

El Estado de la Comunicación en España

QUINTA EDICIÓN

●	Perfil del profesional de la comunicación en España	4
●	Tendencias en comunicación	5
	Importancia de la comunicación	
	Tendencias en las áreas de comunicación	
	Próximos retos para la profesión	
	La importancia del big data	
●	Desempeño y recursos del Departamento de Comunicación	11
	Funciones de la comunicación	
	Recursos humanos en el sector de la comunicación	
	Recursos materiales en el sector de la comunicación	
	Presupuestos para la comunicación	
●	Posicionamiento de la función de comunicación	19
	Integración de la dirección de Comunicación	
	Alineación de la función de comunicación	
	Funciones directivas del dircom	
●	Excelencia de la función de comunicación	25
●	Conclusiones	28

- 
- Trabajo de campo realizado entre octubre y noviembre de 2017.
 - Cuestionario online. 37 preguntas en cinco bloques diferenciados.
 - Antes de lanzar el cuestionario definitivo, se realizó un pretest con doce profesionales de la comunicación en activo en España.
 - 603 profesionales encuestados.
 - 387 encuestas finalizadas válidas.
 - Encuestados socios y no socios de Dircom.
 - Análisis estadístico de los datos mediante el software informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en la versión 23 del programa.
 - Análisis univariante (distribución de frecuencias), bivariante (tablas de contingencia y correlaciones) y multivariantes (correspondencias).
 - Para la interpretación del cruce de variables se utilizaron coeficientes estadísticos como el Chi-cuadrado, la correlación de Pearson y la T de Kendall. Se consideran resultados estadísticos significativos cuando $p \leq 0,005$.

© 2018 Madrid

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)

INVESTIGADORA PRINCIPAL

Ángeles Moreno. European Public Relations and Research Association (EUPRERA). Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (URJC).

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Cristina Fuentes. Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (URJC). Nadia Khalil. Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (URJC).

La comunicación incrementa su importancia percibida

La quinta edición del **Estado de la Comunicación en España (ECE)** revela que más del 83 % de los profesionales considera que la comunicación ha sido importante en 2017, y entre ellos, un 46,8 % ha valorado el papel de la comunicación como muy importante. Esto supone tres puntos más que en 2014, por lo que podemos estimar un ligero crecimiento general.

Esta tendencia al alza es uno de los datos que se desprenden del estudio, que además trata cuestiones como la situación actual de los departamentos y agencias de comunicación, la percepción del estado de la comunicación para el futuro próximo, el desempeño y los recursos propios de la organización del departamento o agencia; estructuras de mando y responsabilidades directivas de los departamentos; y la medición de la excelencia de la función de comunicación en los departamentos de las diversas organizaciones españolas.

Por primera vez, el ECE se realiza con una periodicidad menor, cada tres años, en vez de cada cinco, como venía siendo habitual. El dinamismo del sector y las nuevas tendencias en comunicación han motivado esta decisión. Se ha considerado relevante generar un nuevo instrumento de consulta para los profesionales de la comunicación capaz de reflejar esos cambios constantes.

Las conclusiones... a continuación.

Perfil del profesional de la comunicación en España

El análisis de datos indica que seis de cada diez profesionales de comunicación de la muestra son directores del departamento de Comunicación corporativo u organizacional o CEO de agencia, el 16,5 % son jefes de equipo o jefes de unidad y el 14,7 son miembros de equipo o consultores.

Además, el 68,5 de las personas encuestadas lleva más de 10 años desempeñando la profesión de gestión de la comunicación con lo que podemos confirmar que se trata de una muestra experimentada [ver gráfico 1].

En cuanto al reparto en el territorio español, en la encuesta han participado profesionales de 17 comunidades autónomas, con una mayoría del 54 % que trabaja en Madrid y el 14,5 % en Barcelona.

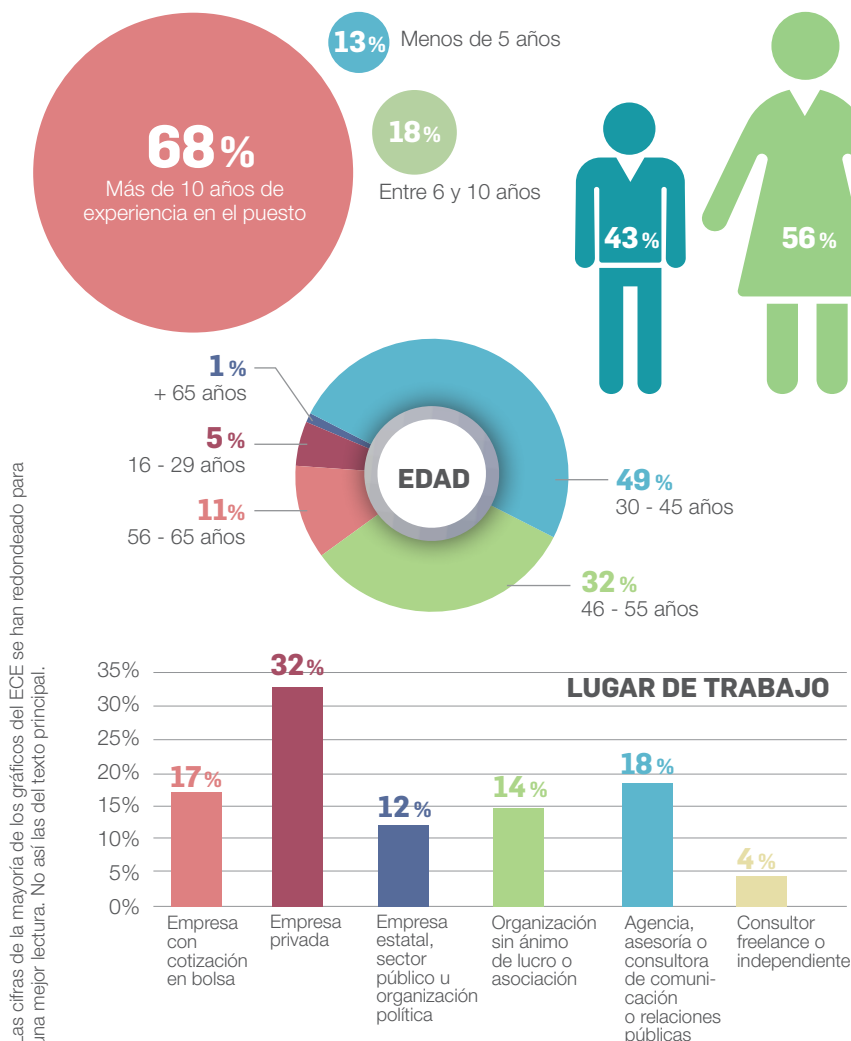
Más de tres cuartas partes de los profesionales de la comunicación de la muestra trabajan en departamentos de Comunicación, el 18,3 % trabaja en agencias, asesorías o consultoras de comunicación o relaciones públicas y el 4,5 % son consultores freelance o independientes [ver gráfico 1].

Respecto a los recursos humanos, se detecta que la tendencia en todos los tipos de empresas está en mantener el volumen de recursos humanos o aumentar su número respecto al año anterior. Alrededor de tres cuartas partes de los consultores freelance (76,5 %) y de las organizaciones públicas (72,3 %) han mantenido el mismo número de recursos humanos; mientras que las agencias son el tipo de empresas que más ha aumentado su número de recursos humanos (45,7 %).

El 58,7 % de los profesionales entrevistados trabaja en empresas nacionales. Mientras que el 29,7 % lo hace en internacionales con sede social en España y el 11,6 %, con empresas internacionales con sede social fuera de España.

Al indagar sobre el perfil de los pro-

1. Perfil de los dircoms en España



fesionales, el 56,1 % son mujeres. Se corrobora así la existencia de una mayoría de mujeres en la profesión de relaciones públicas demostrada por múltiples estudios (Tench, Moreno, Khalil & Fuentes, 2017; Fitch & Third, 2010; Tsetsura, 2014; Tench, Topić & Moreno, 2017) [ver gráfico 1].

Atendiendo a la franja de edad, casi la mitad de la muestra tiene entre 30 y 45 años [ver gráfico 1].

