



## **LA FIGURA DEL DIRCOM Y SU POSICIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA** **ACTUAL UNA MIRADA HACIA ESPAÑA**

### **GT2: Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

M<sup>a</sup> Ángeles Cabrera Cabrera

Doctoranda en el Programa de Investigación en Comunicación

Universidad Rey Juan Carlos (URJC) Madrid, España

[contacto@mariangelescabrera.com](mailto:contacto@mariangelescabrera.com)

### **Resumen**

Teniendo presente la relevancia adquirida por la comunicación organizacional durante las últimas décadas, empresas e instituciones han incorporado en sus estructuras organizativas un nuevo perfil: el director de comunicación. Éste se perfila cada día más como un profesional necesario en las organizaciones que quieran seguir existiendo, dada las necesidades de comunicación que emanan, situación que se multiplica ante coyunturas adversas como la que actualmente atraviesa España.

El estudio empírico que se presenta a continuación, constituye un aporte preliminar de los resultados obtenidos en la investigación que se inició en 2012 y que en la actualidad se sigue desarrollando dentro de la Tesis doctoral “La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional”.

A partir del análisis de los cien cuestionarios y las seis entrevistas en profundidad realizadas, la investigación determina cuál es el perfil profesional del Dircom, determinando su posición dentro de la empresa, identificando sus competencias y

la capacidad decisoria del mismo, así como valorando su función estratégica. El estudio nos sitúa ante el presente y el futuro del director de comunicación.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, Dircom, director de comunicación, estrategia, España.

## Objetivos

Siendo el objeto de estudio la figura del director de comunicación de empresas españolas, el objetivo general planteado es evaluar el perfil profesional del Dircom.

Partiendo de esta generalidad éste se desglosó en diferentes objetivos específicos que engloban determinar la formación del Dircom, identificar qué tipo de empresas incorporan al profesional de la comunicación en sus organigramas, valorar qué posición ocupa, determinar cuáles son sus competencias y hasta qué punto toma parte de decisiones tácticas y estratégicas en la organización, y por último, valorar la importancia del director de comunicación dentro de la comunicación organizacional.

## Antecedentes<sup>1</sup>

Todos los sistemas, incluidos las organizaciones, para sobrevivir en su entorno necesitan continuamente información relativa tanto a su ámbito interno como a lo que le rodea (Padilla, 2002: 13), es más “sin ella será imposible que haya empresa, y de su presencia, de su utilización, dependerá no ya el éxito o fracaso de nuestra empresa, si no su propia existencia” (Fernández: 2004: 36).

---

<sup>1</sup> Dentro del desarrollo de este trabajo y para un pleno entendimiento del mismo es imprescindible.

La forma en que la organización gestiona su comunicación tiene consecuencias directas en su funcionamiento interno, en la motivación de sus trabajadores y en la proyección de una imagen pública positiva. Ya sea comunicación interna o externa, la comunicación que la empresa realice constituye “el sistema nervioso de la empresa...” (Arrieta, 1990:130).

Ahora bien, ¿qué es la comunicación empresarial? Es la primera pregunta que hay que hacerse para responder de forma definida al entramado de este trabajo. Pero antes se cree conveniente definir qué es la organización<sup>2</sup> y cuál es su estructura, con el fin de entender por qué en ésta se integra la comunicación.

Atendiendo al concepto organización, Bartoli (1992: 17) la define a primera instancia como “acción de organizar” y “conjunto organizado”. Sin embargo, ésta contrasta estas definiciones por considerarlas en parte erróneas, pues “conjunto organizado” se refiere a la empresa en su totalidad, reduciéndolo al organigrama. Por lo tanto y basándose en las ciencias de la gestión, “la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo” (Bartoli, 1992: 18).

La sociedad como tal, existe desde que los hombres se comunicaron entre ellos, en la empresa por ser parte de la sociedad ocurre lo mismo, “desde el momento que comienza a funcionar una empresa o institución, ya tiene algo que informar y comunicar, por lo tanto comienza su deber social, convirtiéndose así en un instrumento de diálogo social” (Martín, 2006: 23).

---

<sup>2</sup> Según la RAE (Real Academia Española), encontramos varias definiciones que describen el concepto empresa, pero dos de ellas son las que se amoldan perfectamente con los objetivos de esta investigación. Así, en primer lugar encontramos: “Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”, y como segunda definición: “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

De una forma básica, “el proceso de comunicación es el método por el cual el emisor llega al receptor con un mensaje” (Davis y Newstrom, 1991: 85). Centrándonos en el tema que nos ocupa, la comunicación organizacional, ésta consiste en la emisión y recepción de información en una organización y en el intercambio de información y la transmisión de significados, dentro de la empresa y entre ésta y su ambiente” (Katz y Khan, 1981: 250), también se identifica como “el proceso que mantiene vivas a las organizaciones dentro de un ambiente determinado” (Valbuena, 1979: 437).

