



XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

La molécula conductual de relaciones públicas en la dirección de comunicación empresarial en España

Behavioral molecule of public relations in the direction of business communication in Spain

Ana Almansa-Martínez
Universidad de Málaga, España
M^a Angeles Cabrera-Cabrera
Universidad Rey Juan Carlos, España

Resumen

Ante el auge de las Relaciones Públicas, especialmente en las últimas décadas, cualquier organización que se precie ha incorporado en su estructuras organizativa un nuevo perfil: el director de de las relaciones con los públicos de la organización, denominado en la mayoría de las organizaciones director de comunicación. Éste se perfila cada día más como un profesional necesario en las organizaciones que quieran seguir existiendo, dada las necesidades de comunicación de la organización y de sus públicos, situación que se multiplica ante coyunturas adversas como la que actualmente atraviesa España.

A partir del análisis de una encuesta, entrevistas en profundidad, un Delphi y Observación no participante, esta comunicación muestra cuál es el perfil profesional del director de comunicación en las empresas españolas, determinando su posición dentro de la empresa, identificando sus competencias y la capacidad decisoria del mismo, así como valorando su función estratégica. El estudio nos sitúa ante el presente y el futuro del director de comunicación.

Palabras Claves: Relaciones Públicas, molécula conductual, toma de decisiones, dirección de comunicación, España.

Abstract/Resumo

With the growth of public relations, especially in recent decades, any organization worth its salt has incorporated into its organizational structures a new profile: director of relations with public organization, called in most organizations Chief of Communication. This is

emerging increasingly as a necessary professional organizations that want to continue to exist, given the communication needs of the organization and its public, a situation that multiplies in adverse situations as currently facing Spain.

From the analysis of a survey, interviews, a Delphi and non-participant observation, this paper shows what the professional profile of the public relations in Spanish companies, determining their position within the company, identifying their skills and capacity decisional thereof, as well as assessing their strategic role. The study places us at the present and the future of communications.

Keywords/Palavras-chave: Public Relations, behavioral molecule, decisions making, office of communication, Spain.

1. INTRODUCCIÓN

Para dar respuesta a las exigencias que emanan de la sociedad actual, hoy más que nunca, toda organización necesita desarrollar su comunicación de forma estratégica. Por consiguiente, las Relaciones Públicas se convierten en imprescindibles en cualquier compañía. Las Relaciones Públicas en España han evolucionado e incrementado su importancia, y progresivamente ha pasado de ser un ámbito técnico a adquirir mayor carácter estratégico (Dircom, 2010, 2015; Wellcomm, 2012 y Zerfass et al., 2013, 2014, 2015).

Las relaciones públicas, hoy, son el sistema nervioso central que rige la conducta y el funcionamiento de toda organización y de sus relaciones con el entorno. Por eso mismo, la comunicación empresarial está íntimamente ligada a la estrategia y a la gestión (Costa, 2011: 19). La forma en que la organización gestiona su comunicación tiene consecuencias directas en su funcionamiento interno, en la motivación de sus trabajadores y en la proyección de una imagen pública positiva (Arrieta, 1990: 130).

En consecuencia, las empresas que tienen éxito son las que conectan la comunicación con su estrategia a través de su estructura (Garten, 2001: 47). Partiendo de esta premisa y teniendo presente la relevancia adquirida por las Relaciones Públicas en las últimas décadas, desde esta investigación se apunta a la necesidad de ubicar al director de comunicación en la

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

cúspide del organigrama empresarial, pues necesita estar en continuo contacto con la información y quien la tiene son los altos cargos de la empresa (Freixa, 2005: 131, Almansa, 2011). Además, al estar alineado con los objetivos generales de la organización, el director de comunicación podrá tomar parte de las decisiones tácticas añadiendo valor estratégico al gobierno organizacional (García, 2010: 152).

Además, las turbulencias del contexto actual con rápidos y profundos cambios de carácter tecnológico, económico, sociopolítico o, como ocurre hoy día, una compleja combinación de estos, obligan a que los directores de comunicación se tengan que estar reinventando a sí mismos para hacer frente a las exigencias del cambio permanente, en cuyo seno deben desarrollar el día a día de su actividad (Matilla, 2012).

2. MARCO TEÓRICO

La dirección de Relaciones Públicas se debería encontrar en el ámbito ejecutivo, pero muy ligado a las áreas directivas, ya que sería el responsable de trasladar lo que se quiere “enseñar” a los diferentes públicos. Teniendo en cuenta que también se tiene que relacionar con el resto de las áreas y controlar el mensaje que se enviará al exterior, incluso el mensaje que se envía al interior (Lobillo, 2014: 85).

Ante las responsabilidades del director de comunicación, “la ubicación del mismo en el organigrama tiene que situarse lateralmente en la pirámide de la cúspide organizativa, con libertad de acción y junto a los máximos responsables (Presidente, Director general, etc.), con rango de Director, de quienes no raras veces será portavoz. Y muy cerca, formando equipo con las áreas de Recursos Humanos y Marketing” (Freixa, 2005: 130).

Aguirre (2011: 14) insiste en la necesidad de que esté alineado con los objetivos generales de la organización. “Si queremos que asesore adecuadamente, es necesario que asista al Comité de Dirección”. Se trata de una de las pocas funciones capaz de aportar a los comités

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

de dirección y consejos de administración una mirada integral sobre el conjunto de la organización y sobre la realidad política y social de los países donde opera la empresa, una función que mira más allá del corto plazo y que es capaz de identificar riesgos y oportunidades que impulsarán a la empresa hacia la excelencia (Argenti, 2014: 72).

Diversos estudios muestran cómo los ejecutivos de las compañías han abierto las puertas de los comités directivos al Director de Comunicación. Sin embargo, se trata de una abertura tímida, con grandes retos (Gutiérrez, 2010: 140). Según datos del estudio *El estado de la Comunicación en España de 2015*, se incrementa el porcentaje (72,7 %) de los responsables de comunicación que participan siempre o de manera ocasional en el Comité de Dirección de la empresa si lo comparamos con el del año 2005 donde la intervención era del 65 %, mientras que en 2010 fue del 70 % (Dircom, 2015).

