

La figura del *Dircom*. Su importancia en el modelo de comunicación integral

Francisca Morales
Ana M^a Enrique

Universitat Autònoma de Barcelona
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad
Francisca.Morales@uab.es
Anamaria.enrique@uab.es

Resumen

Este artículo aborda la función del *Dircom*, ejecutivo responsable de la comunicación tanto de empresas como de instituciones y su implicación en la consolidación en estos últimos años del modelo de *comunicación integral*. Partiendo de una visión holística de la dirección de comunicación, la figura del *Dircom* contribuye a gestionar de manera coherente y homogénea las tres áreas que abarca el modelo de comunicación integral: comunicación de marketing/comercial, comunicación corporativa/institucional y la comunicación interna.

Palabras clave: *Dircom*, organización, comunicación integral, dirección de comunicación.

Abstract. *The concept of the Dircom. His importance in the model of integral communication*

This article approaches the function of the *Dircom*, an executive responsible for the communication of both companies and institutions and his implication in the consolidation in the latter years of the model of integral communication. From a holistic point of view of the communication management, the concept/role of the *Dircom* helps to manage, in a coherent and homogeneous way, the three areas that involve the model of integral communication: communication marketing, institutional communication and internal communication.

Key words: *Dircom*, organization, integral communication, communication management.

Sumario

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Introducción | 4. Conclusión |
| 2. Comunicación de marketing <i>versus</i> comunicación integral | 5. Bibliografía |
| 3. La dirección de comunicación y su contribución a la consolidación del modelo de comunicación integral | 6. Otras fuentes consultadas |

1. Introducción

En toda organización prolifera gran cantidad de informaciones, mensajes y señales que implican movimientos y cambios permanentes en el desarrollo de su actividad. Es así como el tráfico de las comunicaciones va ganando terreno, por lo que resulta imprescindible implantar orden y control sobre todas ellas y prever la desorganización o entropía¹ que la falta de una gestión eficiente de las comunicaciones pueda producir. Las empresas, las instituciones y las organizaciones en general, cada vez más, tienen la necesidad de interrelacionarse con el exterior y de crear un clima de implicación y motivación entre las personas que la integran. El profesional que cuenta con un perfil capaz de asumir esta tarea se denomina *Dircom* o *director de comunicación*, entendiendo a esta persona como la responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva. Como señala Johnsson², el director de comunicación es la persona de la empresa que desarrolla y mantiene la red de contactos, dentro y fuera de ella.

La acuñación del término *Dircom* y su reconocimiento como profesión se sitúa en el primer Congreso TOP-COM organizado en Francia en 1988. Entre los objetivos que se marcaron sus organizadores y participantes se encontraba el de realizar un manifiesto que contemplara las funciones del profesional de la comunicación en las organizaciones. Weil, así lo explicaba en 1990³, aseguraba que se trató de una manifestación política para lograr el reconocimiento profesional de unas funciones de comunicación que se realizaban con carácter irregular. Presentaba al nuevo profesional como el nuevo director de comunicación global y entre sus funciones señalaba: la publicidad de producto y marcas; las relaciones públicas; las relaciones con la prensa; la comunicación con los poderes públicos, bancos y universidades; el patrocinio; el mecenazgo; el marketing; la decoración interior; la elección de despachos. Dentro del organigrama de la empresa los ubicaba entre la dirección de marketing y la presidencia.

En España, la figura del *Dircom* emerge en los años noventa, coincidiendo con la consideración de la comunicación como valor estratégico para las empresas e instituciones. Ya en 1992, dentro de la Universidad existía la preocupación académica por incluir en sus estudios e investigaciones la problemática que representaba el director de comunicación. Un incipiente perfil profesional, cuyo rol se empezaba a vislumbrar como una posibilidad real a la hora de afrontar el reto que, ya al inicio de los noventa, representaba para las empresas e instituciones ofrecer una imagen de marca, global y diferenciada. Esas inquietudes se concretaron en el seminario de Cuenca: El Director de Comunicación; jornadas que fueron impulsadas y organizadas desde el

1. WIENER (1969). Reconoce la entropía como una medida de desorganización en contraposición a la información que la considera una medida de organización.
2. JOHNSON, H. (1991). *La gestión de la comunicación*. Madrid: Ed. Ciencias Sociales.
3. WEIL, P. (1990). *Communications obligue! Communication institutionnelle et de management*. París: Les Éditions d'Organisation.