La historiografía sobre el ámbito de las relaciones públicas, la comunicación institucional, corporativa o comunicación organizacional, términos éstos con los que se le ha nombrado, está dominada por el enfoque anglosajón. Todavía hoy se sostiene que esta actividad nació en los Estados Unidos a principios del siglo XX, sin embargo, varios historiadores y académicos de la comunicación de diversos países, han descubierto que las raíces de las relaciones públicas no están únicamente en EEUU, sino que la gestión de la comunicación en las organizaciones, ha surgido de manera paralela en todo el mundo occidental, aunque hay diferencias dependiendo de la evolución política y económica de cada país (Sotelo: 2004: 35).

Dando un salto de varias décadas, tensiones políticas y económicas en el mundo occidental, propiciaron que las acciones filantrópicas llevadas a cabo por las empresas no fueran suficientes, teniendo que asumir compromisos con los consumidores o el medio ambiente. Por ello, la comunicación organizacional tuvo que adoptar un enfoque estratégico: “debía concebirse como una función esencial, al igual que otras áreas directivas de la organización, y había que someterla a una planificación estratégica” (Sotelo: 2004: 47).

Así esta doctrina se democratiza gracias a la demanda que la sociedad lleva a cabo hacia la buena gestión de las empresas, naciendo prácticas como la Responsabilidad Social Corporativa. Además Internet y las nuevas tecnologías, han contribuido en gran medida al desarrollo de la comunicación organizacional.

Resulta evidente que la gama de necesidades de información que emanan de la organización para dentro y para afuera es muy amplia. Las organizaciones que se han preocupado por la gestión de una comunicación corporativa y no solo centrada en la venta, han descubierto que hay que temerle más a la falta de información que a la información misma (Fernández. 2003: 15).

Consecuentemente, las empresas deben ejercer un control sobre sus mensajes e incidir sobre su aspecto y contenido, para crear y mantener una imagen acorde con sus objetivos corporativos. En este sentido, y haciendo referencia a Freixa (2005: 125), el cuál comienza hablando de la figura del director de comunicación recordando la conversación que tuvo con un importante empresario, quién afirmaba que “una empresa sin comunicación sería un caos”; a lo que Freixa Matallonga, consultor de comunicación, le respondió tajantemente: “Una empresa sin director de comunicación es un caos”.

Es imprescindible, hoy en día, la incorporación de un profesional de la comunicación, que dentro de la empresa a la que pertenece: defina la política comunicativa, es decir, los objetivos de la misma en materia comunicacional, establezca un plan o estrategia de comunicación necesaria, cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle la emisión de mensajes internos y externos con técnicas rápidas, rigurosas y veraces para cada momento, asumiendo también la responsabilidad de la Imagen Corporativa de la organización, ante sus stakeholders internos y externos, utilizando las herramientas que ponen a su disposición los medios de comunicación y consiguiendo, como último fin del

mismo, hacer a su empresa referente social en el sector de actividad en el que opere (Martín, 2006: 73).

Haciendo una delimitación conceptual<sup>3</sup>, es importante delimitar la diferencia entre el Dircom, donde éste es estrictamente, una persona, mientras que el gabinete de comunicación<sup>4</sup> es un órgano. Podemos encontrar gabinetes de comunicación que se llaman “dirección de comunicación”, en clara referencia a la figura del director de comunicación (Dircom). Este es un término de origen francés y hace referencia al profesional de la comunicación que coordina la comunicación, tanto interna y como externa. Aunque en principio se trata de la figura de coordinación, se ha hecho genérico el término de dirección de comunicación, utilizándose a nivel teórico y profesional como sinónimo de gabinete (Almansa, 2005:121).

Álvarez y Caballero (1997: 85) definen al Dircom comparándolo con el director de orquesta que coordina a todos los músicos para interpretar una misma pieza musical. En el caso del Dircom, lo que se coordinan son las acciones encaminadas a crear, mantener y mejorar la imagen positiva de la organización para la que se trabaja ante la opinión pública.

En el organigrama de una organización, existe un antes y un después desde la asunción por parte de esta de la importancia de la comunicación y en concreto de la Imagen Corporativa como factor de competitividad, reflejándose en la ubicación en dicho organigrama del Director de comunicación (Villafañe, 1998: 203). Ante las responsabilidades del Dircom, “la ubicación del mismo en el organigrama tiene

---

<sup>3</sup> Son muchos los autores que han definido conceptualmente al Dircom, entre ellos están Westphalen y Piñuel (1993: 822-823) o Villafañe (1998: 201).