Formación y salarios

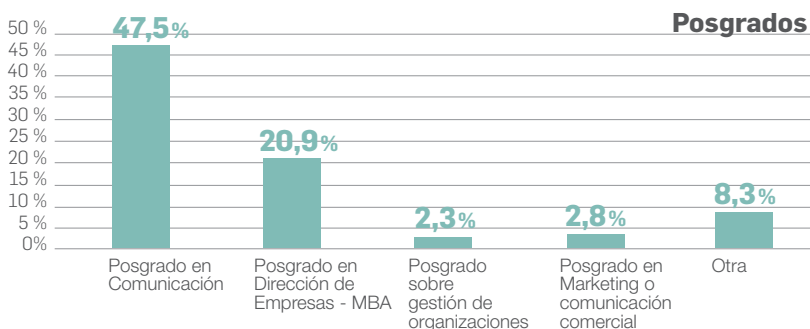
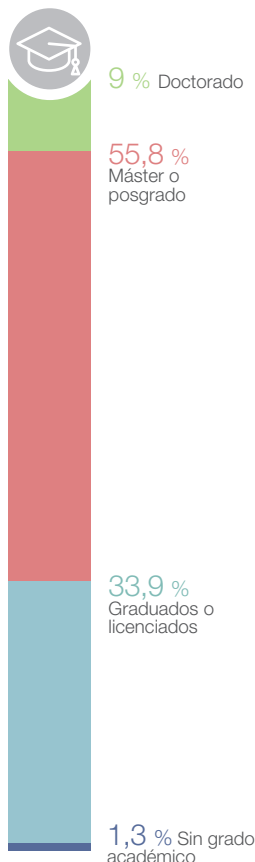
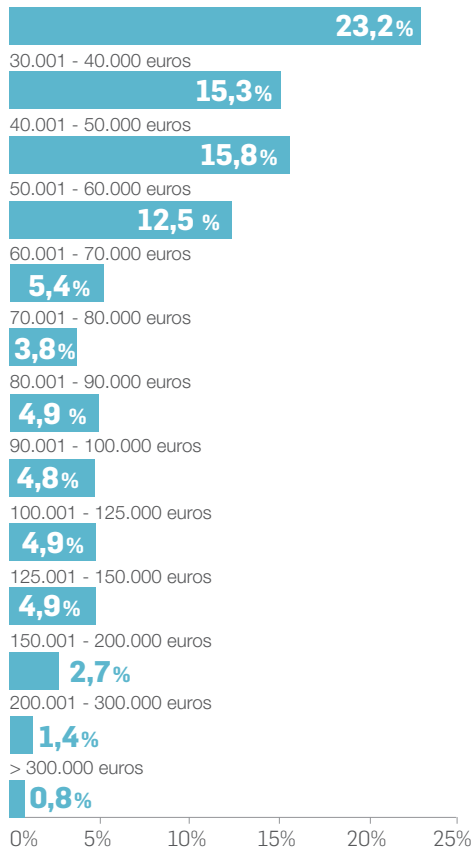
La mayoría de los profesionales (55,8

%) tiene formación de máster o posgrado, preferentemente en comunicación (47,5 %); y el 33,9 % son graduados o licenciados, mayoritariamente en Periodismo (55,6 %) y en Publicidad y Relaciones Públicas (17,6 %) [ver gráfico 2].

El 66,8 % de los profesionales de la comunicación percibe un salario inferior a 60.000 euros anuales. De hecho, el 23,2 % de los profesionales cobra menos de 30.000 euros al año. En este tramo salarial se aprecian diferencias entre los profesionales socios de Dir-

2. Perfil de los dircoms en España

Sueldo bruto anual



com, que ocupan en menor medida este tramo (10,9 %) con relación a quienes no forman parte de Dircom (35,3 %). Únicamente, el 5 % de los profesionales gana más de 150.000 euros anuales [ver gráfico 2].

Tendencias en comunicación

En este apartado se analiza la percepción de los profesionales sobre la salud de la comunicación en general y de sus áreas de especialización en

el último año en España, así como las tendencias y retos futuros más relevantes para la profesión. Para ello, la encuesta obtenía información acerca de las tendencias en comunicación según la percepción de los propios encuestados.

Importancia de la comunicación

En primer lugar, se pedía valorar la importancia presente de la comunicación. Una amplísima mayoría de profesionales (83,2 %) considera que la comunicación ha sido importante en 2017 y entre ellos un 46,8 % valoraron el papel de la comunicación como muy importante. El Estado de la Comunicación en España 2015 evaluaba una importancia percibida de la comunicación del 80 % en el año 2014, por lo que podemos aproximativamente estimar un ligero crecimiento general de la importancia de la comunicación.

Se observan, no obstante, diferencias entre las distintas ramas del sector. Mientras los consultores freelancers son quienes valoran más alto la importancia de la comunicación, las agencias hacen la valoración más baja, aunque por encima del 80 %. Los departamentos de Comunicación de distintos tipos de organizaciones se sitúan en el término medio, pero también encontramos variaciones. Las organizaciones sin ánimo de lucro y las empresas que cotizan en bolsa se sitúan a la cabeza, mientras que las empresas privadas sin cotización ofrecen la estimación más moderada.

En segundo lugar, se ha indagado acerca de la estimación de la comunicación para los stakeholders internos y externos. En general, la mayoría de los profesionales (57,9 %) cree que sus CEO y clientes internos valoraron positivamente el desempeño de la función de comunicación, un 17,3 % de ellos otorgó el valor máximo. La valoración de los stakeholders externos es ligeramente mayor.

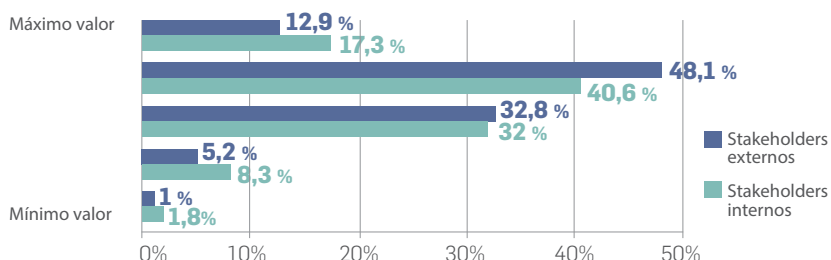
Un 61 % de encuestados considera

que la comunicación ha sido valorada positivamente por los stakeholders externos, aunque sólo un 12,9 % le otorgó el máximo valor. La valoración negativa de los stakeholders externos está también cuatro puntos por debajo de la de los CEO y stakeholders internos. Podemos afirmar, por tanto, que los comunicadores se consideran mejor valorados por los stakeholders externos que por sus propias empresas y organizaciones [ver gráfico 3]. Sin embargo, también en estas estimaciones podemos hallar diferencias en las distintas ramas del sector. Son los profesionales que trabajan en consultorías y agencias quienes están mejor valorados por sus CEO y stakeholders internos, todos ellos inmersos en el sector de la comunicación estratégica, mientras que los profesionales que trabajan en empresas que cotizan en bolsa se perciben más valorados por los stakeholders externos. Los stakeholders de las gubernamentales

83,2%

considera importante la comunicación

3. Valor otorgado a la comunicación



BELÉN DE LACALLE

Directora de Comunicación de Jaguar Land Rover España y Portugal

“Cuando hablamos del máximo nivel de dirección en el mundo de la comunicación, el porcentaje de mujeres en él cae drásticamente, sin embargo, no creo que la mujer esté infravalorada en este sector. De hecho, en el mundo de la comunicación hay muchas más mujeres trabajando, que aportan una profesionalidad que se valora especialmente. En esta área, lo que determina el talento es el esfuerzo, la capacidad de liderazgo y los resultados, no el género”.



NACHO RODRÍGUEZ VELASCO

Director de Comunicación, Relaciones Institucionales y Sostenibilidad de ING

“Es imprescindible que la comunicación esté alineada con los objetivos de la empresa desde una perspectiva estratégica. Las funciones se han diversificado y la comunicación se ha convertido en un intangible inmensamente valioso para mantener la consistencia independientemente del canal, y para que toda la organización camine en la misma dirección”.



II CUMBRE
IBEROAMERICANA
DE COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA

Cibecom

Madrid 8 — 10 mayo 2019

TECNOLOGÍA | EMOCIÓN | ADAPTACIÓN
FUNDAMENTOS DE UN NUEVO MUNDO

UNA INICIATIVA DE

Funda**com**



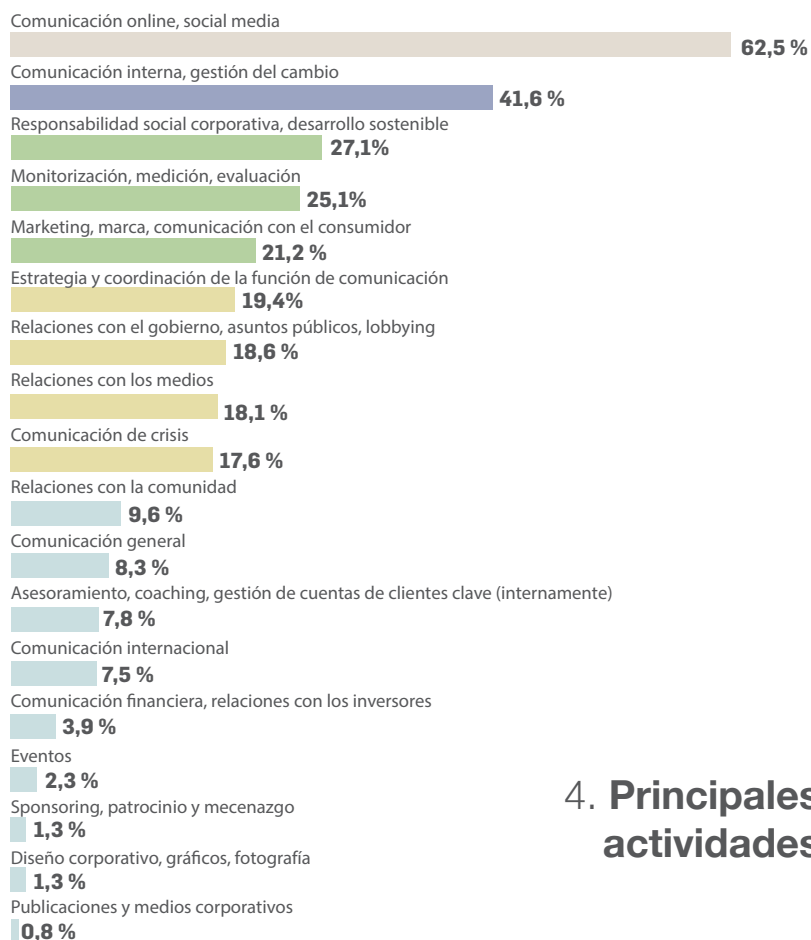
“No hay nada que nos haga más felices que contratar. Significa que vamos bien, que crecemos, que hemos tomado las decisiones correctas. Supone además una responsabilidad grande. Atraer a los perfiles correctos que, desde su diversidad, aporten nuevas perspectivas sobre cómo hacer las cosas y nos ayuden a ser mejores”.