Sin embargo, aunque la comunicación se considera cada vez más influyente, según el *European Communication Monitor (EMC)* de 2014, un tercio de los profesionales españoles que participaron en la encuesta ejercen influencia ejecutiva, es decir, participan en la toma de decisiones estratégicas de sus organizaciones, mientras que el resto presenta únicamente influencia asesora, pues son tenidos en cuenta, aunque no participan directamente en la estrategia organizacional (Zerfass et al., 2014).

En este sentido, podemos recordar la molécula conductual de Grunig y Hunt (2000: 184-185), entendida como “el modelo que describe la manera en que la gente toma decisiones respecto a lo que hace”.

Si se analizan las organizaciones con un prisma modélico de tipo sistémico (Bertalanffy, 1976), el Director de Comunicación debe planificar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y a los objetivos de la empresa; observando e interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes: económico, político,

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

cultural, social y medioambiental. Es entonces cuando la comunicación se torna una función estratégica (Castillo y Álvarez, 2014: 7).

Haciendo referencia a la situación de crisis e incertidumbre en la que actualmente vivimos, sumada a la desconfianza de la sociedad hacia las empresas, nos enmarcamos en un contexto económico-social donde la figura del director de comunicación juega un papel fundamental en la empresa como gestor de confianza (Mut, 2011: 107). Arrieta (2011: 14) incide en la importancia del director de comunicación, destacando que es la misma con o sin crisis: “debe ser igual que la del Director General, el Director Comercial o el Director Financiero”.

Atendiendo a las habilidades con las que debe contar, según Álvarez y Caballero (1997: 88), “el director de comunicación ha de caracterizarse por un pensamiento audaz y proclive a la incorporación de nuevas ideas. Este debe ser una palanca que actúe positivamente en la transformación de la empresa. Por ello ha de poseer características tales como diplomático, animador y agitador”.

Carlavilla y Rumschisky (2008: 100) añaden que el director de relaciones públicas tiene que contar con las cualidades propias de su función de directivo, así “el Director de Comunicación debe poseer una serie de habilidades como la capacidad de relación y comunicación, la visión global y la capacidad de síntesis, la capacidad de liderazgo, la capacidad de negociación, y su condición de estratega”.

Por último, Black (1994: 221) señala que para ser un buen Director de Comunicación, hay que tener una amplia gama de cualidades y habilidades. Este debe poseer un sano raciocinio, integridad personal, un conocimiento especializado de los métodos de comunicación, habilidad de organización de alto estándar, habilidades directivas, y sobre todo, una fuerte personalidad y capacidad de liderazgo.

Según Dircom (2015), las habilidades más importantes para desempeñar con éxito el trabajo son, de más a menos, la visión estratégica (14,37 %), capacidad de comunicación (13,16 %), accesibilidad a los medios de comunicación (12,90 %), influencia en la dirección de la empresa (9,09 %), y capacidad de gestión / management (7,62 %). Otros valores apreciados, aunque ya en menor medida, son el liderazgo, el alto conocimiento técnico de los productos o servicios de la empresa, capacidad de trabajo en equipo y la creatividad, entre otros. Además, se estiman mayoritariamente como muy importantes o bastante importantes los contactos del Responsable de Comunicación con la Alta Dirección, la coordinación del trabajo del departamento, el diseño de estrategias y las relaciones con los medios. Todas ellas con porcentajes superiores al 80 %. Le siguen las relaciones con otros departamentos y el uso de nuevas tecnologías.

En la actualidad, otra ocupación importante del Director de Comunicación es la generación de confianza, siendo una función estratégica importante que desempeña, competencia que bien entendida y asimilada por la estructura organizativa y con ello, por la cultura organizacional, confiere a este profesional su verdadera esencia estratégica en la gestión de la empresa.

3. METODOLOGÍA

El diseño de la investigación se planteó a partir de la triangulación metodológica, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, tales como encuesta, entrevistas en profundidad, método Delphi y observación no participante.

El universo de esta investigación son los directores de comunicación de las empresas españolas de mayor facturación, siendo estas de muy diversos sectores (alimentación, consultoras, automoción, construcción, electricidad, entidades financieras, farmacéutico, seguros, telecomunicaciones, editoriales, etc.).

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

Como punto de partida, se extendió la encuesta como principal método de investigación cuantitativo. La muestra seleccionada ha sido de 103 Directores de Comunicación de grandes empresas nacionales. Obteniendo una probabilidad de éxito/fracaso del 0,5. Un nivel de confianza del 95 % y por último, un margen de error del 9 %.

Segundo, fundamentándonos en el estudio cualitativo, se ejecutaron seis entrevistas semiestructuradas a directores de comunicación, que fueron seleccionados atendiendo a motivos de experiencia laboral y a su pertenencia a empresas con sectores de actividad diferentes. Los Dircom entrevistados fueron: Almudena Cruz Cumbreiras (Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de Sage), Raquel Figueruelo (Directora de Comunicación y Marketing en Interxion), Sergio Lumbreras González (Director de Comunicación y Marketing en Alhambra-Eidos), Alberto Velasco Alonso (Director de Comunicación Externa y Relaciones Institucionales de Mahou-San Miguel), José Javier Villalba Calle (Ex Responsable de Comunicación Interna en Seguros Pelayo) y Rosa Yagüe Martínez (Dircom de Coca Cola Iberian Partners).