<sup>4</sup> Una de las definiciones más exactas de gabinetes de comunicación la ofrece Ramírez (1995: 27): “Las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública”.

que situarse lateralmente en la pirámide de la cúspide organizativa, con libertad de acción y junto a los máximos responsables (presidente, director general, etc.), con rango de director, de quienes no raras veces será portavoz. Y muy cerca, formando equipo con el área de Recursos Humanos y Marketing” (Freixa, 2005: 130).

Aguirre (2011: 14) insiste en la necesidad de que el Dircom esté alineado con los objetivos generales de la organización. “Si queremos que asesore adecuadamente, es necesario que asista al comité de dirección”.

Diversos estudios muestran como los ejecutivos de las compañías han abierto las puertas de los comités directivos al director de comunicación. Sin embargo, se trata de una abertura tímida, con grandes retos (Gutiérrez, 2010: 140).

Joan Costa (2004: 13)<sup>5</sup> hace referencia a la figura del Dircom como inédita en la empresa, pero indispensable. Todavía en la actualidad, el director de comunicación posee un profesiograma impreciso, que más veces de las deseadas, tiene un carácter funcional restrictivo y excesivamente instrumental (táctico) que imposibilita su consolidación definitiva (Matilla, 2011: 11).

Centrándonos en las funciones, es importante destacar que la dirección de comunicación es más función que jerarquía. El Dircom es el encargado de cuidar que toda la comunicación emanada de la organización se oriente en el mismo sentido que el proyecto conjunto. Álvarez y Caballero (1997: 88) inciden en la dificultad de actuación por parte del Dircom si no éste no está cerca de la dirección

---

<sup>5</sup> Así enuncia como el Dircom, empezó a fraguarse a partir de un libro (1977) en el cual el autor propuso por primera vez, la “necesidad de integrar las comunicaciones” de la empresa, con un doble objetivo: hacer las mismas más coherentes y eficaces coordinando sus contenidos, medios y soportes, y generar así una imagen global de la empresa, sólida, distintiva y positiva.

general de la empresa, con autoridad moral de suficiente y haciendo saber, que su actividad es beneficiosa para todo el conjunto de la organización.

Por último, ¿qué aporta el director de comunicación? En el ámbito externo el Dircom aporta notoriedad (reconocimiento de la marca, posicionamiento...), reputación (participando en conferencias, seminarios...), captación, y fidelización. En el ámbito interno, el Dircom aporta información (a los profesionales para desarrollar su trabajo), comunicación (estableciendo canales) y fidelización (consigue adaptación y orgullo de pertenencia) (Rumschisky y Carlavilla, 2008: 100).

### **Metodología de la investigación**

El proceso metodológico seleccionado para este estudio empírico ha recorrido dos sentidos. Por un lado, el inductivo, partiendo de ideas que habrán de ser contrastadas con datos, y por otro, observando realidades empíricas de las que se inferirán ideas, es decir, el método deductivo (Berganza y García, 2005:35).

Con el propósito de conocer y analizar un mismo objeto de la realidad, siendo este la figura del Director de Comunicación, se ha efectuado una triangulación metodológica, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, buscando reforzar la veracidad de los resultados.

El estudio fue diseñado en tres fases secuenciales. La primera fundamentada en el análisis documental de antecedentes teóricos. La segunda, basada en la investigación cuantitativa, mediante el instrumento del cuestionario elaborado para hacer frente al estudio. Por último, la tercera fase, centrada en el estudio cualitativo a través de la ejecución de entrevistas semiestructuradas.



La población que ha constituido el objeto de estudio que nos ocupa, son los directores de comunicación, por lo tanto, el universo de la investigación está integrado por los Dircom empresariales, acotando el estudio al territorio español.

El número total que conformó el universo<sup>6</sup> finito de la investigación son los Dircom de 1.000 empresas, en términos aproximados, siendo la muestra final los directores de comunicación de 100 empresas españolas (10% del universo), a quienes se les aplicó el cuestionario online. Por último, el número de entrevistas<sup>7</sup> marcado fueron seis.

### **Cuestionario online: Preguntas y respuestas frente al Dircom**

Nos encontramos con unos profesionales de comunicación cada vez más formados. El gráfico 1 deja ver la clara diferencia entre los porcentajes referidos a Dircom licenciados y en posesión de máster, 49% y 42% respectivamente y los bajos porcentajes, de profesionales diplomados o sin estudios, ambos un 4%.