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad (CAVP) de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), dirigidas por los profesores Juan Benavides y Rafael Alberto Pérez. Contaron con la colaboración y el apoyo del Instituto de Investigación de la Comunicación de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y la revista *CONTROL*. En esas jornadas, el profesor Mario Herreros, catedrático de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas de la UAB, y el profesor José V. Idoyaga, de la Universidad del País Vasco, coincidían en afirmar que la formación universitaria de profesionales capaces de dirigir una correcta organización y gestión de la comunicación en las empresas e instituciones, con capacidad para una correcta planificación estratégica, ya estaba establecida en la universidad pública, «me estoy refiriendo como pueden suponer a la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas». Por otro lado, en 1993, se crea en Madrid la primera Asociación de Directores de Comunicación en España, ADC Dircom. Entre sus objetivos se plantean promover, apoyar y consolidar la figura y las funciones del director de comunicación. Su presidente, en aquellas fechas Javier Fernández del Moral, aseguraba que la asociación se había «convertido en un punto de referencia para los profesionales del sector, al reunir en su seno a los responsables de comunicación de las mayores empresas de España».

En la actualidad, estamos presenciando la consolidación de lo que Villafañe⁴ denomina «la cultura del corporate», entendida como la gestión de los activos intangibles, entre ellos, la imagen y la reputación de las organizaciones.

Joan Costa⁵ señala que son varias las condiciones imprescindibles para que se reconozca al *Dircom* en una organización:

- Deberá depender directamente de la Alta Dirección de la Empresa.
- Deberá comunicarse bien con «todas» las personas de la organización.
- Será un estratega y planificador (él supervisa y orienta).
- Deberá saber diferenciar la comunicación institucional/corporativa de la comunicación de marketing/comercial.
- Deberá saber vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la organización.
- Diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos.
- Coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía.
- Supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos.
- Evaluará los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos.

4. VILLAFANE (2001). En *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

5. COSTA, J. (1997). *Gestionar la comunicación*. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación.

Sin duda, estamos ante un gestor de las comunicaciones con un perfil polivalente y generalista, por lo que resulta complejo delimitar los requisitos básicos en cuanto a las capacidades o a las habilidades personales, así como la formación académica y profesional con las que se debe contar. No obstante, Costa⁶ coincide con Martín⁷ en que el Dircom debe comprender la cultura corporativa de la organización. Garrido⁸ cree que debe poseer habilidades directivas con capacidad de integrar equipos multidisciplinares. Por otro lado, Villafañe⁹ comenta que, a pesar de que no existe un «profesiograma» definido respecto al currículo académico-profesional al que debe responder un director de comunicación, sí que es necesario que tenga la capacidad para traducir la estrategia global de la organización a un esquema de imagen que debe desarrollarse y controlarse a través de las técnicas de comunicación. Costa va más allá de lo estrictamente profesional y apunta las siguientes cualidades o dotes de un director de comunicación: humanista integral con sólida formación en deberes morales y cívicos.

El *Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate en España* en su informe anual de 2001 establecía un criterio, como referencia para poder valorar si una dirección de comunicación está consolidada o no dentro de su organización, y aseguraba que *debe estar ubicada orgánicamente en la primera línea ejecutiva y, consiguientemente, su responsable debe participar en el comité de dirección de la compañía o tener interlocución directa con la presidencia.*

En la actualidad, las grandes compañías españolas, en su mayoría, cuentan con un departamento de comunicación encargado básicamente de la gestión de su comunicación e imagen corporativa. Según un estudio¹⁰ realizado por la *Asociación DirCom* (2004), en nuestro país, el 78% de las empresas cuentan con un departamento de comunicación, frente al 13%, donde no existe. Por tanto, podemos hablar de una incipiente consolidación del departamento de comunicación dada su presencia en el organigrama de la empresa.

La necesidad de coordinar un discurso coherente e íntegro tanto en el seno de la organización como en su entorno contribuye a que el director de comunicación, junto al órgano que representa, forme parte de la Alta Dirección de la empresa (presidente, consejero delegado, director general...). Entendemos el término staff como aquellas actividades especializadas o funcionales que comprenden los diversos servicios de asesoramiento, que estructuralmente aparecen separados y no tienen poder para tomar decisiones. El staff de apoyo lo constituyen departamentos o unidades especializadas situadas fuera de la línea de trabajo¹¹ operacional y suministran apoyo a la organización. La comunica-

6. COSTA, J. (2001). *Director de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Edición 2000.

7. MARTÍN, M (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.

8. GARRIDO, F (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.

9. VILLAFANE, J. (2000). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

10. ADC DIRCOM (2004). «Presencia de departamentos de comunicación en grandes compañías». *El estado de la comunicación en España*. Madrid.

