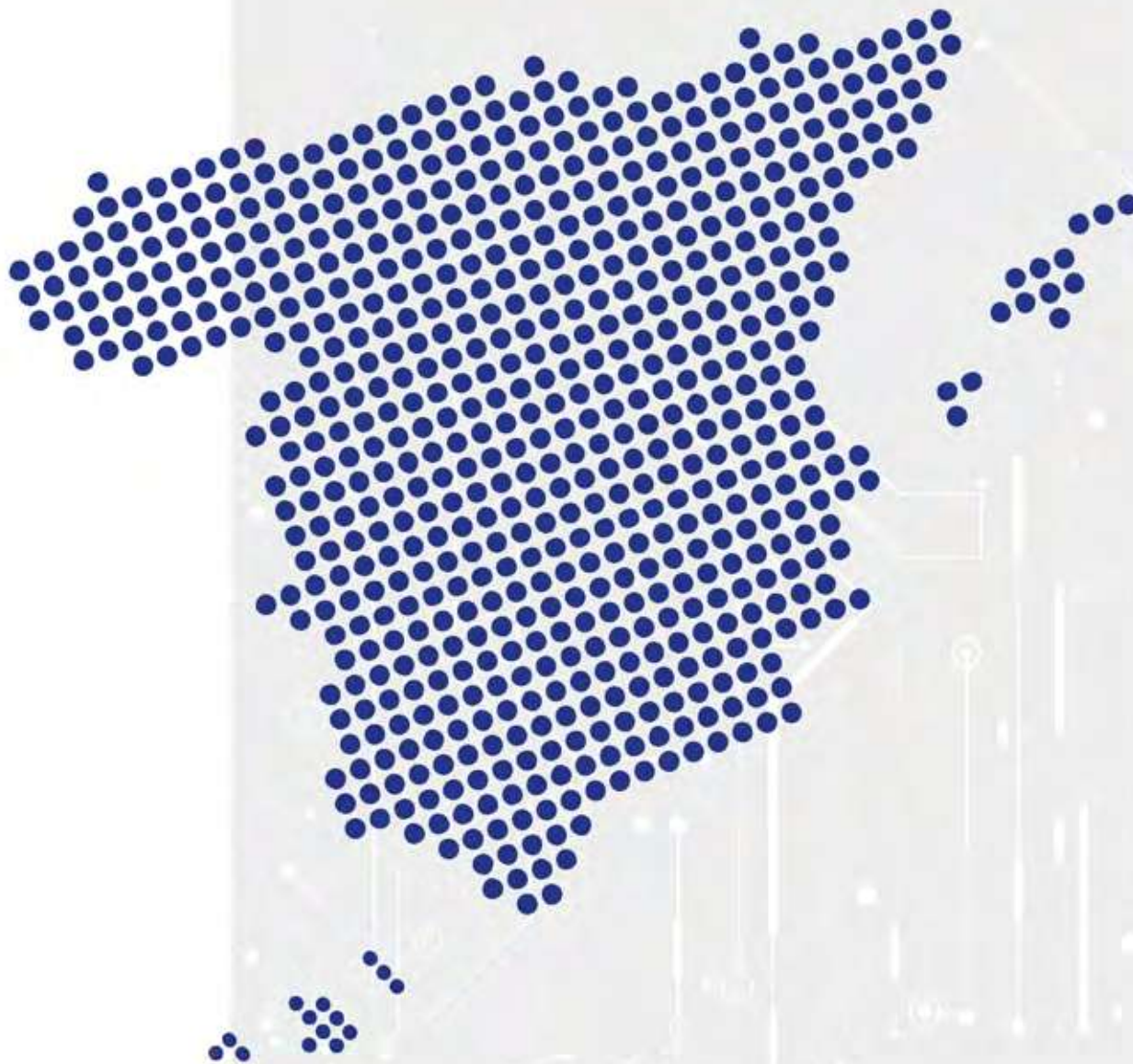


# *ECE* *21-22*

## EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA



**dircom**

Asociación  
de Directivos de  
Comunicación

## RESUMEN EJECUTIVO

En el momento actual, incierto y cambiante, la posibilidad de establecer referencias en un sector tan trascendental y de alto impacto como el de la comunicación es una necesidad y una responsabilidad, sobre todo para quienes lideran el desarrollo profesional. En ese sentido, la serie de los **Estudios sobre el Estado de la Comunicación en España** de Dircom representa, por su periodicidad, sistematicidad y rigor científico, un faro hacia el que orientarse.

El **Estado de la Comunicación en España 21-22 (ECE)** es la sexta edición de un estudio que elabora la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, siguiendo el modelo de excelencia o modelo CEF del ECM de EUPRERA, en el que se muestra una panorámica del sector de dirección y gestión de comunicación en nuestro país. El último estudio de esta serie se publicó en 2018 con datos recogidos en 2017.

Esta nueva edición del **ECE (21-22)** se ha elaborado sobre la base de 400 encuestas válidas. El estudio muestra cómo la Comunicación, hoy en España, es una **profesión mayoritariamente femenina**, 56,5 % mujeres frente a 43,5 % hombres. Cerca del 41% tiene entre 46 y 55 años. En términos de formación, el 99 % de los profesionales de la comunicación tienen estudios universitarios: 26,5 % son graduados, 62,5 % tienen un máster y un 10 % tienen un doctorado.

La percepción y valoración de su actividad que los profesionales de la comunicación en España han realizado durante este último año de pandemia nos permite decir que **la comunicación se ha fortalecido y consolidado en su desarrollo**. Por ejemplo, mejora su posición, su autonomía y su valoración por parte de los CEO y los *stakeholders* internos y externos.

A continuación, se exponen algunas de las conclusiones más relevantes, en las que se observa, según los profesionales de la Comunicación encuestados, la **consolidación de la dirección de Comunicación** como un área de relevancia en las compañías, en el primer nivel ejecutivo.