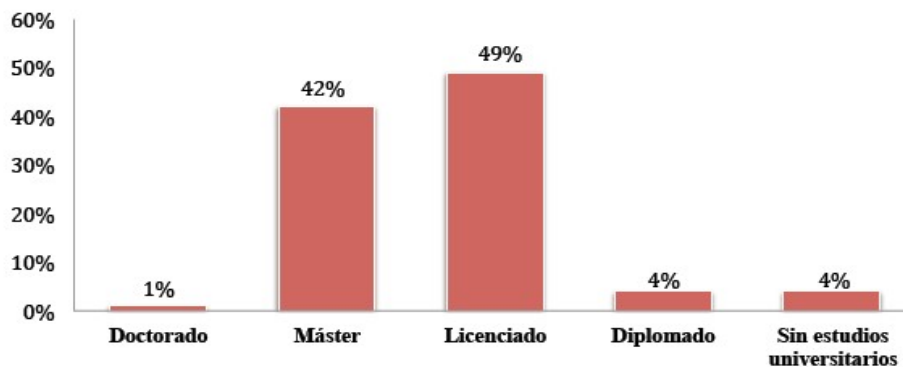
---

<sup>6</sup> Este universo ha sido extraído de la base de datos del Anuario de la Comunicación 2011, publicación de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).

<sup>7</sup> Los Dircom entrevistados fueron: Almudena Cruz Cumbreras (Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de Sage), Raquel Figueruelo (Directora de Comunicación y Marketing en Interxión), Sergio Lumbreras González (Director de Comunicación y Marketing en Alhambra-Eidos), Alberto Velasco Alonso (Director de Comunicación Externa y Relaciones Institucionales de Mahou-San Miguel), José Javier Villalba Calle (Ex Responsable de Comunicación Interna en Seguros Pelayo) y Rosa Yagüe Martínez (Dircom de Merck).

**Gráfico 1**

**Formación**



Fuente: Elaboración propia

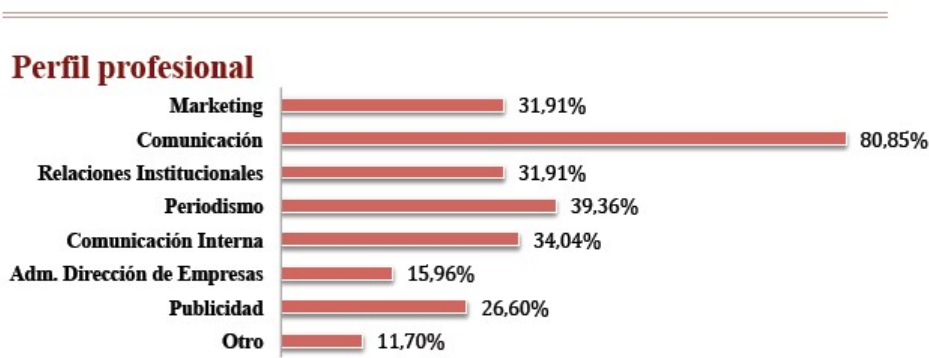
Las empresas españolas por un lado, y el puesto en sí, demandan cada vez más profesionales de la comunicación bien formados y en diferentes áreas, polivalentes y capaces de aglutinar en su perfil todas los aspectos que engloban la comunicación (detalla gráfico 2). Esto supone que en la gran mayoría de los casos y analizando cuestionario a cuestionario, el Dircom posee un perfil que cubre casi siempre la comunicación corporativa y además, otras funciones.

Observando el gráfico 2, sobresale con un 80,85% el perfil de la comunicación, seguido del 39,36% de periodismo, marketing y relaciones institucionales con 31,91%, seguido de publicidad y administración de empresas.

Los Dircom, de manera general, llevan en el puesto varios años. En el gráfico 3 encontramos como cifra superior, entre 3 y 6 años con un 29%, con el mismo porcentaje 18% entre 1 y 3 años, y más de 10 años. Ante estas cifras podemos decir, que por un lado, están las empresas dónde incorporan la figura del Dircom desde antaño y por otro lado, deducir que en otras organizaciones es un puesto

reciente. En contradicción y entrando en juego la variable crisis económica, podemos ver un 12% de Dircom que se quedaron sin trabajo en el año 2012.

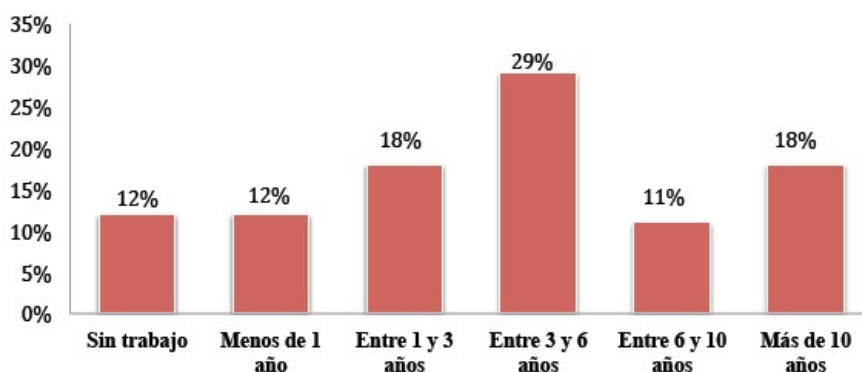
**Gráfico 2**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 3**

**Años en el puesto de trabajo actual**



Fuente: elaboración propia

Ante los niveles tan igualados del gráfico 3 y realizando un estudio pormenorizado, se ratifica que los Dircom con más de 6 años en el puesto, pertenecen a directores de comunicación con mayor edad, amplia experiencia en comunicación y

trabajadores de empresas grandes. Siendo así, el porcentaje más elevado 23,47% pertenece a este colectivo y de manera general, los Dircom con menos de 1 año como directores, 14,29% de la totalidad, son jóvenes y directores de comunicación de pymes.