11. Modelo «Line and Staff». En: BRECH, E. F. L. (1969). *Management su naturaleza y significado*. Barcelona: Oikos-tau.

ción forma parte del staff de apoyo que Mintzberg¹² (1989) denomina *tecnestructura*.

El discurso de comunicación ha de ser coherente, pero el profesional responsable de la comunicación, además, ha de ser un gestor integral de la comunicación. La gestión de la comunicación en las organizaciones se basa en la existencia de un departamento específico: la dirección de comunicación, con un ejecutivo al frente, máximo responsable de toda la comunicación de la organización, que será gestionada de forma global. Este departamento depende y reporta directamente con la máxima dirección de la empresa, y su principal función es la de ser guardián de la imagen, al más alto nivel. Sin embargo, existen diferencias significativas en el modelo de gestión de la comunicación dependiendo del perfil de cada organización. Las empresas de productos de consumo estructuran y gestionan su comunicación a partir del modelo de comunicación de marketing. Sus objetivos se desarrollan en torno a unos productos concretos con unas características específicas que deben introducir en el mercado y lograr el mayor grado de participación —cuota de mercado— posible. El valor de la «marca-producto» está muy asumido y, de hecho, no descubrimos nada nuevo si afirmamos que es gracias a la marca y a valores emocionales que se configura la «diferencia significativa»¹³ entre los productos, que los hace diferentes y atractivos ante el consumidor potencial. No obstante, estas organizaciones trabajan sobre la base de un producto concreto, con unas propiedades específicas y objetivas; es en torno a ese producto y a su marca que se desarrolla la actividad de comunicación. En muchas de estas empresas la marca corporativa ni siquiera existe.

Por otro lado, las empresas de servicios públicos y las organizaciones en general que no cuentan con un producto físico, tangible, para colocar en el mercado, porque lo que ofertan son servicios, ideas, proyectos, en resumen intangibles, su identidad e imagen pasa necesariamente por una marca institucional o corporativa que tendrá que posicionarse en la mente de los usuarios o posibles colaboradores para que les permita ser identificados y posicionados favorablemente. La comunicación, en estos casos, aparece más necesaria desde un enfoque global e integrador, porque debe conseguir comunicar valores, historia, calidad, emociones, etc. Siempre desde una imagen de marca que será la única, la de la organización en su conjunto, una imagen corporativa. En estos casos, también se hace comunicación de marketing pero siempre como una actividad más dentro de la estrategia de comunicación de la organización, no como modelo a partir del cual se estructura y desarrollan todas las actividades comunicativas.

En cuanto a las responsabilidades de este profesional, podemos enumerar tantas como la estructura de la comunicación de la organización lo permita. Partiendo de una visión holística de la gestión de la comunicación y aplican-

12. MINTZBERG, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ed. El Ateneo.

13. RICARTE, J. M. (2000). *Procesos y técnicas creativas publicitarias*. Barcelona: Servei de Publicacions (UAB).

do el modelo de comunicación integral, el cual abordaremos a continuación, nos encontramos con la que de un modo general resume su función primordial: coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas y homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto empresarial. Este proyecto empresarial deberá ser traducido por el director de comunicación en términos de imagen con el fin de contribuir de manera positiva en el logro de los objetivos organizacionales.

2. Comunicación de marketing *versus* comunicación integral

Dada la falta de delimitación funcional y, por ende, la falta de unidad conceptual en referencia a los órganos responsables de la comunicación de las organizaciones resulta una tarea ardua establecer estrictamente la evolución histórica de sus estructuras. No obstante, se hace plausible pensar que las actuales estructuras de comunicación de las organizaciones son el resultado de la evolución de los antiguos departamentos de publicidad y gabinetes de prensa.