- **Cada vez son más los CEO que valoran positivamente el desempeño de la función de comunicación**, produciéndose un aumento de la relevancia que le otorgan respecto a 2017. En 2017, uno de cada diez CEO concedía la máxima puntuación a la función de comunicación, mientras que en 2021 esa cifra se sitúa en tres de cada diez. Asimismo, en el estudio 20-21 se destaca que siete de cada diez CEO otorgan una valoración de 4 ó 5 a la importancia de la función de la Comunicación, en una escala de 1 a 5.
- Otros *stakeholders* internos valoran también, cada vez más, la función de la comunicación (69% en 2021 vs 57,9% en 2017).
- Más de la mitad de los profesionales encuestados (54,8 %) indican que **reportan directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo**, más de un tercio (35,4 %) afirma que el máximo responsable de comunicación es un miembro del comité ejecutivo. Cada vez son menos los dircoms que no reportan directamente al CEO, ni a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo, sólo un 9,8 %.
- Casi **la mitad de los responsables de Comunicación encuestados se encuentran en la dirección de Comunicación (49,2 %)**, por delante de la dirección general o corporativa (26,1 %). En muchos menos casos, se sitúan en departamentos de Comunicación Corporativa (6,6 %), Marketing (10,2 %) o Relaciones Institucionales (2 %). Estos datos refrendan la visibilidad de la comunicación en la estructura directiva de las organizaciones y la continuidad de la tendencia sobre el **aumento del estatus del dircom**, que ya confirmaban los anteriores estudios.



- En cuanto a las funciones que realizan con mayor frecuencia los departamentos de Comunicación se enumeran las siguientes: en primer lugar, la “Comunicación online y Social Media” (57,5 %), seguida de las “Relaciones con los medios” (55,3 %) la “Comunicación interna y la gestión del cambio” (30,8 %) y la “Estrategia y coordinación de la función de comunicación” (27 %).
- Las funciones menos habituales, en sintonía con los resultados de 2017, siguen siendo la “Comunicación financiera y las relaciones con los inversores” (0,8 %) y el “*Sponsoring*, patrocinio y mecenazgo” (1,8 %).
- Uno de cada dos profesionales definió la “**Comunicación online y social media**” como la función que más ha aportado a los **objetivos estratégicos de su organización** y casi cuatro de cada diez eligieron las Relaciones con los medios.
- En el impacto sobre la cuenta de resultados, las **áreas de mayor rentabilidad son la “Comunicación online y social media”** (44,8 %), seguida de Marketing, marca, comunicación con el consumidor (33,3 %) y, en tercer lugar, las “Relaciones con los medios” (31,5 %).



## TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN

A través de este estudio se observa que algunas tendencias están orientando la actividad de comunicación hacia una mayor **flexibilidad** y por tanto una **mejor adaptación a los entornos cambiantes**. Destacamos algunas de las que pueden configurar la profesión en los próximos años, según los profesionales encuestados.

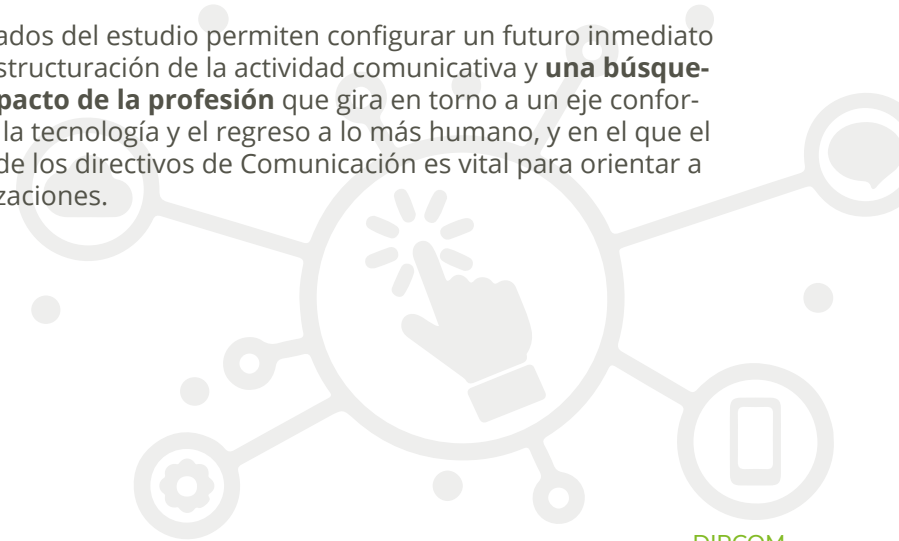
Profundización de la digitalización, siendo la “**Comunicación online y social media**” el **área más importante en los próximos tres años** (2024). Se observa que todavía hay un camino de desarrollo hacia los escenarios multimedia en la selección de tácticas y canales.

Crece la preocupación por implementar **innovaciones en materia de big data** y automatizaciones.

Consolidación, sostenida ya en los últimos cinco años, de la **gestión de Comunicación interna y del cambio**; acorde a las fuertes transformaciones culturales de las organizaciones.

Recuperación de la RSC y el desarrollo sostenible, **con la incorporación de los criterios ESG**, que pasa de una ponderación del 27,1 % en 2017 a una del 42 % como pronóstico para los próximos años.

Los resultados del estudio permiten configurar un futuro inmediato con una estructuración de la actividad comunicativa y **una búsqueda del impacto de la profesión** que gira en torno a un eje conformado por la tecnología y el regreso a lo más humano, y en el que el liderazgo de los directivos de Comunicación es vital para orientar a las organizaciones.