Tercero, se aplicó el método Delphi a trece expertos en la materia. El panel estaba constituido por 5 académicos, 4 Dircom y 4 directores de empresas (2 consultoras, 1 agencia y 1 medio). Los expertos consultados fueron: Dra. Khaty Matilla Serrano (Universidad Ramón Llul de Barcelona), Dr. Manuel Aranda Ogáyar (Universidad de Jaén), Dra. María Pilar Paricio Esteban (Universidad CEU Cardenal Herrera de Valencia), Dra. Esmeralda Crespo Almendros (Universidad de Granada), Dr. Daniel Martí Pellón (Universidad de Vigo), María Cortina Aurrecoechea (Directora Comunicación y Relaciones Institucionales de Siemens), Jesús Gómez-Salomé Villalón (Director de Comunicación de Aenor), Alfonso González Herrero (Director de Comunicación Externa de IBM España, Portugal, Grecia e Israel), Juan Briz Matesanz (Director de Comunicación en BNP Paribas España - Actual Deutsche Bank España), Arnaud Roy (VP Marketing / Director de España de Augure), Gustavo González Caballero

(Director de Marketing y Comunicación en Acceso), Lola Raya Bayona (Directora de Top Comunicación & RR. PP.) y Beatriz de Andrés Mora (CEO de Art Marketing).

Por último, como fase final del proceso metodológico, se accedió a tres departamentos de Comunicación de grandes compañías españolas para realizar observación no participante (Telefónica S.A., BBVA y Unicaja Banco).

4. RESULTADOS

A la hora de desarrollar sus funciones dentro del Departamento de Comunicación y gracias a las características personales de los mismos (líderes, agradables, educados y planificados), los Directores de Comunicación tienen una relación excelente con su equipo, fluida y amigable. Hay mucha confianza en el entorno laboral, donde los Dircom se preocupan por la estabilidad de sus compañeros, así como de sus opiniones e inquietudes. Además, tienen una gran visión empresarial y perspectiva holística de la organización. Por último, cabe mencionar la labor de asesor que esta figura ejerce en los demás departamentos de la empresa.

Los Directores de Comunicación, de manera general, llevan en el puesto varios años. En el gráfico 5 encontramos con un porcentaje superior a los Dircom que llevan más de 10 años (23,47 %). De manera igualada los Dircom que ocupan la misma posición los intervalos entre 1 y 3 años y 4 y 6 años respectivamente (21,43 %). Con el 19,39 % están los que llevan entre 1 y 3 años. Por último, la cifra más reducida pertenece a los Dircom que se incorporaron hace menos de un año a la empresa. Ante estas cifras podemos decir, que por un lado, hallamos empresas donde existe la figura del Dircom desde antaño y, por otro lado, deducimos que en otras organizaciones, este es un puesto reciente. En contradicción y entrando en juego la variable crisis económica un 12% de Dircom se han quedado sin trabajo.

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
"Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada"
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

Grafico 1. Años en el puesto de trabajo actual

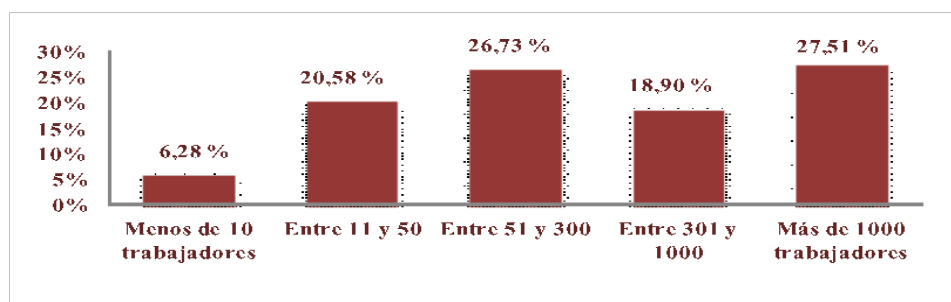


Fuente: Elaboración propia

Ante los niveles tan igualados del gráfico 1 y realizando un estudio pormenorizado, se ratifica que los Dircom con más de 6 años en el puesto pertenecen a Directores de Comunicación con mayor edad, amplia experiencia en comunicación y empleados de empresas grandes. Este hecho se manifiesta en que el porcentaje más elevado (23,47 %) corresponde a este colectivo y de manera general, los Dircom con menos de 1 año como directores (14,29 %), de la totalidad, son jóvenes y Directores de Comunicación de pymes.

En el gráfico 2 se expone que los Dircom encuestados trabajan, por lo general, en organizaciones grandes o muy grandes con más de mil trabajadores en el 27,51 % de los casos. Los porcentajes inferiores se corresponden con organizaciones de tamaño inferior, aunque son cifras bastante representativas las referidas a medianas, 26,73 % y 20,58 % respectivamente. La cantidad que pertenece a las corporaciones pequeñas con Dircom, como era de esperar, es bastante reducida, tan solo un 6,28 % cuentan con esta figura.

Gráfico 2. Número de trabajadores

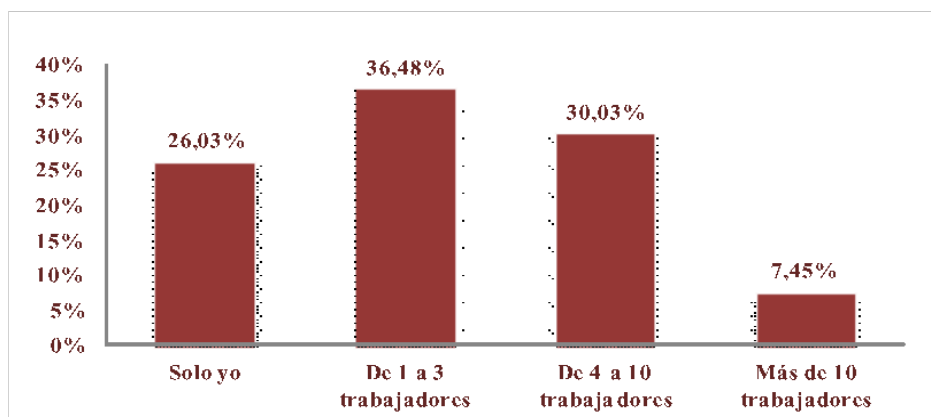


XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
 27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
 TEXTO COMPLETO

Fuente: Elaboración propia

Los departamentos de Comunicación cada vez están compuestos por más trabajadores, aunque haciendo un análisis pormenorizado del resultado de la encuesta se detecta que hay claras diferencias entre la mediana empresa y la grande. En el primer caso, 3 son el máximo número de trabajadores (36,48 %). Sin embargo, en las organizaciones grandes llegan a tener más de 10 trabajadores. Aunque las cifras significativas son las que cuentan con entre 4 y 10 (30,03 %).