Dos modelos son básicos en la comunicación empresarial, el denominado de comercialización o de marketing y el de comunicación integral¹⁴. La aplicación de uno u otro modelo está directamente relacionada con el perfil de la organización a la que corresponde. El modelo de marketing ha entendido y utilizado la comunicación como una técnica necesaria para alcanzar unos objetivos concretos, mayoritariamente cuantitativos y básicamente relacionados con la implantación de sus productos en los mercados. Por otro lado, el modelo de comunicación integral aporta ese sentido de globalidad que permite gestionar todas las acciones de comunicación —no sólo las que atañen a la comercialización del producto/servicio—, concentrándolas bajo una misma estructura y responsabilidad, lo que permite desarrollar su gestión como una función estratégica más de la dirección de la compañía.

Existe una tendencia cada vez más generalizada, sobre todo entre las grandes compañías¹⁵, que tiende a estructurar sus comunicaciones teniendo en cuenta esa visión de globalidad y coherencia. No obstante, es cierto que no existen soluciones universales para estructurar la comunicación, sobre todo porque cada organización desarrolla un modelo en función de sus necesidades (pensemos en las *pymes*).

Al hablar de la estructura de la comunicación en las organizaciones, en muchos foros —empresas de productos de consumo, profesionales de la comunicación— se asegura que la comunicación depende estructuralmente del marketing, fruto del modelo de gestión que tradicionalmente se ha utilizado sobre todo en las empresas de consumo, que en muchas ocasiones se ha convertido en modelo a seguir por otras organizaciones y para otros objetivos de comunicación muy distintos. Un ejemplo es la evolución del marketing con sus dis-

14. MAZO, J. M. (1994). *Estructura de la comunicación por objetivos*. Barcelona: Ariel Comunicación.

15. Ver Anuarios DirCom (Asociación de Directores de Comunicación), desde 1994.

tintas aplicaciones en el ámbito social y político. En una investigación realizada por Morales¹⁶ en 2002, se estudiaron tres tipos de organizaciones: una empresa de productos de consumo; una empresa de servicios y una organización no gubernamental. Ninguno de sus departamentos de comunicación dependía estructuralmente de marketing. La comunicación en la empresa de servicios y en la organización no gubernamental se gestionaba desde un departamento específico con un director de comunicación al frente que reportaba directamente con Dirección General, y donde era función de sus directores de comunicación la estructura y la gestión de todas las comunicaciones incluidas las de marketing, al mismo nivel que el resto de técnicas de comunicación. El modelo de gestión de la comunicación en la empresa de productos de consumo estudiada fue reconocido como de «marketing-integral» y también estaba situado, en la estructura general de la empresa, con dependencia directa de la máxima dirección. El mismo estudio extrajo tres conclusiones: *a)* la dirección de comunicación en las organizaciones depende de Dirección General; *b)* la comunicación que depende estructuralmente de marketing es aquella que surge de la aplicación de la «promoción» del marketing mix; *c)* hablar de comunicación de las organizaciones implica pensar en todas las posibilidades que una correcta estructura y gestión de las distintas técnicas y actividades de comunicación puede aportar a una organización en su conjunto.

La Asociación de Directivos de Comunicación DirCom¹⁷ ese mismo año manifestó que la principal función de la Dirección de Comunicación es gestionar el desarrollo de las políticas y estrategias de comunicación desde una perspectiva global, y presentó un organigrama de la Dirección de Comunicación en que aseguraba pretender aclarar y situar a este departamento y a los profesionales de la comunicación empresarial e institucional en el lugar que les corresponde dentro de la organización, donde la Dirección de Comunicación depende directamente de Presidencia y Dirección General, quedando las distintas comunicaciones de marketing, institucional, interna y relación con los medios dependiendo directamente del director de comunicación.

3. La dirección de comunicación y su contribución en la consolidación del modelo de comunicación integral

Durante la última década diversos autores¹⁸ han coincidido en afirmar que la principal función de la dirección de comunicación radica en elaborar y hacer ejecutar con eficiencia el plan estratégico de imagen de la compañía. Para lograrlo este departamento debería participar activamente en el proceso estratégico global de la organización, convirtiéndose en un punto importante de referencia y apoyo para la Dirección General, asegurándose del correc-

16. MORALES, F. (2002). *La dirección de comunicación en la empresa/organización*. Trabajo de nueve créditos. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

17. ADC DIRCOM (2002).

18. COSTA (1999), JONSON, H. (1991), VILLAFANE (1998), Martín MARTÍN (1998).

to planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de «identidad de la compañía», conociendo como es vista dentro y fuera por todos sus públicos y su entorno, así como investigando sobre esa percepción y cómo afecta a los objetivos generales de la organización la «imagen» que todo ello genera. Por lo tanto crear, mantener y transmitir una imagen positiva de la compañía es parte fundamental de la actividad ejecutiva de comunicación.