ECE  
21-22

**DISEÑO Y  
METODOLOGÍA  
de la investigación**  
00

05

**PERFIL DEL  
PROFESIONAL  
de la comunicación  
en España**  
01

07

**TENDENCIAS  
en comunicación**  
02

14

**DESEMPEÑO Y  
RECURSOS  
del departamento  
de Comunicación**  
03

20

**POSICIONAMIENTO  
de la función de  
comunicación**  
04

30

**EXCELENCIA  
de la función de  
comunicación**  
05

36

# DISEÑO Y METODOLOGÍA de investigación

*El Estado de la Comunicación en España (ECE 21-22) es la sexta edición de un estudio que elabora la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, para presentar la panorámica del sector de dirección y gestión de comunicación en nuestro país.*



Nuevamente y a pesar del complejo contexto de pandemia, Dircom sostiene su compromiso de publicar el Estado de la Comunicación en España, una iniciativa que sigue poniendo en valor nuestra profesión ante los profundos cambios vividos y los dilemas que se avecinan en el sector. En ese sentido, el diseño de la investigación ha procurado reflejar estas transformaciones y tendencias. Los resultados que se muestran en este estudio son fruto de las respuestas aportadas por personas integrantes o responsables de departamentos de Comunicación en todo tipo de organizaciones, de agencias y de consultorías freelance.

El ECE 21-22 se ha elaborado teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las ediciones anteriores del estudio y las referencias e investigaciones internacionales más relevantes sobre el sector y la profesión.



## La investigación se estructura en **5 apartados**

El primero versa sobre el **perfil** de los profesionales en activo en España y las características sociodemográficas y del entorno laboral de la muestra. Posteriormente se indaga acerca de la percepción del estado y las **tendencias** de la comunicación para el futuro próximo. A continuación, se profundiza sobre el **desempeño**, funciones, recursos y presupuestos de los departamentos de Comunicación. La cuarta área de la investigación se enfoca en el **posicionamiento** de la función de comunicación, su integración y alineación en las responsabilidades directivas. Una quinta área mide la **excelencia** de la función de comunicación en los departamentos de las diversas organizaciones españolas.

## METODOLOGÍA



### La recogida de datos

transcurrió entre noviembre y diciembre de 2021



### Cuestionario online:

41 preguntas en cinco bloques diferenciados



### 571 profesionales encuestados.

400 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) y bivariante (tablas de contingencia y correlaciones)*



*Para la interpretación del cruce de variables se utilizó el coeficiente estadístico Chi-cuadrado*



*Se consideran resultados estadísticos significativos cuando  $p \leq 0,005$ .*

# 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/as del departamento de Comunicación Corporativa u organizacional o CEO de agencia, el 22 % son jefes/as de equipo o de unidad y el 17,3 % integran equipos o son consultores/as.*

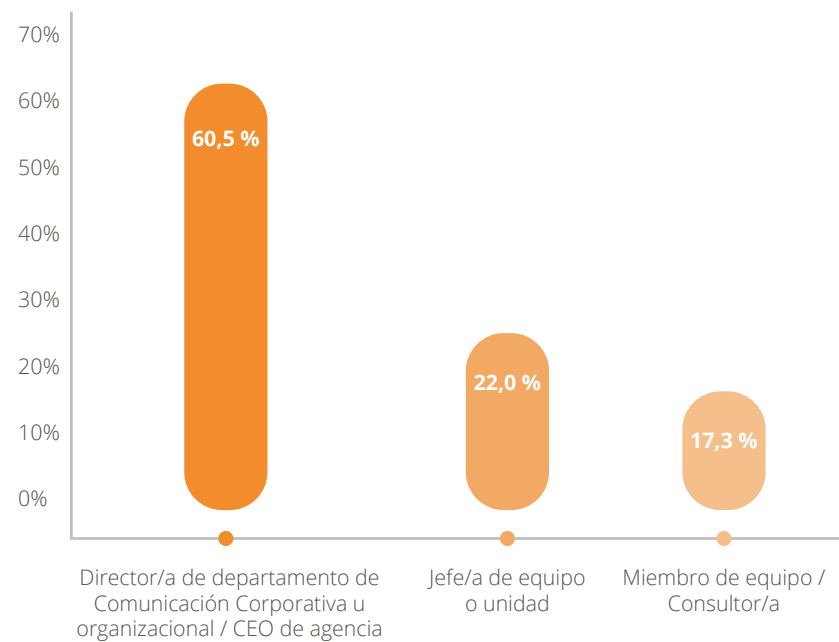
# 01



Este alto porcentaje de directivos altos e intermedios de la muestra **nos permite capturar la visión de los profesionales** con mayor capacidad de decisión en el sector [ver gráfico 1].

**GRÁFICO #1**

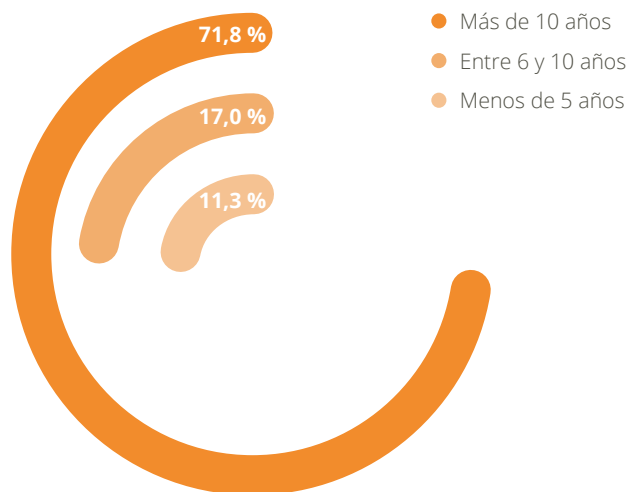
PERFIL DE LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA SEGÚN SU CARGO



El estudio da cuenta además de la opinión de una muestra experimentada, ya que el 71,8 % de las personas encuestadas lleva más de 10 años desempeñando la profesión de gestión de la comunicación [ver gráfico 2].