**Gráfico 4**

**Años como Director**

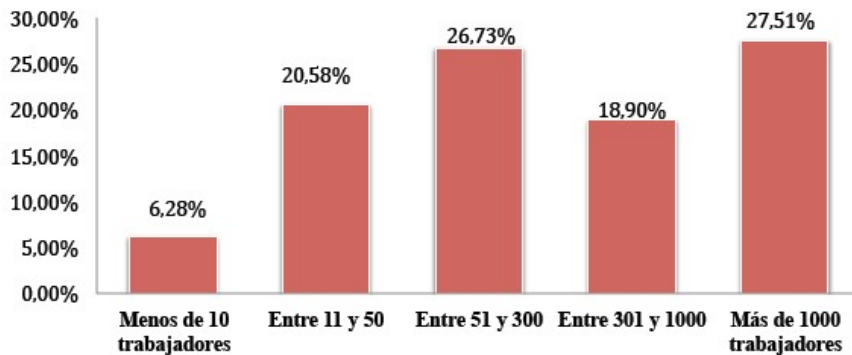


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 5 expone datos referentes al tamaño de la empresa. Los Dircom encuestados trabajan por lo general en empresas grandes o muy grandes, destacando el 27,51%. Los porcentajes inferiores se corresponden con empresas de tamaño inferior, aunque son porcentajes bastante representativos los referidos a empresas medianas, 26,73 % y 20,58% respectivamente. Es un porcentaje bastante reducido el de empresas pequeñas con Dircom, un 6,28 %.

**Gráfico 5**

**Tamaño de la empresa**

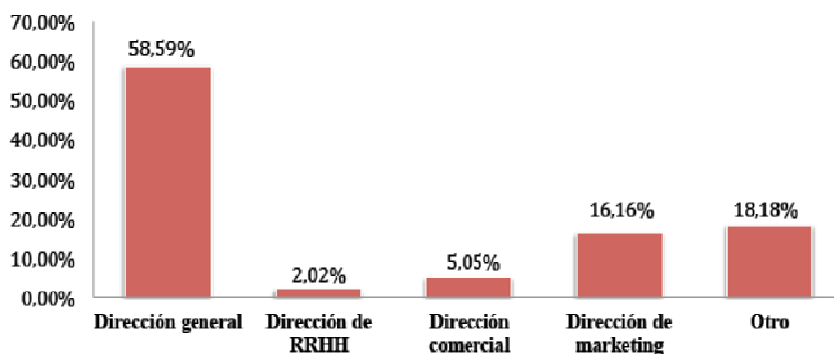


Fuente: elaboración propia

El 58,59% de directores de comunicación dependen del primer nivel ejecutivo (dirección general), lo que supone un porcentaje bastante elevado corroborando las cifras del estudio de Dircom 2010. En segundo lugar el 18,18% corresponde a otros, donde destaca el gabinete de presidencia y CEO, a continuación, el 16,16% depende de la dirección de marketing y por último, se observa como dato importante, que la dirección de comunicación depende menos de RRHH como en años atrás, para pasar a pender de departamentos estratégicos más elevados en el organigrama (gráfico 6).

**Gráfico 6**

**Ubicación en el organigrama**

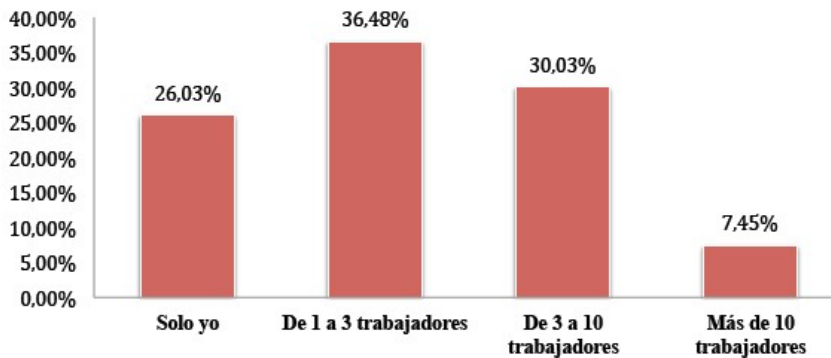


Fuente: elaboración propia

Los departamentos de comunicación cada vez están compuestos por más trabajadores, aunque haciendo un análisis pormenorizado de cada cuestionarios y no solo de los porcentajes, hay claras diferencias entre las empresas medianas y grandes, dónde 3 son el máximo de trabajadores con un 36,48%, mientras que las empresas grandes llegan a tener más de 10 trabajadores, aunque la cifra significativa es un 30,03% entre 3 y 10 trabajadores, datos mostrados en el gráfico 7. Comparando estos resultados con el estudio de Dircom, El estado de la comunicación en España 2010, hay una tendencia al alza en las empresas a englobar la comunicación en una sola persona, en 2005 y 2010 subió en un 10% y en la actualidad, la cifra es bastante significativa, 26,03% con respecto a los demás porcentajes.