Para que la estructura de comunicación de una organización responda al *Modelo de Comunicación Integral*, debe tener presente las distintas áreas susceptibles de generar comunicación en una organización. De la Dirección de Comunicación deberían depender todas las áreas de comunicación de la empresa, que concretamos básicamente en tres: *la comunicación corporativa/institucional; la comunicación interna/organizacional y la comunicación comercial/marketing.*

3.1. Comunicación interna/organizacional

La comunicación corporativa o institucional se ocupa de la política de comunicación de la organización y de su planificación estratégica, la gestión de la cultura, identidad, imagen y reputación corporativa, relaciones con los accionistas, relación con los medios, instituciones, administraciones públicas, responsabilidad social y gestión de la comunicación en situaciones de crisis. La comunicación interna u organizacional implica a los miembros de la organización con el cometido de integrarles en el proyecto organizacional. Por último, la comunicación comercial o de marketing se basa en los principios mercadotécnicos de la colocación y promoción de productos y servicios, orientada básicamente a sus clientes o consumidores.

Especial importancia adquiere la gestión de la comunicación corporativa cuando la empresa se ve afectada por un fenómeno circunstancial y extraordinario que deriva en una crisis. Como señala Enrique (2002) una situación de crisis hace peligrar los objetivos de la organización, además de alterar las relaciones que ésta posee con sus públicos. La organización va a necesitar que se intervenga para minimizar o evitar posibles repercusiones que afecten nocivamente a su imagen y/o reputación. El director de comunicación no sólo debe planificar qué hacer en términos comunicacionales para contrarrestar los efectos negativos que la crisis pudiera producir. Su intervención en la gestión de crisis comienza mucho antes, cuando la organización decide establecer un plan de gestión de crisis que contenga las medidas básicas de prevención ante posibles riesgos susceptibles de derivar en situaciones que pongan en peligro su estabilidad. Hay crisis que no son evitables por parte de la organización. Accidentes o fenómenos naturales son sucesos incontrolables por ella y lo único que puede hacer es prever una serie de mecanismos que minimicen su impacto. En cambio, se pueden dar sucesos cuya aparición depende de acciones humanas sobre las que la organización puede influir o controlar. Evitarlas dependerá de la capacidad de gestión de la organización.

Para que los directores de comunicación desarrollen una labor eficiente, sobre todo en lo referente a la gestión de los valores intangibles, como son la reputación, la marca, la responsabilidad social de las empresas, las relaciones con los stakeholders, cada día más significativos entre las prioridades de las grandes compañías¹⁹, la estructura de comunicación de las organizaciones no puede prescindir, en su gestión, de la coordinación de ninguna de las tres áreas mencionadas. Sin embargo, hay que reconocer la particularidad de la comunicación interna que en la mayoría de los casos depende de Recursos Humanos y algo similar ocurre con la comunicación comercial (de producto y de marca) cuyas actividades de comunicación se desempeñan mayoritariamente desde el departamento de marketing, siguiendo el modelo ya comentado, que Mazo del Castillo denomina de «Comercialización o de Marketing». Aunque paulatinamente van aumentando los departamentos de comunicación interna dentro de las empresas²⁰, éstos no siempre se sitúan en el lugar que dentro del modelo de comunicación integral les corresponde. La comunicación de una compañía, en su globalidad, no puede considerarse estratégica, en su pleno sentido, si la comunicación interna no tiene esa misma consideración. Por lo que debería ser función de la Dirección de Comunicación estructurar, coordinar y controlar que todas las acciones de comunicación hacia el interior sean parte integrante del plan estratégico de la compañía, del plan estratégico de comunicación y del manual de funciones del director de comunicación.

Para una eficiente gestión de la comunicación integral, nos parece pertinente recuperar aquí la aportación de Villafañe (1998), que concreta en cuatro las principales funciones a desempeñar por la Dirección de Comunicación:

- a) La función normativa, que persigue la cohesión y la coordinación de todos los activos de imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa.
- b) La función de servicio, que se expresa en el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos, pero sin sustituirlos en el plano operativo.
- c) La función formativa, en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.
- d) La función prospectiva, respecto a la imagen corporativa de la empresa. En este sentido, la Dirección de Comunicación debe convertirse en un observatorio permanente como mínimo de los competidores más directos, el mercado, la opinión interna y externa, sobre la compañía.