Grafico 3. Empleados en el Departamento de Comunicación



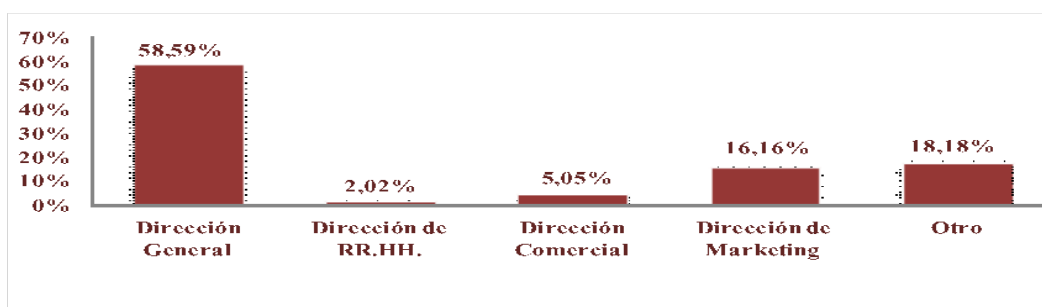
Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a la ubicación del Dircom en el organigrama, el 58,59 % de Directores de Comunicación encuestados dependen del primer nivel ejecutivo (Dirección General), lo cual supone un porcentaje bastante elevado, reafirmando las cifras del estudio de Dircom del año 2015. En segundo lugar, un 18,18 % corresponde a otros, donde destaca el Gabinete de Presidencia y el CEO. A continuación, el 16,16 % depende de la Dirección de Marketing y, por último, se observa como dato importante que la Dirección de Comunicación depende menos

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
 27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
 TEXTO COMPLETO

de Recursos Humanos que en años anteriores (2,02 %), para pasar a vincularse a departamentos más elevados en el organigrama y estratégicos.

Grafico 4. Ubicación de la Dirección de Comunicación en el organigrama



Fuente: Elaboración propia

En algunas de las empresas estudiadas, el Departamento de Comunicación se encuentra ubicado junto al Departamento de Marketing, es decir, no hay departamento propio de Comunicación, sino que ambos campos de acción se encuentran unidos.

Podemos contrastar, en relación a la ubicación en el organigrama de estos Dircom, los datos obtenidos en la encuesta, donde la Dirección de Comunicación y el departamento no se encuentra unido con otras áreas y en todos los casos depende directamente de la Dirección General, el CEO o el Presidente de la empresa.

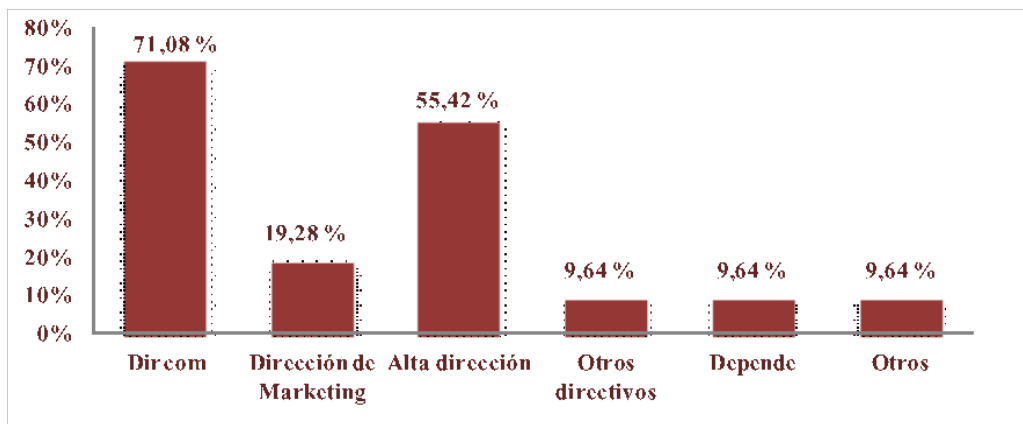
Del mismo modo, el área de Comunicación de las empresas a las que se accedió a través de la observación pende en todos los casos de las primeras líneas ejecutivas. En Telefónica S. A., Comunicación depende directamente del Presidente, junto con Asesoría Jurídica y Asuntos Públicos. En BBVA también hay una dependencia directa con la Presidencia, junto con el

Área de Servicio y el Área Global. Por destacar una diferencia, encontramos el caso de Unicaja Banco, donde el Departamento de Comunicación se vincula a la Secretaría General, estando por encima en el organigrama el Vicepresidente consejero delegado y el Presidente de la entidad.

Ahora bien, ¿quién o quiénes toman las decisiones de comunicación en las empresas españolas?. Haciendo un análisis rápido de estas cifras, se puede decir que los Directores de Comunicación cada vez tienen más capacidad decisoria en la empresa. Este dato coincide con las aportaciones ofrecidas por otros estudios (Zerfass et al., 2011, 2012, 2013; Dircom, 2010, 2015).

En el gráfico 5 observamos que las decisiones relacionadas con asuntos del ámbito de la comunicación son tomadas por los Dircom en un 71,08 %. En segundo lugar, el 55,42 % apunta que la Alta Dirección decide sobre la comunicación llevada a cabo por la empresa, seguido de la Dirección de Marketing (19,28 %), de otros directivos (9,64 %), y "otros" con el mismo porcentaje, donde destaca el Comité estratégico.

Gráfico 5. ¿Quién toma las decisiones de comunicación en su empresa?



Fuente: Elaboración propia

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

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

En este sentido, la Directora de Comunicación de Coca Cola Iberian Partners Rosa Yagüe asegura que “la toma de decisiones es conjunta y garantiza que todos estamos de acuerdo en los objetivos, en el punto de partida, en cuál es la estrategia, así la expectativa de los resultados que hay que conseguir es más clara para todos. El proceso es mucho más transparente”.