**Gráfico 7**

**Empleados en el departamento de comunicación**



Fuente: elaboración propia

Como bien se destacó en los antecedentes, los directores de comunicación están tomando cada vez más partida en decisiones que engloban una comunicación integral, funciones imprescindibles para que la profesión se consolide y se lleve a cabo de forma correcta.

El gráfico 8 permite observar los elevados porcentajes, todos bastantes igualados, de las acciones de comunicación que deciden llevar a cabo los Dircom. Destaca con un 91,95% la elección de temas de comunicación, en segundo lugar la elección de públicos (78,16), seguido de las estrategias de social media, el desarrollo de eventos y RRPP (73,56) y la gestión de la Identidad y Cultura Corporativa (72,41%), el porcentaje destinado a otro (8,05%), ha sido marcado por la comunicación interna y las relaciones institucionales.

Hay que destacar el elevado porcentaje que reciben las decisiones estratégicas de social media. Pese a ser Dircom con mucho años de experiencia donde la

comunicación 2.0 no ha formado parte de sus acciones de comunicación, han sabido adaptarse a las tendencias que marca la sociedad, incorporando estos canales de comunicación a sus planes.

El porcentaje inferior, un 17,24%, se refiere a las decisiones destinadas a la apertura de nuevos mercados. Con este dato podemos deducir que el Dircom no forma parte en gran medida de las decisiones del comité estratégico de la empresa, focalizándose sus decisiones únicamente en materia comunicacional.

**Gráfico 8**

**¿Qué tipo de decisiones toma Ud. en su empresa?**



Fuente: elaboración propia

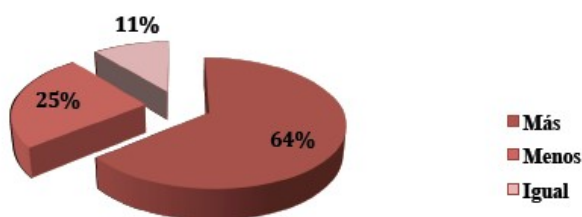


Tener mayor influencia y capacidad decisoria en la empresa es el reto de la figura del Dircom. La profesionalidad de esta figura, como hemos visto en gráficos anteriores, está siendo cada vez mejor, así como la importancia de incorporar la comunicación en la organización en manos de un departamento específico de comunicación y de un Dircom que aglutine todas las tareas comunicativas.

Ante esta situación el gráfico 9 muestra que en una elevada cifra, en concreto un 64%, el Dircom tiene en la actualidad mayor capacidad decisoria, por el contrario y afortunadamente, tan solo un 25% opinan que menos y por último, el 11% consideran que el Dircom en la actualidad tiene la misma cabida en las decisiones de la empresa que en años anteriores.

**Gráfico 9**

**¿El Dircom tiene ahora más o menos capacidad de decisión en su empresa?**



Fuente: elaboración propia

### **Entrevista en profundidad: Cara a cara con el Dircom**

A continuación, se presenta un análisis de las informaciones obtenidas en las seis entrevistas realizadas, intercalando pequeños fragmentos literales de sus



respuestas, que permiten lanzar conclusiones previas muy interesantes en el marco de la investigación aquí presentada.

Un primer paso, es hacer un breve análisis de los perfiles de los directores de comunicación con los que gratamente el estudio ha contado. Éstos son profesionales con amplia experiencia en el sector de la comunicación, profesionales con amplia formación en periodismo y publicidad, así como en gestión de comunicación en empresas. Además cuentan con formación en marketing y gestión de empresas, destacando por los entrevistados, que éstas son áreas imprescindibles para poder vincular la figura del Dircom en la toma de decisiones estratégica de la organización.

De manera general, el departamento de comunicación se encuentra ubicado junto al departamento de marketing, es decir, no hay departamento propio de comunicación, sino que ambos campos de acción se encuentran unidos.

Podemos contrastar en relación a la ubicación en el organigrama de estos Dircom, los datos obtenidos en el cuestionario, donde la Dirección de Comunicación y el departamento en sí, es un departamento independiente que en todos los casos depende directamente de la Dirección General, el CEO o el Presidente de la empresa. Además se prevé que el futuro de esta figura no es depender de los altos ejecutivos de la empresa, sino que el director de comunicación formará parte de la Dirección estratégica de la organización.