**GRÁFICO #2**

PERFIL DE LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA SEGÚN SU EXPERIENCIA.

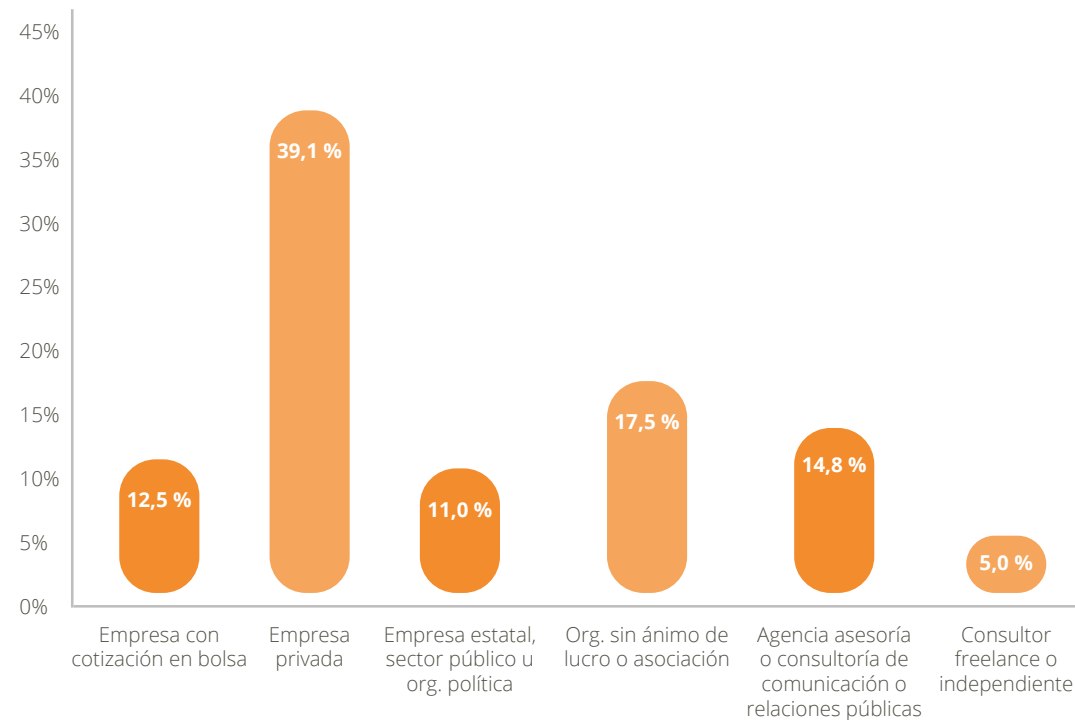


En cuanto al **reparto en el territorio español**, en la encuesta han participado profesionales de 16 comunidades y una ciudad autónoma, con una mayoría del 46,8 % que trabaja en la provincia de Madrid y el 17,8 % en la provincia de Barcelona.

Ocho de cada diez profesionales de la comunicación de la muestra trabajan en departamentos de Comunicación, divididos en un 12,5 % en empresas con cotización en bolsa, 39,1 % en empresas privadas, 11 % en empresas estatales y 17,5 % en organizaciones sin ánimo de lucro o asociaciones; mientras que, por el contrario, el 14,8 % trabaja en agencias, asesorías o consultoras de comunicación y el 5 % son consultores/as freelance o independientes [ver gráfico 3].

**GRÁFICO #3**

PERFIL DE LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA SEGÚN TIPO DE EMPRESA DONDE TRABAJA





### Atendiendo a la facturación anual

de las empresas donde desempeñan su labor, se aprecia como el 14,2 % de las empresas facturan más de 600 millones de euros al año. En el otro extremo, el 30,3 % factura menos de 2 millones de euros. El mayor grupo está representado por empresas que facturan entre 2 y 50 millones de euros anuales [ver gráfico 4].

### Si analizamos por tipo de empresa,

el 56,4 % de las empresas con cotización en bolsa facturan más de 600 millones de euros al año.

Respecto al resto de empresas, las organizaciones públicas, por ejemplo, apenas llegan al 20,6 %. En el caso de los consultores freelance y agencias, su facturación anual se concentra en los tramos de menos de 50 millones anuales de euros.

La mayor parte de estas organizaciones tienen más de 100 empleados (53,4 %), en dos grupos similares entre 101 y 1.000 (27,1 %) y por encima de 1.000 empleados (26,3 %) [ver gráfico 5].