JORDI BALLERA
Director de Edelman Madrid



“Ninguna crisis es igual a otra, pero todas tienen cosas en común. Por ejemplo, siempre surgen en el momento menos oportuno; la comunicación es determinante en el desenlace, y el factor que determina el éxito o el fracaso es la preparación. Prepararse es identificar posibles escenarios; definir acciones y responsables; ensayar; aprender y corregir”.

JUAN CIERCO JIMÉNEZ DE PARGA
Director de Comunicación, Relaciones Institucionales (RRII) y RSC de IBERIA



4. Principales actividades

y privadas son los que menos valoran sus departamentos, según sus comunicadores.

Tendencias en las áreas de comunicación

El ECE de 2010 daba cuenta de las áreas prioritarias de formación en ese momento y la estimación de las que lo serían en los próximos años. Es interesante destacar que hace ocho años los principales temas y contenidos prioritarios eran, en este orden, la comunicación corporativa, las relaciones con los medios de comunicación, la identidad visual corporativa, la imagen corporativa y las RR. PP. y los eventos. En cuanto a la previsión sobre los futuros temas prioritarios en la formación, se consideraron los siguientes en este orden: entorno digital, uso de las nuevas tecnologías de la información, técnicas de investigación de la comunicación, responsabilidad social y técnicas de negociación. Llama la atención lo acertado del pronóstico al comparar las tendencias registradas en el presente estudio, ya que coinciden la importancia de la comunicación online y los social media, así como también la RSC [ver gráfico 4]. Preguntados en 2017 sobre las futuras áreas de comunicación más importantes en los próximos tres años, vemos que los comunicadores españoles destacan principalmente, y muy por delante de otras áreas, la comunicación online y los social media. Le sigue la comunicación interna y la gestión del cambio. La RSC y el desarrollo sostenible junto con la monitorización, la medición y la evaluación son también áreas cuyo desarrollo se destaca para el futuro próximo.

Sin embargo, no puede establecerse un único patrón general, porque, si distinguimos los resultados por tipo de organización, se aprecia una gran variedad. Así, las empresas que cotizan en bolsa y las gubernamenta-



BBVA

“Sé que ahora
hay alguien
que me ayuda
a decidir mejor”



En **BBVA** nos hemos propuesto darte información y datos que antes no tenías, para que, con ellos, puedas tomar mejores decisiones, y descubrir nuevas oportunidades.

Porque cuanto más sabes, mejor decides.



BBVA



FORRESTER

Creando Oportunidades



"La comunicación interna genera empleo. Una constante que vivimos desde nuestra creación en 2013. Actualmente contamos con un equipo de 30 personas, todas con contrato indefinido. El 50 % se incorporó en los dos últimos años y nuestra previsión es terminar 2018 con un incremento de un 25 % frente al 2017".

SONIA RUIZ
Fundadora y CEO de Pridecom



"La importancia de la comunicación interna para las organizaciones: vital. Para diferenciar y contar con profesionales comprometidos, por tanto no solo informados, que se sientan partícipes del desempeño y de la estrategia, que actúen como fuente confiable también fuera de la empresa. Y por comunicación interna entiendo un diálogo continuo, digital pero sobre todo recuperar la comunicación personal".

M^a TERESA MAÑUECO PFEIFFER
Directora de Relaciones y Responsabilidad Corporativas de CEPISA



"Los que hacemos comunicación desde una organización como Cruz Roja, tenemos como objetivo que la sociedad conozca la situación y se solidarice con las personas que más lo necesitan, dentro y fuera de nuestras fronteras. En mi opinión, la profesionalidad y la motivación son requisitos esenciales en este sector, en el que el compromiso juega un papel fundamental para contribuir a un mundo mejor".

OLIVIA ACOSTA GONZÁLEZ
Directora de Comunicación e Imagen de Cruz Roja



"Para realizar una buena gestión del cambio hoy en día, la aplicación de la tecnología y la digitalización en la comunicación, tanto interna como externa, resulta esencial. En Siemens nos han permitido desde crear sinergias entre negocios hasta ser más transparentes, interactivos y eficientes en nuestros procesos internos y con nuestros clientes".

EDUARDO BARTOLOMÉ FERNÁNDEZ
Director de Comunicación y Relaciones Institucionales de Siemens

les consideran que las publicaciones y medios corporativos tendrán gran importancia, mientras que las ONG, las empresas privadas y las agencias y consultorías no le conceden ninguna. Las empresas privadas, por su parte, priorizan la medición y evaluación. Las ONG y las privadas ponen tam-

bién el acento en la comunicación internacional. Las agencias optan por el asesoramiento y los patrocinios y mecenazgos, al contrario que los consultores freelancers, que no le conceden importancia en absoluto para los próximos tres años.

Próximos retos para la profesión

Por último, indagando sobre los retos para el futuro reciente de la comunicación, se preguntaba a los encuestados acerca de los temas estratégicos para la comunicación en los próximos tres años.

Comenzaremos subrayando que los tres temas estratégicos considerados menos relevantes para los tres próximos años de los ocho propuestos son "construir y fortalecer la reputación de la organización" (33,3 %), "integrar la RSC, el desarrollo sostenible y la inclusión social" (28,2 %) y, por último, "construir y fortalecer la confianza de la organización" (13,4 %). Bien porque estos asuntos ya han tenido un largo recorrido durante las últimas décadas o porque ya están adecuadamente integrados en las organizaciones españolas, los profesionales ponen hoy en día su mirada hacia las demandas más recientes con las que se enfrentan los departamentos y agencias de comunicación.

Por su parte, los tres temas estratégicos de mayor relevancia para los encuestados son "usar el big data y algoritmos para la comunicación" (50,4 %), "conectar las estrategias de la organización y la comunicación" (46,8 %) y "crear y gestionar contenidos de calidad que resulten atractivos para los públicos de la organización" (40,1 %) [ver gráfico 5]. Tomando como eje vertebrador el segundo tema, es interesante destacar la relación entre los aspectos estratégicos y más operativos de la comunicación. La relación entre las estrategias corporativas y comunicativas es una demanda en el sector que viene manteniéndose en España en particular, así como en el resto del mundo (Zerfass et al., 2017, 2016; Moreno et al., 2017; Macnamara et al., 2017). Sin lugar a dudas, representa el verdadero salto de la comunicación del nivel operativo al nivel de alta gestión, y está en perfecta consonancia con la importancia que más de un tercio de los encuestados (34,0 %) le otorgan al

dar apoyo a los directivos en la toma de decisiones.

Sin embargo, la alineación entre organización y comunicación sigue perdurando como un tema estratégico, también porque se trata de una demanda aún no completamente resuelta. Como se explica desde el Institute for Public Relations, la alineación con las estrategias corporativas sólo puede llevarse a cabo si se proporcionan datos objetivos para la evaluación y la planificación de la comunicación (Zerfass, Macnamara & Moreno, 2017). Es imprescindible demostrar en la C-Suite (grupo más importante e influyente de individuos en una empresa) o en las juntas directivas, tanto los datos en los que se apoyan las decisiones estratégicas de comunicación, como la aportación real de esas decisiones. Es en esta necesidad en constante crecimiento donde en los últimos años emerge el potencial del big data y la automatización como un apoyo para la toma de decisiones. Al mismo tiempo, la posibilidad de analizar resultados en tiempo real para guiar, reconducir e intensificar la relación con los diversos stakeholders ofrece posibilidades inéditas a la dimensión más operativa de los

5. Temas estratégicos (los próximos tres años)



“En el Comité español de ACNUR, el departamento de Comunicación está integrado en la organización y por lo tanto alineado con la dirección estratégica. Para nuestra organización es clave trabajar tanto la comunicación interna como externa, de cara a conseguir nuestros objetivos de sensibilización y de captación de socios y donantes, al mismo tiempo que medimos todas las acciones que realizamos para valorar su impacto y efectividad”.

AMAIA CELORRIO
Responsable de Comunicación de ACNUR (Comité Español)

ESCUELA DIRCOM

III EDICIÓN PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

dircom

CUOTA ESPECIAL
para Socios
de Dircom

Para más información:
eventos@dircom.org

27-28
SEPTIEMBRE

departamentos de Comunicación: la producción y diseminación del storytelling de la organización. No en vano, una de las grandes ventajas de un buen aprovechamiento y uso del big data es el acceso a grupos de stakeholders determinados de manera precisa (Holtzhausen, 2016). Entendemos en ese sentido que la creación y producción de contenidos emerja como un tercer tema estratégico. Primero, porque desde el nivel operativo supone un reto dar respuestas a grupos más dispersos de audiencias y diversidad de gatekeepers con contenidos multiplataforma, incluyendo la incorporación de los dispositivos móviles. Segundo, porque la propia estructura interna de la organización genera cada vez mayor número de emisores. De ahí que más de un tercio de los encuestados presten atención

a la capacitación comunicativa de los empleados (3 %). Tercero, porque existe la posibilidad de guiar la producción y la diseminación con datos.

La importancia del big data

Por lo tanto, destaca, pero no sorprende, que el principal tema estratégico para la profesión en los próximos tres años sea la creciente importancia del big data. Como ya se apuntaba en el Anuario de la Comunicación 2017, el tratamiento de datos es clave para tomar mejores decisiones, y también supone un reto saber utilizar la ingente cantidad de datos para aumentar el beneficio de las organizaciones. De hecho, ya se considera que el análisis de big data ha generado una nueva disciplina laboral que busca “almacenar, procesar y transmitir datos de forma

eficaz” (Dircom, 2017, p. 102).