“Es una figura muy importante, que debe de ser única, que debe de agrupar toda la comunicación, la responsabilidad social y la cultura, por supuesto, y un conjunto de áreas intangibles de la empresa (...) tiene que estar ubicado en la dirección estratégica, pues tiene que contribuir en este ámbito, pues al fin y al cabo la imagen de la empresa depende de eso”.

**Javier Villalba.** Ex Responsable de Comunicación de Seguros Pelayo

Los Dircom tienen potestad para llevar a cabo decisiones operativas siempre que estén dentro del paraguas estratégico de la empresa, pero las que tienen que ver con la definición de la estrategia del negocio son tomadas y consensuadas junto con la Alta Dirección, así como con los departamentos específicos de la organización, con el fin de obtener una visión global de lo que hay que hacer y conseguir. En definitiva, a más relevancia de la decisión más se escala en el organigrama.

“La toma de decisiones es conjunta y garantiza que todos estamos de acuerdo en los objetivos, en el punto de partida, en cual es la estrategia, así la expectativa de los resultados a conseguir es mas clara para todos. El proceso es mucho mas transparente”.

**Rosa Yagüe.** Dircom de Merck

“Depende, las relevantes se toman desde la Dirección de comunicación, pero dependiendo del tema (...) evidentemente el CEO confía en el Dircom, pero no se puede tomar una decisión sin que el máximo responsable de la empresa esté de acuerdo, eso no es bueno”.

**Almudena Cruz.** Dircom de Sage

El Dircom tiene cada vez mayor autonomía tomando más y mayores decisiones, relacionadas éstas con el presupuesto que se designa a acciones comunicativas, elección de clientes, que campañas hacer, a qué segmento dirigirse, cambios en

la forma de comunicar de la empresa, imagen corporativa... En definitiva, decisiones de comunicación global, albergadas en el Plan Estratégico de Comunicación, teniendo siempre en cuenta los objetivos a conseguir y las líneas marcadas por la empresa.

A nivel de empresa y no solo en el ámbito de la comunicación, las organizaciones están reduciendo áreas blandas. En este sentido, la gestión de la comunicación empresarial y la figura del Dircom está cobrando importancia convirtiéndose en algo necesario para la empresa, que en estos tiempos complicados busca diferenciarse del resto a través de una buena gestión comunicativa, que con menos presupuesto, deberá conseguir los mismos resultados.

Se pronostica un futuro dónde en todas las empresas ya sean grandes o pymes, el departamento de comunicación no sea independiente, sino que marketing y comunicación trabajen unidos y con un director que integre ambos perfiles, denominado MarCom.

Los cambios en el modelo tradicional de comunicación de masas, así como la actual situación económica del país, se traducen en la exigencia de contar con la figura del Dircom, desarrollando éste cada vez un papel más relevante por y para la empresa.

La estrategia de imagen y reputación de la empresa, así como la reducción de presupuestos para acciones comunicativas, inciden en que bajo la persona y funciones del Dicom se consigan los mismos resultados que antes se lograban con acciones publicitarias o que supusieran un gran coste para la empresa.

“La profesión hasta ahora ha estado muy centrada en lo que son los medios de comunicación y la comunicación pura y dura y para darle mayor nivel a la profesión y a la posición del Dircom, es muy importante que estos se formen en temas de gestión de empresas, economía, finanzas, marketing, cuanto mas sepa de la gestión del negocio que tiene alrededor, no solo de la comunicación, mayor interlocución tendrá dentro de una compañía”.

**Almudena Cruz. Dircom de Sage**

La referencia a la labor de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) es conjunta, dónde todos reconocen y agradecen la labor que esta institución está llevando a cabo en relación al fomento de la figura del director de comunicación en España y en la lucha por el reconocimiento de la profesionalización de la comunicación en general y del Dircom en particular.

## **Conclusiones**

El examen de los datos proporcionados por la investigación, proveen un marco que permite llegar a una serie de conclusiones que sirvan tanto para la reflexión académica, como para los retos a los que se enfrenta la profesión de Dircom. Además permiten extrapolar la realidad española a la situación de Latinoamérica como medio para una interesante reflexión comparativa entre países.

Nos encontramos ante directores de comunicación con edades más tempranas y cada vez mejor formados. La amplia formación de estos profesionales no solo en comunicación, sino también en gestión empresarial, área imprescindible para poder vincular al Dircom con los altos ejecutivos, contribuye a que éstos puedan tomar en mayor medida parte en los procesos de decisión estratégicos de la organización.

Los directores de comunicación, han pasado a depender directamente del primer nivel ejecutivo, ubicándose en las líneas superiores del organigrama. En este sentido, se concluye que el Dircom ha evolucionado, siendo una figura más estratégica y táctica dentro de la empresa en la actualidad.