Y la Directora de Comunicación de Sage Almudena Cruz considera que “depende, las relevantes se toman desde la Dirección de Comunicación, pero dependiendo del tema [...] evidentemente el CEO confía en el Dircom, pero no se puede tomar una decisión sin que el máximo responsable de la empresa esté de acuerdo, eso no es bueno”.

Ante todos estos eslabones de la cadena decisoria es importante señalar que no se puede generalizar, pues entra en juego el tipo de empresa y la gestión de la comunicación que se realiza, donde las responsabilidades dentro de los equipos de comunicación son distribuidas de forma muy diversa.

Cada vez más, se tiende a tomar las decisiones desde departamentos que fusionan el marketing y la comunicación en un mismo equipo, empujados, entre otros factores, por las múltiples convergencias existentes en el entorno digital.

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

Pero, en todo caso, los expertos coinciden en que las decisiones deberían tomarse desde el staff directivo, formando parte la Dirección de Comunicación del mismo, para que de ese modo pueda ser un órgano asesor en la toma de decisiones organizacionales valorando en la misma los intereses de los stakeholders. Coincidiendo con esta postura, Lola Raya, Directora de Top Comunicación y Relaciones Públicas, insiste en que “el Director de Comunicación es la figura natural que debe tomar las decisiones de comunicación”.

Aún es difícil encontrar Dircom con presencia activa en los Comités de Dirección. Lo que dificulta en extremo disponer de una visión general de los objetivos corporativos y de negocio para diseñar las políticas de comunicación alineadas con estos y actuando en sinergia, así como la consolidación del Dircom como figura estratégica. Y nos referimos a “presencia activa”: cuando el Dircom forma parte de las decisiones estratégicas de la compañía, no solo escucha y asesora, sino que también decide.

Sin embargo, en línea con los datos aportados por el estudio *Estado de la Comunicación en España*, el número de Directores de Comunicación que asisten siempre o de forma ocasional a los Comités de Dirección está aumentando respecto a años pasados (Dircom, 2010, 2015). Las empresas españolas grandes comienzan a incorporar a sus Directores de Comunicación en el Comité de Dirección. María Cortina, Directora de Comunicación y RR. II., experta colaboradora en este estudio, forma parte activa de la Comisión directiva de Siemens España. Otro caso es el de BBVA donde el Director de Comunicación también asiste y forma parte de la toma de decisiones de los Comités de Dirección de la entidad.

Lo tiene muy claro el director de comunicación de Aenor Jesús Gómez Salomé: “en cada vez más organizaciones (aunque nunca llegaremos al 100 %) se considera que el conocimiento sobre la gestión de la comunicación reside en el Departamento de Comunicación. Ello lleva a que las decisiones vayan estando aquí en mayor medida”.

Asimismo, a la hora de decidir es muy importante distinguir entre decisiones tácticas y estratégicas, pues dentro de la estructura horizontal de la Dirección de Comunicación, numerosas decisiones tácticas del día a día son tomadas por los profesionales a cargo de cada línea de actividad. Cuando o bien son especialmente relevantes o bien se salen de lo habitual, se toman entre ese profesional y el Director de Comunicación. Sin embargo, las decisiones estratégicas, en general, responden a unas líneas trazadas por el Director de Comunicación y aprobadas por la Dirección General/Presidencia. En ese marco, las estratégicas son tomadas por el Dircom, salvo en los casos en que tengan una especial repercusión o en alguna medida se salgan de las líneas generales trazadas de antemano. En esta ocasión, se toman entre este y el Director General.

De este estudio se obtiene también información relacionada con la toma de decisiones en comunicación de la pyme. En la mediana empresa, por lo general, se tienen órganos o personas que asesoran. Algunas pymes externalizan el servicio y comparten o negocian la decisión. La microempresa se autocomunica, por lo tanto, no siempre lo hace con expertos o de acuerdo a criterios profesionales.

Seguidamente, analizando el tipo de decisiones a las que opta el Dircom, el gráfico 6 detalla los elevados porcentajes, todos bastantes igualados, de las acciones de comunicación que deciden llevar a cabo los Dircom. Destaca con un 91,95 % la elección de temas de comunicación; en segundo lugar, la elección de públicos (78,16 %), seguida de las estrategias de social media, el desarrollo de eventos y RR.PP. (73,56 %) y la gestión de la Identidad y Cultura Corporativa (72,41 %). El porcentaje destinado a otro (8,05 %) ha sido principalmente la Comunicación interna y las Relaciones Institucionales.

Es importante destacar el elevado porcentaje que reciben las decisiones estratégicas de social media. Pese a contar el Dircom, por lo general, con muchos años de experiencia donde la comunicación 2.0 no ha formado parte de sus decisiones, estos han sabido adaptarse a las