Estos resultados están en consonancia con los de otros estudios, como el European Communication Monitor (Zerfass et al., 2016) que destacaba en 2016 que la mayoría de los profesionales consideraban que el big data podría cambiar su profesión de manera importante y situaba a España a la cabeza en la implantación de estas nuevas herramientas. Si analizamos las diferencias por edad y por género, podemos observar una mayor importancia concedida en general a todos los temas por las mujeres y por la franja de edad entre 30 y 55 años.

No obstante, los más jóvenes destacan en primer lugar “construir y fortalecer la confianza en la organización”, un tema que se está tornando imprescindible ante el fuerte aumento del descrédito en las instituciones y especialmente en los medios de comunicación (Edelman Trust Barometer, 2016). Resulta muy interesante comprobar que los dircoms y los CEO de agencias son los que más importancia conceden a todos los asuntos analizados demostrando una mayor visión de futuro.

Desempeño y recursos del departamento de Comunicación

La noción de estructura en toda su amplitud no ha recibido mucha atención en la literatura académica de comunicación. De acuerdo con Moss et al. (2016, p. 2), se trata de un concepto polifacético que comprende los roles físicos y las relaciones entre los elementos componentes de una organización que marca las líneas de control y mando, el marco de distribución de recursos y el conducto a través del cual la información se disemina y recoge dentro de la propia organización. Algunos de los aspectos interesantes para aproximarse a la estructura de los departamentos y empresas de comunicación en España son conocer las funciones que desarrollan y la dis-



“Para las organizaciones, alcanzar y mantener la confianza de los grupos de interés ha dejado de ser una opción. En un entorno marcado por los disruptivos cambios digitales y la inmediatez, sólo es posible a través de la coherencia, innovación y con estrategias “be it, do it and say it”.

EDMÉ CANDIOTTY REYNOSO
Socia joven de Dircom



“El departamento de Comunicación debe ser, por encima de todo, el área que gestiona la reputación de la compañía, que es uno de sus mayores activos. Debe trabajar todas las palancas que le permiten proteger y promover la mejor reputación para la compañía. El trabajo de los temas clásicos, como comunicación interna, externa, RSC y relaciones institucionales debe complementarse trabajando transversalmente con Personas y Talento, Riesgos y Cumplimiento, Legal o Finanzas, Atención al Cliente, Marketing y Marca, así como con las Operaciones de los negocios. Con ello se logra construir reputación para generar confianza entre los grupos de interés y generar la mejor contribución. Para ello, debe ser liderado por un directivo a nivel de Comité de Dirección”.

YOLANDA ERBURU
Directora Ejecutiva de Comunicación, RSC y Fundación Sanitas (Sanitas)



**SER COMO
HAY QUE SER**

**NOS HACE
DIFERENTES**

CaixaBank cuenta con más de 10.000 voluntarios que trabajan por una sociedad mejor para todos

Con el impulso de CaixaBank y la Fundación Bancaria "la Caixa", hoy ya hay más de 10.000 personas, entre empleados y jubilados de la entidad, así como clientes y accionistas, que forman parte de una de las mayores iniciativas solidarias de nuestro país, la Asociación de Voluntarios de "la Caixa".

Un trabajo conjunto basado en la cooperación, el respeto y el compromiso con aquellos colectivos de la sociedad que se encuentran en una situación desfavorable, para contribuir a crear un futuro mejor para todos.



**Banca socialmente
responsable**

tribución de sus recursos.

Se ha puesto de manifiesto que en los departamentos de Comunicación parece no haber un único modelo estructural dominante; más bien, las organizaciones tienden a adoptar un diseño estructural que encaje con sus circunstancias particulares y los máximos directores de Comunicación también suelen influir en la forma que adoptan (Moss et al., 2016).

Funciones de la comunicación

El Estado de la Comunicación de 2010 (Dircom, 2010) no apreciaba diferencias relevantes con los estudios previos en cuanto a las funciones que realizan con mayor frecuencia los departamentos de Comunicación y se destacaban como las más habituales: las relaciones con los medios, la comunicación de imagen corporativa, la comunicación de producto/marca, la comunicación interna, las relaciones institucionales y la comunicación de la presidencia.

Sin embargo, en los últimos años la profesión ha estado sometida a grandes cambios. Estudios recientes como el de Buil y Rodríguez (2017, p. 49) sobre las agencias en Barcelona destacan que el ámbito de relaciones con los medios ha dejado de ser el principal servicio de las agencias, ya que están ampliando los servicios considerablemente a la comunicación digital y online, y han aparecido, además, agencias especializadas por sectores.

El Estado de la Comunicación en España 2018 sigue constatando la convivencia de ambas realidades. En primer lugar, vemos que las áreas de comunicación que se llevan a cabo hoy en día principalmente en los departamentos y agencias de comunicación de las personas encuestadas son las relaciones con los medios, seguida por la comunicación online y a través de los social media, además de la comunicación interna y la gestión del cambio y la estrategia y coordinación de la función de comunicación. Las



MARC GÓMEZ
Gerente de Comunicación de ABERTIS

“La excelencia en un departamento de Comunicación nada tiene que ver con la comunicación. Tiene que ver con la propia empresa y su forma de hacer las cosas. Y es que en tiempos de incertidumbre, con fenómenos como las fake news acechando en cada esquina, lo mejor es echar la vista atrás y abrazar aquella vieja máxima del PR: hacerlo bien, y hacerlo saber”.



TIM OTT
Events General Director de Beon

“El evento es la oportunidad de posicionar la marca en un sector cada vez más competitivo. ¿Por qué una empresa debe apostar por ellos? Para generar leads, incrementar engagement, construir imagen y mejorar posicionamiento, además de potenciar la comunicación interna y fomentar el espíritu de equipo”.



MARÍA TEJADA GÁMEZ
Responsable del Área de Campañas y Comunicación, Accem

“La importancia de la comunicación en el tercer sector radica en su poder para constituirse en la más potente herramienta que tenemos para algo fundamental, importante y vital: sensibilizar para transformar actitudes y comportamientos sociales que permitan construir un mundo más justo e igualitario. En las ONGs, comunicar es concienciar”.

menos habituales parecen ser el sponsoring, patrocinio y mecenazgo y la comunicación financiera y las relaciones con los inversores.

Según el tipo de organización, vemos, sin embargo, que las personas que trabajan en empresas con cotización en bolsa destacan como tarea principal la comunicación financiera y las relaciones con los inversores. Para las empresas privadas, destaca el sponsoring, el patrocinio y mecenazgo y el diseño corporativo, gráficos y fotografía.

Para las agencias de comunicación, la principal tarea reportada como habitual son las relacionadas con la consultoría, el asesoramiento, el coaching y la gestión de cuentas de clientes clave (47,1 %) y son también quienes

prestan mayor atención a la monitorización, la medición y la evaluación. Estudios recientes (ej. Estanyol & Lazuela, 2014, p. 158) constatan que las consultoras se reestructuran y conforman con equipos capaces de gestionar las nuevas necesidades y ofrecen servicios de comunicaciones en áreas especializadas, así como también han creado departamentos especializados en redes sociales y comunicación digital. Para las organizaciones gubernamentales, las principales son las relaciones con los medios (15,8 %) y las relaciones con la comunidad (15,8 %). Para las ONG y asociaciones, destacan también las relaciones con la comunidad (36,8 %).

Muy interesante resulta analizar los

6. Funciones

- Es un miembro del comité ejecutivo
- Reporta directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo
- No reporta directamente al CEO ni a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo



CARMEN VALERA
Executive President, Burson-Marsteller España

“Darse a conocer y conocer a las audiencias son solo dos de los grandes beneficios que ofrece la presencia digital; desperdiciar este conocimiento es un grave error: una empresa sin estrategia de comunicación on line no puede triunfar”.

resultados en función del alineamiento de la función de comunicación, es decir, de la posición del dircom. Cuando el director de Comunicación es un miembro del comité ejecutivo destacan las tareas de consultoría, asesoramiento, coaching y gestión de cuentas de clientes clave (55,6 %) y la comunicación de crisis (48,6 %). Cuando el dircom no forma parte del comité ejecutivo, las funciones de la comunicación se disgregan hacia stakeholders específicos y áreas más operativas. Cuando el dircom reporta directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo, destacan el diseño corporativo, los gráficos y la fotografía (84,6 %) y la comunicación financiera y las relaciones con los inversores (83,3 %). En los casos en los que ni es miembro del comité ejecutivo ni reporta directamente al CEO o a la persona con mayor poder del comité ejecutivo, todas las áreas tienen muy poco peso, con la comunicación internacional (25 %) y las relaciones con la comunidad (20,0 %) a la cabeza [ver gráfico 6].

Comparando las tareas reportadas que se llevan a cabo hoy con las que los profesionales estiman que serán más importantes en los próximos tres años, observamos que la comunicación online y a través de los social media es la que se espera que alcance un mayor desarrollo próximamente (62,5 %). No en vano, el sector de las tecnologías de la información y la comunicación sigue generando una

gran demanda de empleo, sobre todo, por la necesidad de profesionales capaces de gestionar nuevas funciones digitales como los community managers en las agencias de relaciones públicas en España, como apunta Silva-Robles (2016).