GRÁFICO #4

FACTURACIÓN MEDIA ANUAL DE LAS EMPRESAS EN LA QUE TRABAJAN LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA

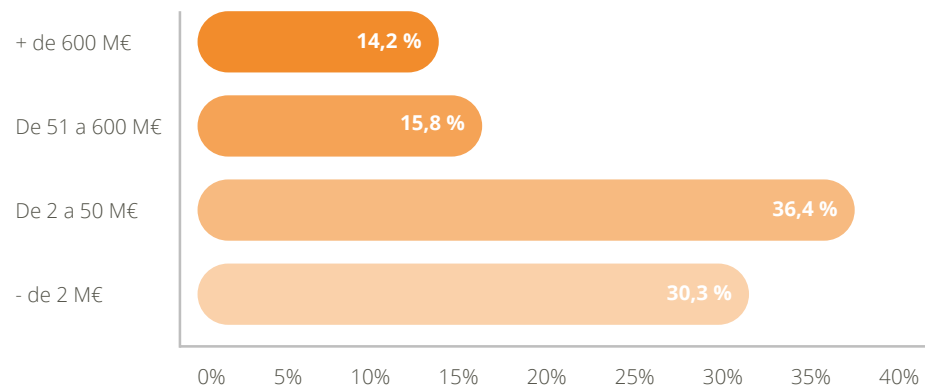
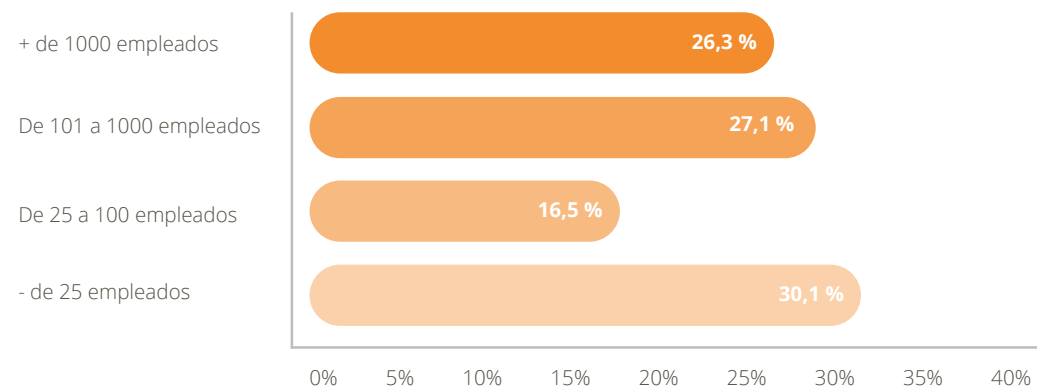


GRÁFICO #5

DIMENSIÓN POR CANTIDAD DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS EN LA QUE TRABAJAN LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA



El 57,5 % de los/las profesionales entrevistados trabaja en empresas nacionales. Mientras que el 30,5 % trabaja en empresas internacionales con sede social en España y el 12 % en empresas internacionales con sede social fuera de España, valores todos similares a los del último informe del Estado de la Comunicación en España.

**Indagando sobre el perfil de los profesionales,** el 56,5 % son mujeres. Se corrobora así la existencia de una mayoría de mujeres en la profesión ya constatada por múltiples estudios en España y en otros países [ver gráfico 6].

**Atendiendo a la franja de edad,** un 40,8 % de la muestra tiene entre 46 y 55 años, desplazando a la franja de 30 a 45 que lideró la mayor cantidad de profesionales en 2017 [ver gráfico 7].