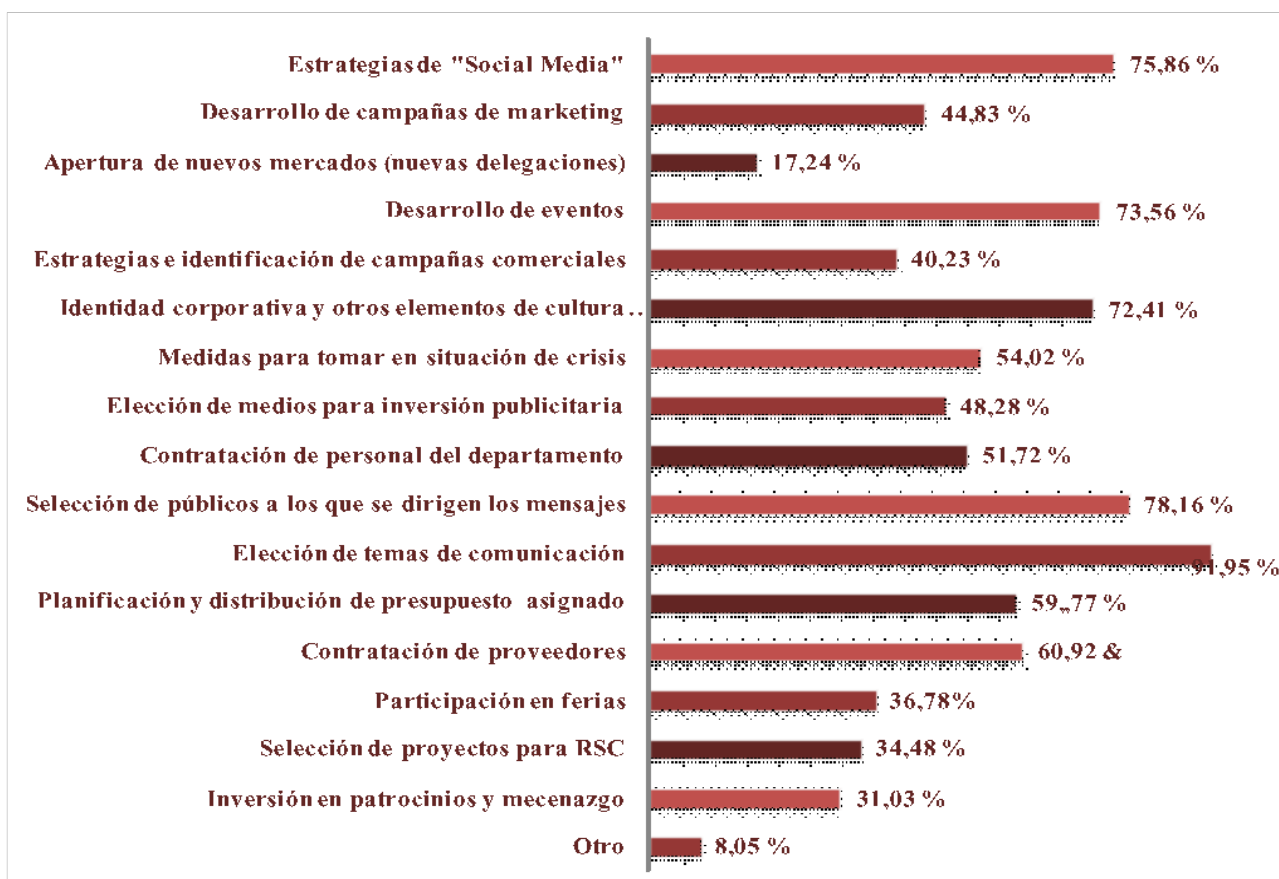
XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
"Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada"
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

tendencias que marca la sociedad, incorporando en gran medida estos canales de comunicación.

El porcentaje inferior, un 17,24 %, se refiere a las decisiones destinadas a la apertura de nuevos mercados. Con este dato, nuevamente se confirma que el Dircom no forma parte en gran medida de las decisiones del Comité Estratégico de la empresa, focalizándose sus decisiones mayormente en materia comunicacional.

El Director de Comunicación tiene cada vez mayor autonomía tomando más y mayores decisiones, relacionadas con el presupuesto que se designa a acciones comunicativas, elección de clientes, qué campañas hacer, a qué segmento dirigirse, cambios en la forma de comunicar de la empresa, imagen corporativa, etc. En definitiva, decisiones de comunicación global albergadas en el Plan Estratégico de Comunicación, teniendo siempre en cuenta los objetivos a conseguir y las líneas previamente marcadas por la empresa.

Grafico 6. ¿Qué tipo de decisiones toma Ud. en su empresa?



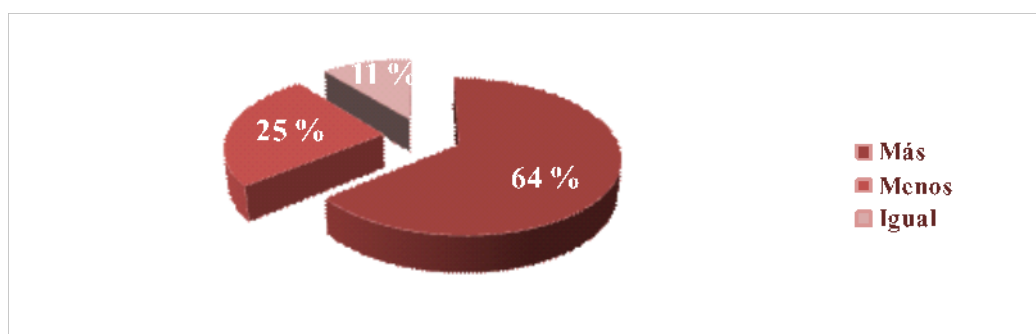
XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
 27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
 TEXTO COMPLETO

Fuente: Elaboración propia

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

Ante esta situación, el gráfico 7 expone que, como venimos adelantando, el Dircom tiene en la actualidad mayor capacidad decisoria en la organización en un 64 % de los casos, por el contrario, afortunadamente, tan solo un 25 % opinan que menos. Por último, el 11 % restante, consideran que el Dircom tiene la misma cabida en las decisiones de la empresa que en años anteriores.

Grafico 7. ¿El Dircom tiene ahora más o menos capacidad de decisión en su empresa?



Fuente: Elaboración propia

Los Directores de Comunicación están tomando cada vez más partida en decisiones que engloban una comunicación integral ligada al negocio, funciones imprescindibles para que la profesión se consolide como una función estratégica.

Sin embargo, del análisis global de los datos y atendiendo a cuestiones organizacionales y jerárquicas, se desprende que es importante tener en cuenta que la Dirección de

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

Comunicación en España no siempre es un área funcional, por lo tanto no se puede considerar totalmente en términos de “dirección”. Haciendo un análisis de los puestos de los Dircom con los que ha contado esta investigación, encontramos muchos “responsables de”. Igualmente abundan los directores parciales de diversas áreas del ámbito comunicativo (de RSC, de Relaciones Institucionales, de Comunicación Interna, etc.) y, sorprendentemente, con frecuencia sin depender jerárquicamente de un único director de área funcional.