Le seguiría la comunicación interna y gestión del cambio (41,6 %). Las otras tareas que se espera que se desarrollen más en los próximos tres años son la responsabilidad social corporativa y el desarrollo sostenible (27,1 %) y las de monitorización, medición y evaluación (25,1 %).

Las mayores brechas entre lo que existe hoy y la previsión para el 2019 son la caída de las relaciones con los medios en 40 puntos y el crecimiento esperado de la RSC y la evaluación, pese a que aún se reportan solo con un 10,9 % y 9,3 % como tareas principales, respectivamente.

Recursos humanos en el sector de la comunicación

Actualmente, a la pregunta de si los recursos humanos han aumentado o no durante el último año, más de la mitad de los profesionales encuestados responde que continúa igual (56,1 %), mientras que un tercio (33,6 %) afirma que ha aumentado y un 10,3 % afirma que han bajado los recursos humanos en su empresa.

Los datos reales de empleo, sin embargo, indican un claro aumento de recursos humanos. Se aprecia un considerable aumento en la media de personas empleadas en la comunicación.



Impulsamos a la mujer
en el deporte.





“El big data es clave hoy para el dircom y lo será más en los próximos años. Nos ayuda a demostrar por primera vez con datos tangibles nuestra contribución al negocio, generando rigor y por tanto credibilidad y confianza. Además, nos permite medir y predecir mejor el comportamiento de nuestros públicos, y así afinar nuestra estrategia y tomar mejores decisiones. Los dircoms debemos conocer muy bien las nuevas herramientas digitales para aprovechar al máximo todo el valor que nos ofrecen los datos. Más información para comunicar mejor”.

PALOMA CABRERA

Directora de Marketing y Comunicación, Accenture en Iberia



“Eventos, actos en general, permiten transmitir la imagen y el quehacer de nuestras empresas, por lo que son una ventana pública de nuestro trabajo. Labor del dircom en estado puro utilizando todas las herramientas disponibles para marcar la estrategia y correcta gestión con objeto de alcanzar los mejores resultados”.

SANTIAGO CORREA MELIÁN

Responsable de Comunicación y Relaciones Públicas en Metro de Tenerife



“La presencia corporativa en el entorno digital es hoy clave para preservar y proteger la reputación de una marca. El reto es lograr transmitir autenticidad y generar confianza en un momento en el que la confianza está en crisis. Las organizaciones contamos con unos aliados clave en esta tarea: el equipo interno. Los trabajadores son actualmente uno de los principales activos de la comunicación corporativa”.

JULIO FERNÁNDEZ-LLAMAZARES HERRERA

Director General de Comunicación y Relaciones Externas de Quirónsalud



“Hemos conseguido “matematizar” los resultados de comunicación para que los ejecutivos valoren el impacto de nuestra actividad desde un punto de vista estratégico. Introducimos conceptos como rentabilidad, márgenes de crecimiento o benchmark. Términos de negocio aplicados a la comunicación que nos ha permitido ganar credibilidad y peso en la toma de decisiones corporativas”.

CHRISTIAN STEIN

Director de Comunicación Global de SEAT

En 2010 la media era de 7 personas, mientras que los datos actuales registran una media de 18 empleados en los departamentos y 23 en las agencias.

Respecto al año anterior, la tendencia general en todos los tipos de empresas está en mantener el volumen de recursos humanos o aumentar su número. Concretamente, casi una de cada dos agencias ha aumentado el número de recursos humanos, mientras que tres de cada cuatro consultoras freelance y organizaciones públicas y políticas han mantenido el mismo número de empleados.

Atendiendo a la diversidad de la muestra, en el Estado de la Comunicación de 2015, un 60 % de las organizaciones de los encuestados contaba con más de 250 empleados y solo un 10 % presentaba un máximo de diez empleados. En 2017, un tercio de las organizaciones de los encuestados cuenta con menos de 25 empleados (33,7 %), mientras que un 29,3 % son empresas de más de mil empleados, seguidas de las empresas de 101 a mil empleados (21,8 %) y de 25 a 100 (15,3 %).

Estas cifras confirman los análisis de Buil y Rodríguez (2017) sobre las agencias catalanas para el conjunto de la profesión: destacan la diversidad de tamaños y la importancia de las microempresas.

Sorprendentemente, no siempre se cumple una relación proporcional entre el tamaño de las organizaciones y sus recursos humanos de comunicación. Aunque es cierto que un 41,7 % de las empresas más grandes, con 101 a 1.000 empleados han aumentado su equipo de comunicación, no se sigue la tendencia hacia abajo porque las empresas intermedias, de 25 a 10 empleados, son las que registran más recortes y sin embargo un 60,8 % de las más pequeñas, por debajo de los 25 empleados, se han mantenido igual.

Recursos materiales



TERESA ABASCAL
Presidenta de Abascal Comunicación

“Con motivo de la celebración del 15º aniversario de Abascal Comunicación, hemos anunciado la integración de la agencia con Difunde Online, nuestro partner en marketing digital en los últimos 5 años. Gracias a esta integración y a la recuperación económica, hemos podido fortalecer nuestro equipo con más talentos especializados en el ecosistema digital que nos permiten ofrecer un servicio más global al cliente”.



SARA BLÁZQUEZ
Directora de Comunicación de Coca-Cola en España

“Tradicionalmente el sector de la comunicación ha contado con una gran presencia femenina, aunque no siempre asociada a las posiciones de decisión. Creo que hay mucho camino por recorrer en este sentido, y que merece la pena apostar por la diversidad en los puestos de responsabilidad, lo que a la larga revertirá en beneficio y enriquecimiento de nuestra profesión”.

en el sector de la comunicación

Acerca del incremento o no de los recursos materiales, más de la mitad de los profesionales encuestados (55,3 %) afirma que sus empresas continúan con los mismos recursos materiales que el pasado año, mientras que casi un tercio (31,5 %) afirma que han aumentado y un 13,2 % afirma que han disminuido.

Según el número de empleados, vemos que donde más se mantienen estables los recursos materiales es en las empresas con más empleados, de más de mil empleados (63,7 %), seguida de las de menos empleados, menos de 25 (53,8 %) y las de 101 a mil (52,4 %). Las que más los han aumentado son las empresas más pequeñas (38,5 %), seguidas de las de 25 a 100 empleados (37,3 %) y las de 101 a mil (35,7 %). Los que más los han disminuido son las empresas más grandes (18,6 %).

Según la facturación, si bien la mayoría de las empresas no ha aumentado ni disminuido sus recursos materia-

les, se observa que las de mayor facturación, de más de 600 millones de euros, son las que menos han aumentado sus recursos materiales (17,5 %) frente a las de menos de dos millones de euros (35,85 %) y las de dos a 50 millones (37 %) que son las que más los han aumentado.

De acuerdo con los datos sobre el tamaño de las organizaciones, no sorprende, que, según el tipo de organización, las agencias (55,7 %), seguidas de las empresas privadas (33,6 %), sean las que más han aumentado sus recursos materiales. Las que más los han disminuido son las empresas que cotizan en bolsa (29,9 %) y quienes menos cambios han incorporado en este aspecto son los consultores freelance (76,5 %).

Presupuestos para la comunicación

También encontramos una brecha, como en ediciones anteriores, entre la importancia creciente que los profesionales otorgan a la comunicación

y la importancia que perciben de los stakeholders y su reflejo en los recursos otorgados a la comunicación. Ya en el Estado de la Comunicación de 2010 se evidenciaba que la importancia de la comunicación no llevaba aparejada más inversión (Dircom, 2010). En el último Estado de la Comunicación en España, hace tres años, y todavía afectados por la última gran crisis económica, casi un 65 % de los encuestados afirmaba que se había reducido el presupuesto de comunicación de su organización. Sólo una quinta parte la había aumentado y el 14,5 % la había mantenido estable (Dircom, 2015). Más concretamente, este estudio indicaba que más de la cuarta parte de las empresas encuestadas invertía menos de 50.000 euros anuales, si bien casi un 20 % destinaba más de un millón de euros a su presupuesto de comunicación (Dircom, 2015).

En 2017 parece que han aumentado los presupuestos más bajos y ha disminuido muy considerablemente el porcentaje de presupuestos más altos en el conjunto de las organizaciones de los encuestados. Un tercio de las empresas (32,2 %) cuenta con un presupuesto de menos de 50.000 euros mientras que solo un 3,5 % presenta un presupuesto superior a los tres millones de euros.

Incorporando el número de empleados, vemos que, como es de esperar, las empresas de menos de 25 empleados (67,3 %) son las que menor presupuesto a comunicación destinan, menos de 50.000 euros, y las de más de mil empleados (24,5 %) están entre las que más destinan, superando el millón de euros.

Parece existir también una relación directa entre el volumen de facturación de las organizaciones y sus presupuestos de comunicación. Si nos fijamos en la facturación de la organización y el presupuesto global dedicado a comunicación, también como es de esperar, las empresas que más facturan

Novartis España



Creando valor

**Innovación | Compromiso industrial |
Gestión responsable y sostenible | Empleo**

En Novartis llevamos más de 100 años formando parte de la sociedad y descubriendo nuevas maneras de mejorar y prolongar la vida de las personas

son las que más presupuesto destinan a la comunicación y las que menos facturan, por debajo de los dos millones de euros, son las que invierten menos de 50.000 euros.

A pesar de haber reducido sus recursos de comunicación en el último año, siguen siendo las organizaciones internacionales con sede social fuera de España quienes más invierten en sus departamentos de Comunicación. Un 28,2 % de ellas invirtió más de un millón de euros y un 43,6 % entre 200.000 y un millón de euros.