10

GRÁFICO #6

DISTRIBUCIÓN DE LOS PROFESIONALES SEGÚN SU SEXO



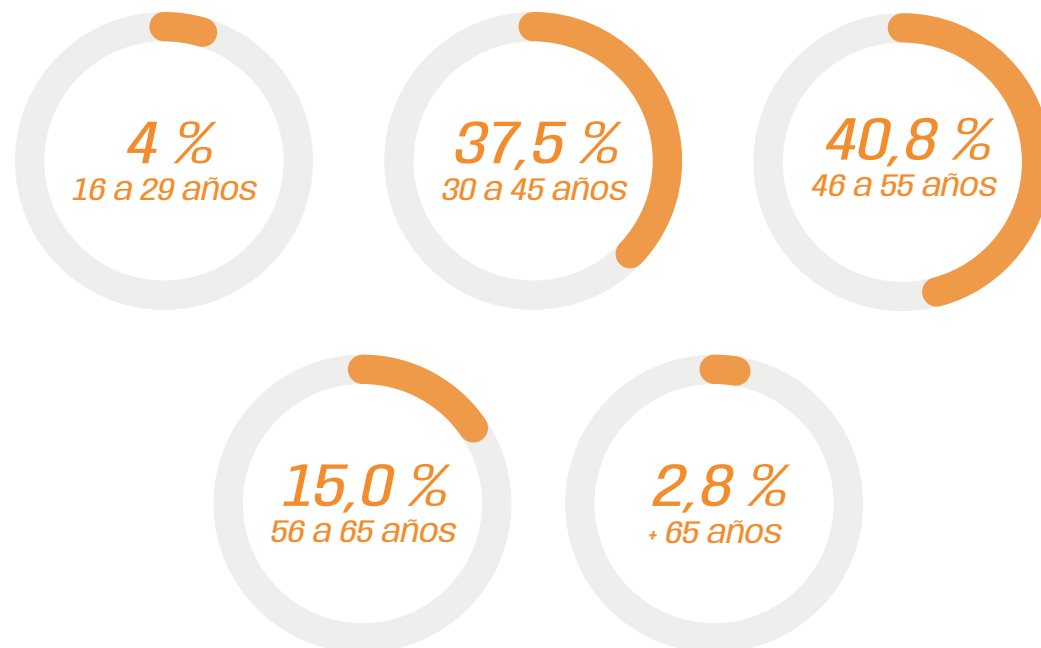
56,5 %  
Femenino



43,5 %  
Masculino

GRÁFICO #7

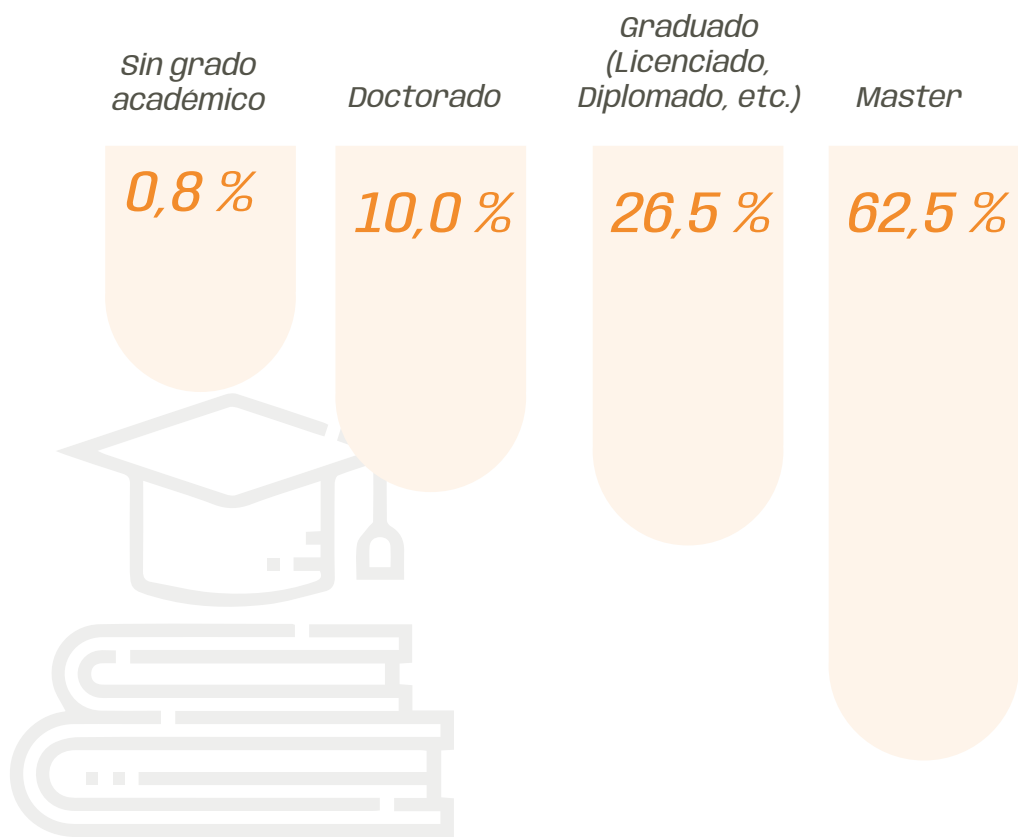
DISTRIBUCIÓN SEGÚN FRANJA DE EDAD



En esta edición se ha incorporado el análisis de los/las profesionales que tienen un grado de discapacidad (Sánchez-Valle, Vázquez-Barrio & Viñarás-Abad, 2019). Los datos recopilados muestran que el sector de la dirección y gestión de comunicación emplea a muy pocas personas con algún tipo de discapacidad: sólo uno de cada 100 profesionales.

**GRÁFICO #8**

NIVEL DE FORMACIÓN

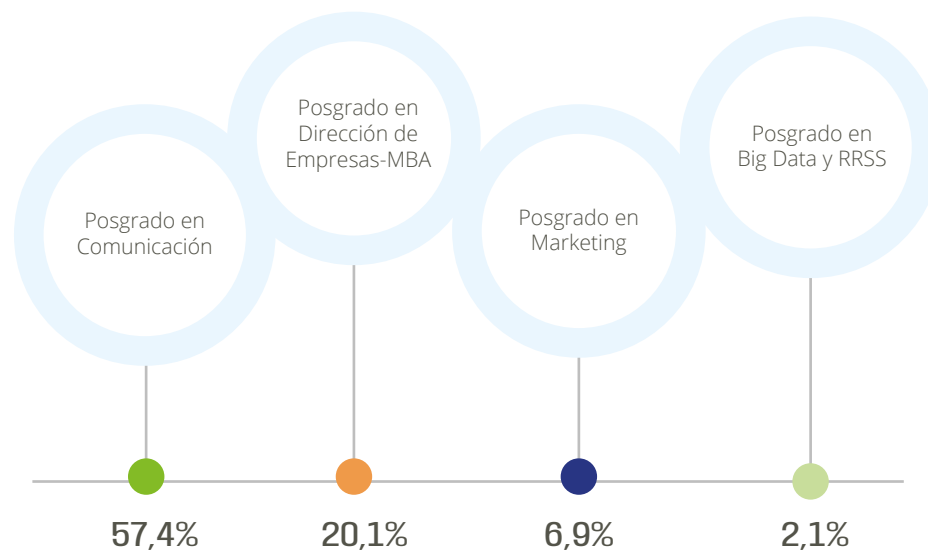


**Formación.**

Los datos sobre **la educación de los profesionales** en España son consistentes con los informes precedentes demostrando un alto grado de formación universitaria. Casi la totalidad tienen estudios universitarios. La mayoría (62,5 %) ya tiene formación de máster o posgrado, preferentemente en Comunicación (57,4 %) ; y el 26,5 % son graduados o licenciados [ver gráficos 8 y 9], mayoritariamente en Periodismo (51,5 %) y en Publicidad y Relaciones Públicas (15,8 %) aunque se nota un descenso de graduados en estas disciplinas respecto al estudio de 2017.