En consecuencia, es prevalente el intrusismo, profesionales de otras áreas que, en ocasiones, intervienen en procesos y toma de decisiones sobre las que no han recibido formación académica previa o sin contar con una experiencia laboral anterior específica (‘Lobbying’, Comunicación de Vulnerabilidad, Riesgo y Crisis; Comunicación Interna, etc.). Este profesiograma impreciso del que ya hablábamos en el apartado de fundamentación teórica y que el estudio lo confirma, complica de manera general la consolidación definitiva del Director de Comunicación dentro de la empresa española.

Las tendencias para la figura del Director de Comunicación en los próximos 5 años según los expertos consultados, principalmente, afirman que el Dircom aumentará su importancia, pasando a ser una figura indispensable para cualquier compañía española. Además, jugará un papel estratégico a nivel global dentro de las corporaciones.

Siendo así, en las empresas donde se considere esta figura (grandes corporaciones, multinacionales, empresas con altas cifras de facturación), esta será una figura próxima a la Alta Dirección y que gestionará diversos campos relacionados con la imagen de la empresa. Se consolidará como Departamento y como Dirección Estratégica en áreas transversales, teniendo por tanto un papel más estratégico que operativo. Además, este se afianzará como un factor clave de gestión y como órgano consultivo en la toma de decisiones, teniendo una mayor presencia en el staff directivo de las organizaciones.

Tal como explica Javier Villalba, ex responsable de Comunicación de Seguros Pelayo, el Director de Comunicación “es una figura muy importante, que debe ser única, que debe agrupar toda la comunicación, la responsabilidad social y la cultura, por supuesto, y un conjunto de áreas intangibles de la empresa [...]. Tiene que estar ubicado en la dirección estratégica, pues tiene que contribuir en este ámbito, pues al fin y al cabo la imagen de la empresa depende de eso”.

En términos generales, el Dircom reforzará su posición en empresas grandes y medianas. En la pyme no será tanto así. Las organizaciones de menor tamaño no cuentan con recursos suficientes para incorporar un área funcional de estas características en sus organigramas funcionales. En estas empresas la persona que ocupe las funciones del Director de Comunicación, si es que la hay, tiene que definir su servicio local o sectorial por encima de la pequeña estructura empresarial.

La tendencia no es solo que siga teniendo importancia en el organigrama de la empresa sino que también se destinen cada vez más recursos a las Relaciones Públicas. Así mismo, los expertos apuntan a que en un futuro próximo el Departamento de Comunicación irá homogenizando sus procesos de decisión y forma de funcionamiento con los departamentos más tradicionales de la empresa.

Es un desafío también que el Director de Comunicación posea formación especializada y, en consecuencia, “praxis” verdaderamente estratégica. Los CEO también deben tener conocimientos y formación en comunicación (MBA) para definir el perfil de conocimientos y competencias adecuados a la posición.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En lo que concierne al perfil del Director de Comunicación, podemos concluir que nos encontramos ante Directores de Comunicación con amplia formación no solo en

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

Comunicación, sino también en Gestión de Empresas, permite vincular en mayor medida su figura con la toma de decisiones estratégica de la organización.

Pese a la necesidad latente de incorporar la comunicación como activo estratégico en todas las empresas que quieran coexistir, tras la exploración de los datos, observamos que las grandes organizaciones cuentan con la figura del Dircom desde hace años. Sin embargo, las pymes comienzan a tener en cuenta la importancia de las Relaciones Públicas, integrando al Dircom muy recientemente y de forma pausada.

La característica que define al Director de Comunicación según la investigación realizada, es su capacidad de liderazgo. Además, dado el intrínseco carácter estratégico de la comunicación en el entorno organizacional, el Director de Comunicación posee cada vez más visión empresarial y perspectiva holística de la organización. Esto posibilita que ejerza la labor de asesor en las decisiones tomadas por los demás departamentos de la empresa, propiciando que la toma de decisiones esté unificada existiendo un continuo feedback con todas las áreas de la misma. Valga la redundancia, el Dircom es una figura de confianza en la empresa, que gestiona la confianza de la empresa.

El Director de Comunicación se afianza como figura relevante en la organización. Ha pasado a depender cada vez más directamente del primer nivel ejecutivo, ubicándose en las líneas superiores del organigrama, integrando la comunicación en la toma de decisiones empresariales, formando parte de los staff directivos y orientando su función a aportar información de los intereses de los stakeholders, así como de la repercusión de las decisiones de la organización en los mismos.

La empresa ha tomado conciencia de la necesidad de que el Dircom tenga una presencia activa en los Comités de Dirección como medio para conseguir una visión general de los objetivos corporativos y de negocio, que le permita tomar decisiones tácticas alineadas con estos y actuando en sinergia. Efectivamente, podemos aseverar que en las grandes

empresas españolas ha aumentado la asistencia del Dircom al Comité de Dirección como órgano asesor de las decisiones tomadas.

El Dircom ha evolucionado, siendo una figura más estratégica que operativa en la actualidad, donde la ubicación de este en la cúspide del organigrama empresarial vincula al Director de Comunicación con la toma de decisiones estratégica de la empresa. Sin embargo, este sigue siendo un posicionamiento tímido, que aún tiene mucho camino por recorrer.

Como principal reto del Dircom, es de vital importancia la adaptación al nuevo entorno comunicacional, donde las relaciones son personales y altamente controladas por el cliente. Igualmente, la empresa debe realizar un cambio de filosofía de actuación y, por ende, también el Director de Comunicación. Asimismo, es un desafío para este continuar con la tarea de pedagogo y seguir concienciando a los directivos de la importancia de la comunicación para la organización y del valor de invertir en ella.

En definitiva, podemos afirmar que la evolución del Director de Comunicación es constante y continua. Los hallazgos de este estudio permiten prever que en 2020, el Dircom aumentará su importancia, pasando a ser una figura indispensable para cualquier compañía española. Además, jugará un papel estratégico a nivel global dentro de las empresas. Se consolidará como Departamento y como Dirección Estratégica en áreas transversales, teniendo por tanto un papel más estratégico que operativo. También, si se mantiene la actual y prevalente tendencia de considerar la comunicación de forma integrada, el Director de Comunicación se convertirá en una figura de especial influencia frente a las estructuras de poder y de toma de decisiones organizacionales, afianzándose como un factor clave de gestión.