Por su parte, las organizaciones nacionales suelen ser las que destinan un menor presupuesto. Casi la mitad de ellas destinó menos de 50.000 euros a la comunicación en el último año.

Dependiendo del tipo de organización, son los consultores freelance, como cabe esperar, quienes cuentan con menor presupuesto para comunicación. Ninguno destina más de 200.000 euros y la inmensa mayoría (92,3 %) dedica menos de 50.000 euros. En el polo opuesto de la balanza están algunos departamentos de Comunicación, con un 13,5 % con presupuestos de más de un millón de euros. Le siguen las agencias, con una de cada cuatro destinando entre 200.001 a un millón de euros.

Posicionamiento de la función de comunicación

Tres de cada cuatro encuestados ocupan cargos directivos y un porcentaje similar trabajan en departamentos de Comunicación en diversos tipos de organizaciones: empresas cotizadas, empresas privadas no cotizadas, organizaciones gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro.

En el interior de las organizaciones, uno de los aspectos esenciales de la noción de estructura se refiere a las líneas de control y mando (Moss et al. (2016). La comunicación hace que la organización se vincule con el mundo en movimiento y para que esto suceda



INÉS GARCÍA PAINE

Directora de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de Bankinter

“La comunicación es un pilar esencial para cualquier compañía y más para una empresa que cotiza en uno de los grandes índices bursátiles europeos como es el Ibex, y así lo entendemos en Bankinter. La comunicación es uno de los nexos fundamentales de unión entre el banco y la sociedad y, en este mundo cada vez más interconectado, ganará peso día a día. Nosotros basamos nuestra comunicación en tres principios insoslayables: transparencia, visión estratégica global y anticipación a las constantes exigencias del entorno para seguir avanzando”.



BEATRIZ SÁNCHEZ GUITIÁN

Country Manager, Welever Spain

“Estamos viviendo un momento apasionante para la RSC: los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la regulación de información no financiera, las nuevas exigencias de los inversores responsables, de los consumidores y empleados... Y todo impulsado por el poder de la tecnología. Plataformas como Welever permiten gestionar, medir, comunicar y reportar iniciativas responsables para que la RSC siga ganando peso en las organizaciones y nos permita construir el mundo en el que queremos vivir”.



MIRTA DRAGO

Directora de Comunicación y Relaciones Externas de Mediaset España

“Rigor, seducción, pero sobre todo honestidad, es lo que se espera de los contenidos que genera una Dirección de Comunicación para enamorar a los diferentes públicos de interés y para satisfacer las necesidades de información. La calidad de los contenidos que se gestionan pone a prueba la creatividad y los conocimientos de un dircom”.

los departamentos de Comunicación necesitan estar completamente imbricados en la organización para la que trabajan. Esto es lo que Tench, Verúg Zerfass, Moreno y Verhoeven (2017, p. 61) denominan el cuarto mandamiento para alcanzar la excelencia en los departamentos de comunicación. Concretamente, los departamentos de Comunicación excelentes están imbricados en la organización donde trabajan y la organización a su vez está imbricada eficazmente en

los espacios sociales y culturales de los que forma parte. Esto requiere un liderazgo efectivo tanto por parte de los profesionales de la comunicación como por parte de la organización con respecto a su contexto (Tench, Verúg Zerfass, Moreno & Verhoeven, 2017, p. 61).

Integración de la dirección de Comunicación

Consultados sobre dónde se sitúa el dircom en su empresa, en más de la

Encuentra la energía que necesitas

La energía tiene hoy muchas formas diferentes. A veces serán los carburantes más eficientes. Otras, recoger tu paquete en uno de nuestros Amazon lockers. La energía también puede ser comprar el pan a cualquier hora o la comodidad de pagar con Waylet sin tener que bajarte del coche.

Porque cada vez que entres en una Estación de Servicio Repsol encontrarás la energía que necesitas.



REPSOL

Inventemos el futuro

7. Posición del dircom en la empresa



mitad de los casos este se encuentra en la dirección de Comunicación (51,8 %), por delante de la dirección general o corporativa (29,2 %). En muchos menos casos, se sitúa en departamentos de Comunicación Corporativa (7,0 %), Marketing (5,3 %) o Relaciones Institucionales (2,1 %) [ver Gráfico 7].

El anterior estudio ya indicaba la consolidación de la dirección de Comunicación como área de relevancia en las compañías al estar a cargo del primer nivel ejecutivo, así como la reducción progresiva de la dependencia de la dirección de Marketing. Los datos corroboran también estudios recientes en España que afirman que la gran mayoría de las organizaciones ha incorporado en su estructura organizativa el perfil de director de las Relaciones con los Públicos de la Organización, que generalmente recibe

el nombre de director de Comunicación, asegurando que el éxito pasa por contar con una comunicación estratégica que conecte con la estructura de la organización (Cabrera-Cabrera & Almansa-Martínez, 2016).

Con estos datos se aprecia la integración de la comunicación y la continuidad de la tendencia sobre el aumento del estatus del dircom que ya confirmaban los anteriores estudios de Dircom (2010, 2015), lo que viene también a seguir confirmando la importancia creciente de la comunicación.

Moss et al. (2016) destacan en sus estudios el hecho de que el tamaño del departamento no parece influir en gran medida en la estructura del mismo. Asimismo, confirmamos en esta investigación que tampoco se observa que la ubicación del dircom en la dirección general o de comunica-

ción sea independiente del tamaño de la empresa en número de empleados, puesto que sustancialmente no cambia la distribución.

Igualmente, fijándonos en la posición del dircom y la facturación de las organizaciones tampoco se aprecia que la facturación afecte a la ubicación del dircom dentro de la empresa.

Atendiendo a si la empresa es nacional o internacional con sede social en España o fuera, tampoco vemos diferencias sustanciales, aunque es interesante destacar que la reciente ubicación de los directores de Comunicación en las direcciones generales, en vez de en un departamento propio, parece una tendencia más pronunciada en las empresas de titularidad española que en las extranjeras.

Esta tendencia se subraya principalmente en las compañías privadas no cotizadas, que en nuestra muestra son fundamentalmente nacionales, y en las organizaciones gubernamentales. También en estas empresas privadas, aunque en un pequeño porcentaje, es más factible encontrar el máximo responsable de comunicación en otros departamentos como marketing o recursos humanos. Por el contrario, en las gubernamentales se sitúan en relaciones institucionales o relaciones con los medios. Las grandes empresas que cotizan en bolsa tienen mayoritariamente una dirección de comunicación integrada.

También nos hemos ocupado de las direcciones de Comunicación de segundo rango. Es decir, además de los dircoms, existen los responsables de subdirecciones, subáreas o secciones que se ocupan de la comunicación. En este segundo nivel de mando, casi un tercio (30,0 %) tiene directores especializados en Comunicación de crisis, seguido a cierta distancia por directores de Marketing (12,1 %).



“Todavía queda camino por recorrer en materia de medición. Es fundamental evolucionar desde las herramientas tradicionales, como son informes de cobertura mediática, auditorías de percepción y social media listening, hacia sistemas y métricas más sofisticados. Los índices de reputación deben ser un indicador estratégico en la medición de la gestión empresarial”.

CRISTINA FELIU
Communications & Corporate Branding Director de Maxam

Alineación de la función de comunicación

Estudios previos muestran que los



**Progresar es perseguir siempre
una mejor versión de ti.**



Santander



Santander

Progresemos juntos cada día.



“La economía circular exige innovación y la participación de stakeholders en los nuevos modelos de negocio. Gestionar los cambios de comportamientos e influir de manera positiva es imprescindible para cambiar y hacer cosas de manera distinta. La comunicación estratégica basada en intervenciones sistémicas de cambio permite acelerar y regenerar culturas corporativas basadas en propósitos y valores. Supone un cambio de paradigma para que los dircoms podamos aportar valor al negocio de manera exponencial”.

PAULA ÁLVAREZ
Socia Directora de Ideas4Magic



“¿Están las organizaciones respondiendo a los profundos cambios producidos en la participación de las mujeres en la sociedad? Hoy las estrategias de comunicación no pueden desoir la voz de casi el 50 % de la población. Hay que comprometerse en la reducción de las asimetrías y apoyar la representación pública de la mujer y su presencia en posiciones de toma de decisión”.

ISABEL PERANCHO
Directora General de Planner Media



“La confianza es un valor estratégico que las organizaciones deberían trabajar mediante planificación y constancia. En una sociedad en la que cada vez son más relevantes las percepciones personales, este atributo es uno de los principales retos de la comunicación, ya que nos permite fortalecer las relaciones de la empresa con sus stakeholders”.

BORJA JESÚS BERLANGA RUIZ
Socio joven de Dircom

dircoms en Europa presentan cotas de poder dentro de las organizaciones en las que trabajan, ya que cuentan con la influencia consultiva y ejecutiva y llevan a cabo el papel de facilitadores estratégicos, de manera que integran la comunicación dentro de las estrategias de toda la organización. Además, muchos directores de Comunicación participan en la toma de decisiones estratégicas de sus organizaciones y suelen tener un amplio nivel de responsabilidad para los diversos ámbitos de la comunicación y stakeholders (Moreno, Verhoeven,

Tench & Zerfass, 2014, p. 88).