Ante una parte de los resultados de esta investigación, es posible prever que el futuro de esta figura no es depender de los altos ejecutivos de la empresa, sino que el director de comunicación formará parte de la Dirección estratégica de la organización.

Pese a la necesidad latente de comunicación en todas las empresas que quieran coexistir, tras la exploración de los datos, observamos que las grandes organizaciones cuentan con la figura del Dircom desde hace años, sin embargo, las pymes comienzan a tener en cuenta la importancia de la comunicación como intangible del negocio, incorporando en su organigrama muy recientemente y de forma pausada a este profesional.

En la actualidad, la comunicación organizacional es un ámbito más ligado al marketing. En este sentido, el futuro de estos dos departamentos en la empresa es dejar de ser independientes, trabajando unidos bajo una dirección que integre ambos perfiles: el MarCom.

La génesis de estos datos no nos invita solo a la reflexión, sino que induce a investigar con mayor detalle, a fin de complementar esta investigación arrojando más luz en lo referido a la figura del Dircom y su peso en la comunicación empresarial. Así, se propusieron líneas de investigación futuras. En la actualidad se están llevando a cabo estudios aplicados a una muestra mayor, efectuados periódicamente y que permiten adentrarse aún más en el asunto, pudiendo corroborar el consenso pleno de todos los Dircom ante la situación de estrategia de



esta figura, entre otros aspectos con gran interés para la comunicación organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Águila Obra, A. R. & Padilla Meléndez, A. (2002). *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico*. Textos mínimos: Universidad de Málaga.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós.
- Cervera Fantoni, Á. L. (2004). *Comunicación Total*. Madrid: ESIC.
- DIRCOM. Asociación de Directivos de la Comunicación (2011). *Anuario de la Comunicación 2011*. Madrid: Dircom.
- Fernández Del Moral, J. (2004), La comunicación aplicada a las organizaciones desde las ciencias de la información, en: BEL MALLÉN, J. I. (coord.) *Comunicar para crear valor*. Navarra: Eunsa.
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Fernández Fernández, M. (2010). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Madrid: Universitas S.A.
- Freixa Matallonga, R. (2004). El Director de comunicación, en: BEL MALLÉN, J. I. (coord.) *Comunicar para crear valor*. Navarra: Eunsa.
- Gil Estallo, M. de los Á. (1999). *Dirigir y organizar en la Sociedad de la Información*. Madrid: Pirámide.



Johnsson, H. (1991). *La gestión de la comunicación. Guía profesional*. Madrid: Edición de las Ciencias Sociales S.A.

Lacasa y Blay, A. S. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Madrid: Gestión 2000.

Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosh.

Martín Martín, F. (2006), *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas S.A.

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

Carlavilla, J., & Rumschisky, R. (2008), "El Director de comunicación ideal". *Anuario de la Comunicación Dircom*. (Consultado 14 de febrero de 2012).

Disponible en:

[http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional\\_El-directordecomunicacion-ideal.pdf](http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional_El-directordecomunicacion-ideal.pdf)

DIRCOM (2005), *El Estado de la Comunicación en España 2005*. (Consultado 22 de marzo de 2012). Disponible en: <http://www.dircom.org/Estudios/El-estado-de-la-Comunicacion-en-Espantildea.html>



DIRCOM (2010). El Estado de la Comunicación en España 2010. (Consultado 22 de marzo de 2012). Disponible en:

<http://mouriz.files.wordpress.com/2010/05/presentacion-estado-de-la-comunicacionenespana-2010.pdf>

DIRCOM (2013), *Anuario de la Comunicación 2013*. (Consultado 22 de enero de 2014). Disponible en: [http://www.dircom.org/images/anuario\\_2013.pdf](http://www.dircom.org/images/anuario_2013.pdf)

EOI. Escuela de Organización Industrial (2010), *“Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom”*.

Madrid. (Consultado 20 de marzo de 2012)

Disponible en:

[http://www.eoi.es/sc/webeoi/publicaciones/Nuevosmodelosgestioncomunicacion\\_2010.pdf](http://www.eoi.es/sc/webeoi/publicaciones/Nuevosmodelosgestioncomunicacion_2010.pdf)

García Santamaría, J. V. (2011), “Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy día: evolución de funciones y perfiles profesionales”, en *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, I (2), 25-40. (Consultado: 20 de marzo de 2012).

Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3802621>

Gutiérrez-García, E. (2010), “Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?”, en *Redalyc Sistema de Información Científica. Red de Revistas*



*Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 13 (1) 147-160.

(Consultado 20 de marzo de 2012). Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3256772>

Mut Camacho, M. (2011), “El Director de Comunicación del cambio”, en *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2) 107-118. (Consultado 20 de marzo de 2012). Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3803387>