6. REFERENCIAS

ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2005). “Relaciones Públicas y gabinetes de comunicación”, en *Anàlisi*, 32, pp. 117-132.

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social.

ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J. T. (2012). *Manejo de la comunicación organizacional. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos.

BARQUERO, J. D., PÉREZ SENAC, R. y BARQUERO, M. (2010). *Dirección estratégica de Relaciones Públicas. Como utilizar la información en la empresa*. Barcelona: Profit Editorial.

BLACK, S. (1994). *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*. Barcelona: Hispano Europea S.A.

CARLAVILLA, J. Y RUMSCHISKY, R. (2008). “El Director de comunicación ideal”. *Anuario de la Comunicación Dircom*. Disponible en: http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional_El-director-decomunicacion-ideal.pdf (Consultado 14 de febrero de 2012).

CARRETÓN BALLESTER, M. C. (Coord.) (2010). *La gestión de las relaciones con los públicos*. Alicante: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Recuperado el 4 de mayo de 2014. Disponible en: <http://airrpp.org/descargas/la-gestion-de-las-relaciones-con-los-publicos.pdf>

CASTILLO ESPARCIA, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España: Instituto de Investigación en relaciones públicas (IIRP).

CASTILLO ESPARCIA, A. y ÁLVAREZ NOBELL, A. (2014). *Evaluación en comunicación estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill Education.

COSTA, J. (2011). *El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. Barcelona: CPC Editor.

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

DIRCOM (2010). *Anuario de la Comunicación 2010*. Madrid: Dircom.

DIRCOM (2015). *Estado de la Comunicación en España*. Madrid: Dircom.

FERNÁNDEZ HURTADO, E. M. (2010). *La empresa como lugar constante de decisión*. Madrid: Gerüst Creaciones S.L.

FERNÁNDEZ SOUTO, A. B. (2005). *Manual de programación e técnicas de relación públicas*. España: Servizo de Publicacións, Universidad de Vigo.

FREIXA MATALLONGA, R. (2004). El Director de comunicación, en: BEL MALLÉN, J.I. (Coord.). *Comunicar para crear valor*. Navarra: Eunsa.

GARCÍA SANTAMARÍA, J. V. (2011). “Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy día: evolución de funciones y perfiles profesionales”, en *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Nº 2, VOL. I, pp. 25-40.

GIL PECHÚAN, I. (2014). *Dirección estratégica para la toma de decisiones*. España: Bussines School y Unesco, Ediciones Roble SL.

GRUNIG L. A.; GRUNIG, J. E. y FERRARI M. A. (2009). Perspectivas do “excellence study” para a comunicação nas organizações, en: KROHLING KUNSCH, M. (Coord.). *Relações publicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. Brasil: Difusão editora.

GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

GUTIÉRREZ-GARCÍA, E. (2010). “Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?”, en *Palabra Clave*, Vol. 13, Nº 1, pp. 147-160.

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

ISLAS, O. (2005). “De las relaciones públicas a la comunicación estratégica”. *Revista latinoamericana de comunicación CHASQUI*, Nº 89, pp. 40-47. Quito, Ecuador.

MATILLA, K. (2014). *Cambio social y relaciones públicas*. Barcelona: UOC Ediciones.

MORALES, F. y ENRIQUE A. M. (2007). “La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral”. *Anàlisi* 35, pp. 83-93.

MORENO, A., NAVARRO, C. y ZERFASS, A. (2012). “Relaciones Públicas, un término desacreditado en España y el resto de Europa”. *Conclusiones del European Communication Monitor 2011*. Hologramática – Facultad de Ciencias Sociales, 17(2), pp.115-140.

MUT CAMACHO, M. (2011). “El Director de Comunicación del cambio”, en *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Nº 2, VOL. I , pp. 107-118.

NAVARRO RUIZ, C. y HUMANES M. L. (2014). Liderazgo estratégico en el sector de las relaciones públicas en España. Características, retos, factores culturales y estructurales. *Revista internacional de relaciones públicas*, Nº 8, VOL. IV, pp. 43-64.

WELLCOMMUNITY (2012). *Perspectivas de la comunicación 2012*. Recuperado el 3 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.well-comm.es/wellcommunity/perspectivas-de-la-comunicacion-2012/>

WILCOX, D. L., CAMERON, G. T. y XIFRA, J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación S.A.

XIFRA TRIADÚ, J. (2003). *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. España: Mc Graw Hill.

ZERFASS, A., TENCH, R., VERHOEVEN, P., VERCIC, D., y MORENO, A. (2013). *European Communication Monitor. A changing Landscape. Managingcrises, digital communication and CEO position in Europe. Results of a survey in 43 countries*. Bruselas: EACD/ EUPRERA.

XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas
“Las Relaciones Públicas en una sociedad conectada”
27-29 de abril de 2016. Valencia, España.
TEXTO COMPLETO

Recuperado el 2 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2013-Results-ChartVersion.pdf>

ZERFASS, A., TENCH, R., VERHOEVEN, P., VERCIC, D., y MORENO, A. (2014). *European Communication Monitor. Excellence in strategic communication, key issues, leadership, gender and mobile media. Results of a survey in 42 countries*. Bruselas: EACD/ EUPRERA, Communication Director Magazine. Recuperado el 7 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2014-Results-ChartVersion.pdf>

ZERFASS, A., TENCH, R., VERHOEVEN, P., VERCIC, D., y MORENO, A. (2015). *European Communication Monitor. Excellence in strategic communication, creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries*. Bruselas: EACD/ EUPRERA, Communication Director Magazine. Bruselas: EACD/ EUPRERA, PRIME Research International and Media Partner Communication Director magazine. Recuperado el 6 de septiembre de 2015. Disponible en: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>