Para determinar el alineamiento del dircom, los profesionales se distribuyen en tres grupos: los que forman parte del comité ejecutivo, los que no forman parte del comité ejecutivo pero reportan al CEO y los que no tienen ninguna de estas dos opciones. Actualmente un 32 % de dircoms en España ya tienen acceso al comité ejecutivo. La mayoría (56,5 %) reporta directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión. Sin embargo, un 11,2 % no tiene acceso al comité ejecutivo ni reporta directamente

56,5%

reporta al CEO
o persona con mayor poder
de decisión

al CEO, sino a otros departamentos o mandos intermedios. Estos resultados confirman la tendencia que apuntaban los anteriores estudios del Estado de la Comunicación (Dircom, 2010, 2015) que recogían el aumento de los responsables de Comunicación que participan en el Comité de Dirección de la empresa. Sin embargo, se trata aún de una minoría que participa en la toma de decisiones de más alto nivel y que parece subrayar una brecha entre la voluntad de los directores y profesionales de la comunicación para formar parte de la coalición dominante y la realidad (Cotton & Van Betsbrugge, 2016).

El alineamiento del dircom es clave para la compañía, puesto que se recomienda la existencia de una buena sintonía entre dircom y su equipo con el CEO y la dirección de la empresa para que se logre transmitir y comunicar exitosamente (Burson-Marsteller, 2017). Estas últimas aportaciones, corroboran los resultados en la disciplina académica de relaciones públicas, que ha venido subrayando la pertenencia del dircom en la C-Suite o en las coaliciones dominantes como factor esencial para la excelencia (Grunig, 1992; Thurlow, Kushniryk, Yue, Blanchette, Murchland & Simon, 2016; Tench et al., 2017).

Observando el alineamiento del dircom y el tamaño de la empresa en número de empleados, vemos que se dan los porcentajes más altos de dircoms que son miembros del comité ejecutivo (33,0 %) en organizaciones de más de mil empleados y en empresas de 101 a mil empleados (37,2 %). Por último, en las empresas más pequeñas destaca que el dircom reporta al CEO

directamente en un 68,1 % en las empresas de 25 a cien empleados y en un 67,9 % en las empresas de menos de 25 empleados, así como un 53,8 % en las de más de mil empleados.

Son las organizaciones con más presupuesto las que presentan más posibilidades de que el dircom participe en el Comité de Dirección. Esta posibilidad sin embargo es también mayor en las empresas de menor presupuesto, debido probablemente a la aglutinación de empresas de freelancers en este rango de facturación. Son las empresas extranjeras las que más incluyen al dircom en su Comité de Dirección.

Y son las que cotizan en bolsa y las gubernamentales las que más sientan a la mesa de decisiones a sus dircoms. Si nos centramos en la ubicación del dircom y el alineamiento de la función de comunicación, vemos que actualmente los dircoms que son miembros del comité ejecutivo se distribuyen por igual en la dirección de Comunicación y en la dirección general con un 43,5 % en cada caso. También en las direcciones de comunicación se sitúan los que más reportan directamente al CEO. No obstante, destaca todavía un 50 % de dircoms en la dirección de Comunicación que no reportan al CEO ni al comité ejecutivo. Cabe destacar, no obstante, que tienen menos probabilidad de reportar cuando el máximo dircom se sitúa en otras direcciones como Marketing, dirección general, Recursos Humanos, Comunicación Corporativa o Relaciones Institucionales.

Es más, se observa también una clara relación entre el alineamiento y la ubicación del máximo director de Comunicación. En España, los dircoms que pertenecen al comité ejecutivo suelen estar ubicados en las direcciones generales. Por otro lado, también hay una relación entre los que reportan directamente al CEO y se sitúan en un departamento integrado de comunicación.



MARTA MUÑOZ FERNÁNDEZ

Directora de Comunicación de la Federación Española de Centros Tecnológicos, Fedit

“2018 está inmerso en plena era del dato, de ese universo paralelo dispuesto a ser utilizado para mejorar nuestra calidad de vida. Hemos pasado del big data al smart data: toda una revolución que los profesionales de la comunicación hemos de saber aprovechar. Gracias a la innovación tenemos un nuevo ecosistema de comunicación a nuestra disposición”.



POLICARPO AROCA

Responsable de Comunicación de Grant Thornton

“Crear contenidos de valor, relevantes y consistentes solidifica la estrategia de comunicación de una compañía. Las audiencias usan este contenido para tomar mejores decisiones y lo consideran más relevante que la publicidad. Elegir las temáticas y estudios adecuados a nuestro sector, los canales de optimización y medir el interés generado son los primeros pasos para convertir a nuestra empresa en un emisor de contenidos de referencia en el mercado”.

Funciones directivas del dircom

Algunas de las competencias más demandadas en los últimos años para los dircoms son los conocimientos, habilidades y atributos personales en gestión y dirección (Tench & Moreno, 2015; Moreno, Tench & Okay, 2017). La importancia de la gestión de la comunicación está teniendo su reflejo también en la formación de los futuros comunicadores, tal y como se aprecia con la inclusión de la gestión en algunos programas universitarios (Cotton & Van Betsbrugge, 2016). Hemos preguntado a los comunicadores quiénes son los últimos responsables de diversos aspectos de la gestión de la comunicación para conocer hasta qué punto los dircoms aglutinan estas responsabilidades. Estudios previos muestran que el poder horizontal de los departamentos de Comunicación tiene mayor fuerza cuando el principal director de Comunicación tiene mayores responsabilidades (Moreno et al., 2014).

En primer lugar, vemos que la mayor parte de las funciones suelen recaer en el máximo director de Comunicación.

Los dircoms se encargan mayoritariamente de definir la estrategia de comunicación (56,8 %), las acciones específicas de comunicación (58,4 %), de seleccionar las empresas colaboradoras externas (55,6 %) o a los miembros del departamento (50,9 %). Sin alcanzar ya a la mayoría, pero aún con porcentajes muy significantes, la distribución del presupuesto de comunicación está en manos del máximo director de Comunicación en un 48,1 % de los casos, al igual que aprobar las campañas anuales de comunicación (44,7 %). Como es de esperar, las decisiones sobre el volumen del presupuesto de comunicación dependen en un 53,0 % de los casos de la dirección general.

Cabe destacar, no obstante, que aquellos que participan en el comité ejecutivo tienen más probabilidades de decidir el presupuesto de comunicación y las campañas anuales.

Igualmente, según la facturación, se observa que las que facturan más de 600 millones de euros toman las decisiones sobre la estrategia de comunicación 52,0 % en las sedes locales

o regionales en otros países y 43,9 % en las sedes centrales en otros países. Si establecemos una relación entre la ubicación del máximo dircom y la centralización de las decisiones sobre la estrategia general de la comunicación, vemos, en primer lugar, que en las organizaciones donde existe una dirección de comunicación en la que se sitúa el máximo nivel de comunicación se da una mayor participación de todas las sedes organizacionales. Sólo se registra una excepción y se refiere a la mayor participación de las sedes regionales o locales de otros países cuando el máximo directivo se sitúa en la Dirección General. En segundo lugar, cabe destacar que las organizaciones donde los dircoms (55,2 %) se sitúan en el departamento de Dirección de Comunicación intervienen más las sedes centrales, tanto en España (52,2 %) como en otros países (62,5 %). Estos resultados sugieren que una mayor integración en la función de la comunicación llevaría también aparejada una mayor centralización de la definición de la estrategia general de comunicación, pero se requerirían otras investigaciones para poder corroborarlo. Igualmente, podemos observar que cuando el máximo dircom participa en el comité ejecutivo, intervienen más



MIGUEL LÓPEZ-QUESADA

Director de Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales de Gestamp

“En las compañías cotizadas es indispensable que los mensajes que se comparten con los distintos públicos estén coordinados. Es este sentido, la relación con el departamento de Inversores es fundamental para asegurar la coherencia entre los mensajes transmitidos a esta audiencia y los que se trasladan al resto de públicos con los que un departamento de Comunicación tiene contacto. El trabajo en equipo de todos los que comunicamos permite que el equity story se convierta en storytelling, y viceversa. Si lo hacemos bien, crearemos capital reputacional y capitalización bursátil”.

las sedes centrales, tanto extranjeras (41,7 %) como españolas (35,2 %) en la estrategia general de comunicación.

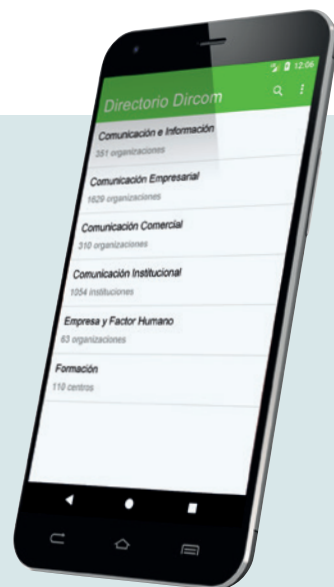
Excelencia de la función de comunicación

El Estado de la Comunicación en España comparte este año el modelo denominado Comparative Excellence Framework (CEF) del European Communication Monitor 2107, que consiste en la combinación de autoevaluaciones de los profesionales, reflexiones sobre unos determinados conceptos y análisis estadísticos (Verdú & Zerfass, 2016; Moreno, Wiesenbergs & Verdú 2016). Con su

aplicación, se evalúa la excelencia en la gestión de la comunicación en las organizaciones y permite identificar la vanguardia para perfilar tendencias y auditar el nivel de la comunicación. La excelencia se calcula a través de dos componentes: uno interno, enfocado a la influencia del departamento dentro de la organización y otro externo, basado en su desempeño, es decir, en los resultados de sus actividades. Cada uno de estos dos componentes se calculan de acuerdo con dos dimensiones. La influencia se evalúa basándose en la influencia consultiva y ejecutiva; mientras que, para el desempeño, se evalúa el éxito y la posición competitiva de la comu-

APP Directorio Dircom ¡Descárgatela!