**GRÁFICO #9**

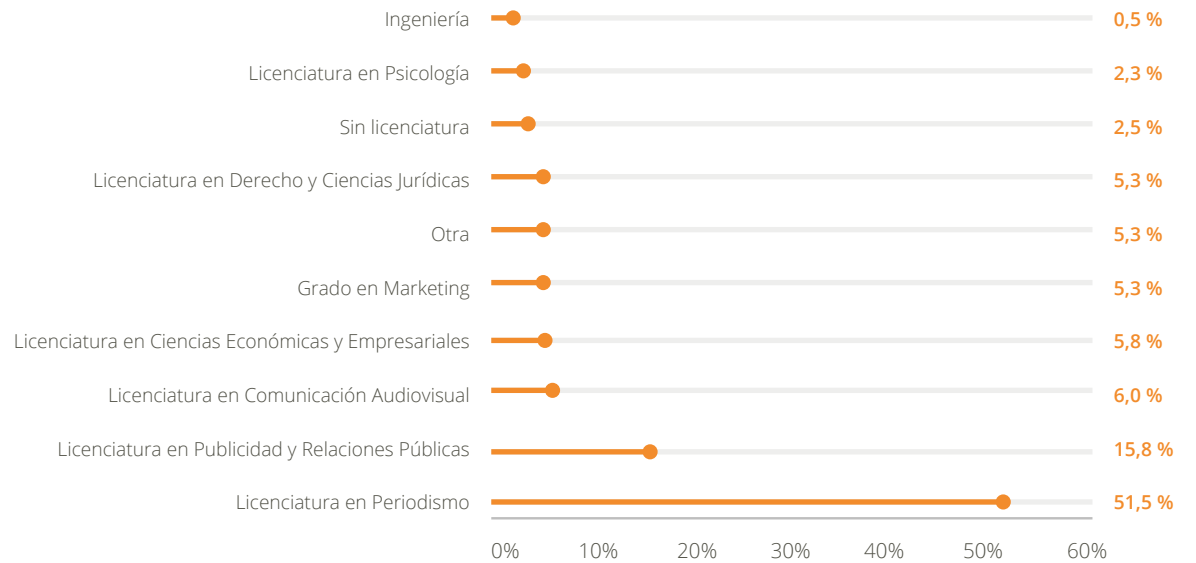
ÁREAS DE FORMACIÓN EN POSGRADO



La mayoría de los profesionales continúan sus estudios de posgrados en el ámbito de la comunicación. Esto es probablemente debido a la necesidad de una especialización en comunicación estratégica, ya que uno de cada dos profesionales recibió su formación de grado o licenciatura en Periodismo y sólo un 15,8 % obtuvieron un título en el grado especializado, Publicidad y Relaciones Públicas, que se implantó en España más recientemente. Tres de cada cuatro profesionales cursaron un grado vinculado a la enseñanza superior de las Ciencias de la Comunicación, que este año cumplen 50 años desde su nacimiento en España. El 25 % restante provienen de grados como Económicas y Empresariales, Marketing o Derecho y Ciencias Jurídicas –vinculados en Europa a la gestión de asuntos públicos y lobby [ver gráfico 10].

**GRÁFICO #10**

**CAMPOS DE ESTUDIO DE LOS PROFESIONALES SEGÚN SU FORMACIÓN DE GRADO**



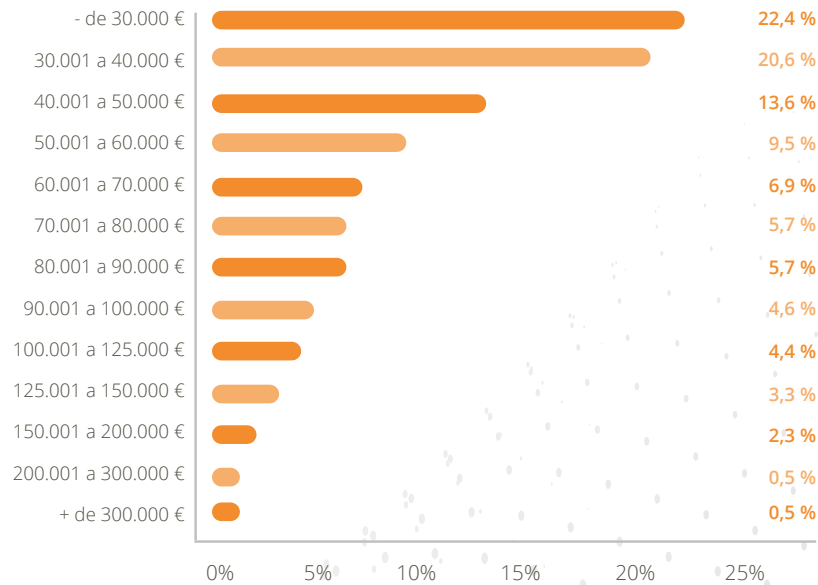
### Aspectos salariales de los profesionales.

El 66,1 % de los profesionales de la comunicación percibe un salario inferior a 60.000 euros anuales. De hecho, el 22,4 % de los profesionales cobra menos de 30.000 euros al año. Ambos valores se mantienen desde el año 2017.

El 46 % de los profesionales de la Comunicación tienen salarios entre 40.000 y 100.000 euros. Únicamente el 11 % gana más de 100.000 euros [ver gráfico 11].

GRÁFICO #11

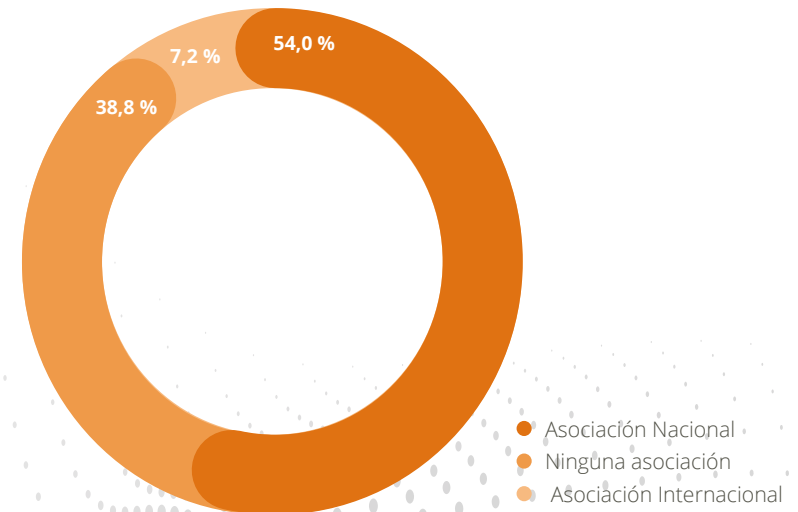
#### NIVELES DE SALARIO



Seis de cada diez profesionales de la comunicación son **miembros de una asociación profesional**. Preferentemente los profesionales pertenecen a asociaciones nacionales (54 %). Entre nuestros encuestados, son socios de Dircom casi ocho de cada diez. Se observan algunos cambios en el asociacionismo, respecto de la muestra del último Estado de la Comunicación en España. Se ha dividido a la mitad la pertenencia a asociaciones internacionales (de 14,5 % a 7,2 %) mientras que ha aumentado la afiliación nacional (de 45,7 % a 54 %). Estos cambios, además de a la definición de la muestra, pueden apuntar a factores ligados a las restricciones de viajes aplicadas en los dos últimos años como consecuencia del Covid-19 [ver gráfico 12].

