionales de relaciones públicas y comunicación estratégica en Europa y en España. Análisis comparado del European Communication Monitor 2009”. En: *Actas del V Congreso Internacional AIRP-Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas*. Barcelona. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://airrpp.org/comunicaciones/>
- Mut-Camacho, Magda (2011). “El director de comunicación del cambio”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, v.2, n.1, vol. I, pp. 107-118. Recuperado el 10 de julio de 2018 de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/34/40>
- Mut, Magda (2010). “Rumbo tras la perspectiva comparada del Director de Comunicación”. *FISEC-Estrategias*, Año V, n.14, pp. 25-39. Recuperado el 10 de julio de 2018 de http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec_estrategias_n14m4pp25_39.pdf
- Mut, Magda (2006). “El Director de Comunicación, perfil de una nueva figura”. *FISEC-Estrategias*, Año II, n.5, pp. 3-23. Recuperado el 10 de julio de 2018 de http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec_estrategias_m7_pp3_23.pdf
- Sáez, Albert; Matilla, Kathy; Cuenca, Joan (2015). “De la comunicació empresarial i institucional a la comunicació corporativa: reptes de futur”. En: Marta Civil, Joan-M^a Corbella, Carme Ferré y Joan Sabaté-Salazar (eds.), *Informe de la*

Comunicació a Catalunya 2013-2014, Parte 3. Monográfico, cap. 15 (pp. 243-272). Bellaterra (Barcelona): Institut de la Comunicació-Universitat Autònoma de Barcelona (InCom-UAB), Colección Lexicon-Infomes n. 4. Recuperado el 10 de julio de 2018 de http://incom.uab.cat/informe/download/2013/informe13_pdf.pdf

Salaverría, Ramón (2016). "Redefinir al comunicador". *El Profesional de la Información*, v.25, n.2, pp. 163-167. DOI: <http://dx.doi.org.10.3145/epi.2016.mar.02>

Urra-Urbieta, Anastasio; Mohedano-Suanes, Antonia; Safón-Cano, Vicente (2009). "El papel de la reputación del Consejero Delegado en la reputación de la empresa española". *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 14, n.48, pp. 518-536. Recuperado el 10 de julio de 2018 de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400004

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación es producto de un encargo de transferencia de conocimiento de la Junta Directiva de Dircom Catalunya, la delegación territorial de la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, en el marco del Observatorio de la Cátedra Dircom.Cat de su Comisión de Formación y Docencia, a la cual este equipo investigador agradece la confianza depositada.

CV DE LAS AUTORAS

Kathy Matilla

Profesora investigadora de la Universidad Ramon Llull (URL) de Barcelona (España), Vocal de la Junta Directiva de AIRP-Asociación de Investigadores de Relaciones Públicas y Vocal de la Junta Directiva y Presidente de la Comisión de Formación y Docencia de la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom Cataluña. orcid.org/0000-0001-5247-3289.

Thais Miranda

Investigadora de la Universidade Federal da Bahia (UFBA) de Salvador de Bahia (Brasil). orcid.org/0000-0001-8315-0562.

Marc Compte-Pujol

Profesor investigador de la Universidad de Vic-Central de Cataluña (UVic-CC) de Vic (Barcelona, España). orcid.org/0000-0002-6694-2485.

Andrea Oliveira

Profesora investigadora de la Universidad de Gerona (UdG) de Gerona (España). orcid.org/0000-0002-1370-6139.