- El mayor directorio de **empresas, instituciones y profesionales** de la comunicación en España.
- Más de 5.000 contactos del sector de la comunicación.
- App gratuita y disponible para iOS y Android.





MARÍA LUISA MARTÍNEZ

Directora Ejecutiva de Comunicación, RRIL, Marca y RSC de CaixaBank y presidenta de Dircom Catalunya.

“La relación entre los CEO y los dircoms debe ser una relación de confianza basada, necesariamente, en la profesionalidad. El nuevo contexto social marcado por un mayor empowerment ciudadano y la desintermediación de la comunicación, el dircom tiene que esforzarse en trasladar a la alta dirección las expectativas y demandas de los stakeholders e impulsar la generación de valor a través de la gestión eficiente de los intangibles”.

nicación de la organización (Verdú & Zerfass, 2016; Zerfass et al., 2016). Se considera excelentes únicamente a las organizaciones que obtienen una puntuación superior en los dos componentes con sus correspondientes dimensiones.

La media de departamentos de Comunicación excelentes en Europa se sitúa en 22,6 % (Zerfass et al., 2017). Los datos del presente estudio arrojan cifras más modestas, siendo tan solo un 11,1 % de los consultados departamentos de Comunicación excelentes. Por debajo incluso de la cifra del Latin American Communication Monitor para los departamentos excelentes en América Latina, 16,8 % (Moreno, Molleda, Athaydes, Suárez, Herrera & Álvarez, 2017).

En la muestra del Estado de la Comunicación en España en 2018 podemos observar que los departamentos excelentes se distribuyen de la siguiente forma: un 17,9 % en empresas que cotizan en bolsa, un 16,1 % en ONG o asociaciones, un 12,8 % en organizaciones públicas y el mismo porcentaje en empresas privadas.

De acuerdo con el modelo CEF, los departamentos excelentes comparten las siguientes características: tienen mayor influencia y mejor alineamiento en sus organizaciones que los departamentos no considerados excelentes (Moreno, Wiesenber & Verdú 2016, p. 13). Si nos fijamos en el alineamiento y la excelencia en España en 2017, queda patente que las organizaciones con un departamento

de Comunicación excelente están claramente más alineadas con la dirección general. Igualmente se observa también una relación inversa entre alineación y las organizaciones no excelentes en comunicación.

En general, las organizaciones con un departamento de Comunicación excelente, el máximo responsable de comunicación tiende a estar situado en la dirección general o corporativa, seguida de la dirección de Comunicación. En cambio, se aprecia la relación inversa en las organizaciones sin departamentos de Comunicación excelentes, es decir, los máximos responsables de Comunicación en estas organizaciones suelen estar más frecuentemente en departamentos de Marketing (93,3 %) u otros (94,7 %) y en menor medida en la dirección general o corporativa (78,3 %) o en la dirección de Comunicación (85,7 %). Por otra parte, se demuestra claramente que en las organizaciones con departamentos de Comunicación excelentes, el dircom acumula con mucha más probabilidad todas las funciones directivas; desde la toma de decisiones sobre presupuestos hasta la definición de la estrategia global de comunicación (93 %), mientras que sólo sucede lo mismo en un 62,5 % en el resto de

BENEFICIOS DIRCOM

Actividades Exclusivas
Bolsa de empleo
Formación...

Conoce estos y otros beneficios
en www.dircom.org



Telefónica

Elige todo

Cuando eliges
formarle
para el futuro,
su mundo crece_

Hoy la tecnología nos abre un mundo de posibilidades para aprender y expandir nuestros conocimientos. Por eso impulsamos la educación como motor de desarrollo a través de diversas iniciativas, y seguimos apostando por una formación de calidad para todos.

Descubre más entrando en eligetodo.com

 movistar /  O₂ /  vivo / SON MARCAS DE TELEFÓNICA

20
Liceu

20 Aniversario de la reapertura
del Gran Teatro del Liceu de Barcelona

83%

considera que la comunicación ha sido importante

01 CRECE EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN. En 2017, más del 83 % de los profesionales considera que la comunicación ha sido importante, y entre ellos, un 46,8 % ha valorado el papel de la comunicación como muy importante.

02 LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SE CONSOLIDA. Se convierte en un área de relevancia al estar, cada vez en mayor medida, a cargo del primer nivel ejecutivo, así como por la progresiva reducción de la dependencia de la dirección de Marketing.

03 MAYOR VALORACIÓN EXTERNA. La mayoría considera que sus CEO y stakeholders internos valoran positivamente el papel desempeñado por el departamento de Comunicación, pero esta valoración positiva es incluso mayor entre los stakeholders externos.

04 TRES TEMAS ESTRATÉGICOS. Por orden de importancia: 1) Usar el big data y algoritmos para la comunicación. 2) Conectar las estrategias de la organización y la comunicación. 3) Crear y gestionar contenidos de calidad que resulten atractivos para los públicos de la organización.

05 RECURSOS HUMANOS AL ALZA. La tendencia, en todos los tipos de empresas, está en mantener o aumentar el volumen de recursos humanos dedicados a la comunicación respecto al año anterior.

06

MÁS RECURSOS MATERIALES. Más de la mitad de los profesionales encuestados afirma que sus empresas continúan con los mismos recursos materiales dedicados a la comunicación que el pasado año, mientras que casi un tercio afirma que han aumentado.

07

UN SECTOR EN FEMENINO. El 56,1 % de profesionales de la comunicación corporativa son mujeres, y casi la mitad de las personas encuestadas tiene entre 30 y 45 años.

08

FORMACIÓN SUPERIOR. Prácticamente todos los profesionales son licenciados o graduados. Además casi 7 de cada 10 han cursado másteres o posgrados, preferentemente en comunicación.

09

SALARIOS DISPARES. El 66,8 % de los profesionales de la comunicación percibe un salario inferior a 60.000 euros anuales. EL 23,2 % cobra menos de 30.000 euros al año.

10

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES. Solo un 11,1 % de los departamentos encuestados reciben la calificación de excelentes. Tienen mayor influencia, participan más en los Comités de Dirección y no otorgan las posiciones más altas de comunicación a las direcciones de Marketing.

Bibliografía y fuentes consultadas

- Las consultoras de comunicación en Cataluña: 25 años de creación de espacios para el diálogo. Doxa comunicación.
- El director de relaciones públicas en las grandes empresas españolas. Revista Internacional de las Relaciones Públicas.
- Communication and Management: An Obvious Relationship? Emerald Group Publishing Limited.
- Anuario de la Comunicación 2010, 2015, 2017. Dircom.
- Edelman Trust Barometer 2016. Edelman.
- ¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas en España. Sphera Publica.
- Working girls: Revisiting the gendering of public relations. Prism.
- Excellence in public relations and communication management. Hillsdale.
- Threat or opportunity for communication in the public sphere? Journal of Communication Management.
- Las claves de una comunicación de éxito CEO-Dircom. Burson-Marsteller.
- Asia-Pacific Communication Monitor 2017/18. APACD.
- Latin American Communication Monitor 2016-2017. EUPRERA/DIRCOM.
- Re-fuelling the talent tank (...). Communication & Society.
- Increasing power and taking a lead (...). Revista Internacional de Relaciones Públicas.
- Excelencia en la Gestión de Comunicación. Comhumanitas.
- Structure of the public relations/communication department (...). Public Relations Review.
- Perfil del community manager en las agencias de publicidad y relaciones públicas de España. El profesional de la Información.
- Mapping communication management competencies for European practitioners: ECOPSI an EU study. Journal of Communication Management.
- From intra-organizational to extra-organizational gender gaps. EUPRERA Congress.
- Male and female communication, leadership styles and the position of women in public relations. Interactions: Studies in Communication & Culture.
- Commandment 4. Springer International Publishing.
- Evaluating excellence (...). Public Relations Review.
- Constructing public relations as a women's profession in Russia. Revista Internacional de Relaciones Públicas.
- A comparative excellence framework for communication management. Journal of Communication Management.
- Are Organizational Goals Really Top of Mind for Communication Professionals? Insights from the Global Communication Monitor.
- European Communication Monitor 2016, 2017. EACD/EUPRERA.

Escanea este código para consultar la bibliografía completa.



PARTNERS DE DIRCOM

BBVA

 **CaixaBank**

 **IBERDROLA**

 **NOVARTIS**

 **REPSOL**

 **Santander**

 **Telefonica**

SOCIOS PROTECTORES DE DIRCOM

 **abertis**

 **accenture**

AIRBUS

 **Bankia**

bankinter.

BERTELSMANN

 **BNP PARIBAS**

 **CEPSA**

 **Coca-Cola**

 **Correos**

 **DANONE**

Deloitte.

 **enagas**

 **endesa**

ferrovial

GARRIGUES

 **Gestamp**

 **GRUPO ANTOLIN**

iberCaja 

 **IBERIA**

indra

ING 

 **JAGUAR**

 **LAND ROVER**

 **MAPFRE**

MAXAM

Naturgy 

PHILIPS

 **quirónsalud**

 **RENAULT**

SAMSUNG

renfe

 **Sanitas**

 **SEAT**

SIEMENS

 **suez**

 **vodafone**

VOLKSWAGEN
GROUP ESPAÑA DISTRIBUCIÓN

TRANSPORTISTAS PREFERENTES

 **IBERIA**

renfe



dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

©2018