Todo ello para contar con unas condiciones que sitúen a la comunicación en posición de afrontar y hacer realidad los grandes objetivos que la máxima

19. VILLAFANE, J. (2005). «La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica». En: *El estado de la publicidad y el Corporate*. Madrid: CAP-UCM.

20. Según López Triana, las tareas de comunicación interna encargadas a consultoras han pasado de un 84% en 2000 al 48,10% en 2004. En: Villafañe. «La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica».

autoridad de la organización espera de este departamento directivo. Queda claro que para que la comunicación actúe en este nivel, condición básica e indispensable es ser considerada función estratégica en sí misma.

4. Conclusión

Dircom es el apócope de director de comunicación, ejecutivo responsable de la comunicación de las organizaciones, partiendo de la consideración de esta última como un elemento estratégico de gestión capaz de generar valor. Son dos los modelos que pueden imperar en las estructuras de comunicación de cualquier organización: modelo de marketing/comercialización o modelo de comunicación integral. Este último modelo es el que en los últimos tiempos intenta consolidarse en la gestión de la comunicación con independencia del perfil de organización en el que se desarrolle su actividad. Son tres las áreas que abarca el modelo de comunicación integral: comunicación interna/organizacional, comunicación corporativa/institucional y comunicación comercial/marketing.

La principal función de la Dirección de Comunicación consiste en coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas, así como homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto empresarial. Por todo ello es imprescindible contar con un profesional «humanista integral» responsable de la gestión de la comunicación de la organización con capacidad para consolidar su imagen y lograr una buena reputación²¹ corporativa. Más allá de su función integradora, el director de comunicación se presenta como un cargo estratégico para la organización. Para conseguirlo, es imprescindible que el *Dircom* reporte directamente a la Alta Dirección.

5. Bibliografía

- BENAVIDES DELGADO, Juan (1993). *Director de comunicación*. Madrid: Edipo.
- BENAVIDES, J.; COSTA, J. y otros (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- BRECH, E. F. L. (1969). *Management, su naturaleza y significado*. Barcelona: Oikos-tau.
- COSTA, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- (1997). *Gestionar la comunicación*. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación.
- (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*. Barcelona: Paidós.
- ENRIQUE, A. M. (2002). *Aproximación al estudio teórico de la comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Tesina, Programa de Doctorado de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- GARRIDO, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.

21. VILLAFÑE, J. (2004). *La buena reputación, clave del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

- JOHNSON, H. (1991). *La gestión de la comunicación. Guía profesional*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- MARTÍN, F. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitat.
- MAZO, J. M. (1994). *Estructura de la comunicación por objetivos*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- MINZBERG, H. (1989) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ed. El Ateneo.
- MORALES, F. (2002). *La dirección de comunicación en la empresa lorganización*. Tesina, Programa de Doctorado de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- RICARTE, J. M. (2000). *Procesos y técnicas creativas publicitarias*. Barcelona: Servei de Publicacions (UAB).
- VILLAFANE, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- (1998). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- (2000). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- (2004). *La buena reputación, clave del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- WEIL, P. (1990). *Communications oblique! Communication institutionelle et de management*. París: Les Éditions d'Organisation.
- WIENER, N. (1954). *The Human use of Human Beings. Cybernetics and Society*. Boston: Cybernetics and Society.

6. Otras fuentes consultadas

Anuario ADC Dircom (2002, 2004).

Informe Anual (2002, 2004, 2005). El estado de la publicidad y el Corporate. Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I. Universidad Complutense de Madrid.

Francisca Morales es licenciada en Publicidad y RRPP, Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional y Suficiencia Investigadora por la Universitat Autònoma de Barcelona. Actualmente es profesora asociada del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad (UAB). Coordinadora del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (13ª edición), organizado por el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad (UAB).

Ana M^a Enrique es licenciada en Publicidad y RRPP, Magíster en Publicidad y RRPP y Suficiencia Investigadora por la Universitat Autònoma de Barcelona. Actualmente es profesora ayudante del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad (UAB). Coordinadora del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional en su versión on-line (6ª edición), organizado por el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad (UAB).