GRÁFICO #12

#### PERTENENCIA A ASOCIACIONES PROFESIONALES



# TENDENCIAS en comunicación

*En este apartado se analiza la percepción que tienen los profesionales sobre la situación de la comunicación en general y de sus áreas de especialización, así como las tendencias y retos futuros más relevantes.*



En consonancia con otros estudios internacionales que han subrayado un incremento en la importancia de la comunicación en el contexto del COVID-19 en diversas partes del mundo, en España se ha valorado la importancia de la comunicación en un 94 % acumulado [ver gráfico 13].

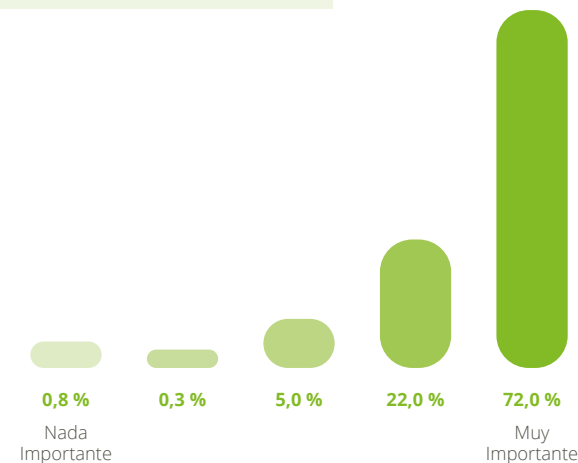
**El 94 % de los profesionales encuestados considera la comunicación como importante o muy importante.**

(Valoramos en los siguientes análisis la suma de profesionales que consideraron la comunicación importante o muy importante, valores 4 y 5 en una escala de 1 a 5).

14

**GRÁFICO #13**

VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN



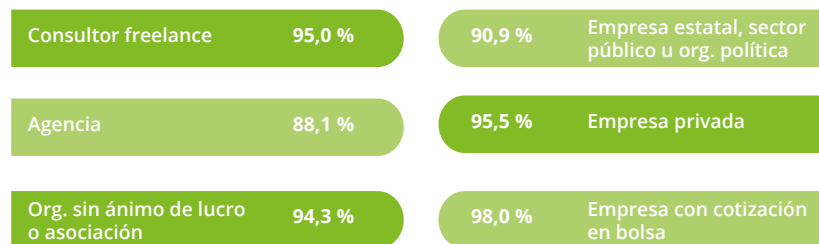
# 02

Se observan, no obstante, diferencias entre los profesionales de departamentos y agencias. Valoramos en los siguientes análisis la suma de **profesionales que consideraron la comunicación importante o muy importante**, valores 4 y 5 en una escala del 1 al 5. Mientras en 2017 todos tenían una valoración unánime, en 2021 se observan diferencias entre ambos. La gran mayoría de los profesionales de las agencias estiman que la comunicación ha sido importante y muy importante (valores 4 y 5) (89,9 %), pero aun son más los profesionales de los departamentos que lo consideran (95 %), apuntando probablemente a la revitalización de la comunicación interna para afrontar las incertidumbres frente a la pandemia.

Por otro lado, aunque en 2017 eran los consultores/as freelancers quienes mejor valoraron la importancia de la comunicación (valores 4 y 5 sobre una escala del 1 al 5), en 2021, este optimismo lo comparten quienes trabajan en consultoría independiente (95 %), en empresas privadas no cotizadas (95,5 %) y en empresas que cotizan en bolsa con el 98 %. Por su parte, en las agencias se registra la valoración más baja, aunque todavía con una importante variación positiva pasando del 80 % en 2017 al 88,1 % en 2021. En conclusión, hay consenso respecto a la importancia que ha ganado la comunicación [ver gráfico 14].

**GRÁFICO #14**

VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN SEGÚN TIPO DE EMPRESA



En segundo lugar, se ha indagado acerca de la **estimación de la comunicación para los stakeholders internos y externos**. Se preguntó a los comunicadores por el valor que habían otorgado el CEO y otros *stakeholders* internos al desempeño de su departamento o agencia durante 2021.

Casi 7 de cada diez comunicadores creen que sus CEO valoraron importante o muy importante el desempeño de la función de comunicación (valores 4 y 5 sobre una escala del 1 al 5), y casi 3 de cada 10 le otorgó el valor máximo [ver gráfico 15]. El aumento de la relevancia que tiene la comunicación para los CEO desde 2017 es muy significativo, ya que se partía de que 6 de cada 10 consideraban que su CEO valoraba positivamente la función de comunicación, pero sólo uno de cada diez le otorgaban la máxima valoración.

**GRÁFICO #15**

VALORACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN POR PARTE DE LOS CEOS



Podemos afirmar que, en su trabajo diario, una amplia mayoría de profesionales estiman la valoración de la comunicación por parte de sus CEO como un logro ya conseguido en la profesión. Igualmente, el resto de *stakeholders* internos (empleados, etc.) parecen valorar cada vez más la función de la comunicación. Casi 6 de cada 10 profesionales (61,1 %) estiman que sus *stakeholders* internos consideran importante la comunicación, dentro de los cuales casi 2 de cada 10 la consideran muy importante (18,3 %).

Sin embargo, los comunicadores consideran que su labor tiene aún más importancia para los *stakeholders* externos. Un 69 % (en 2017 fue un 61 %) de encuestados/as consideran que la comunicación ha sido valorada positivamente por este grupo. Un 18 % le otorgó el máximo valor, por encima del 12,9 % en 2017 [ver gráfico 16].

**GRÁFICO #16**

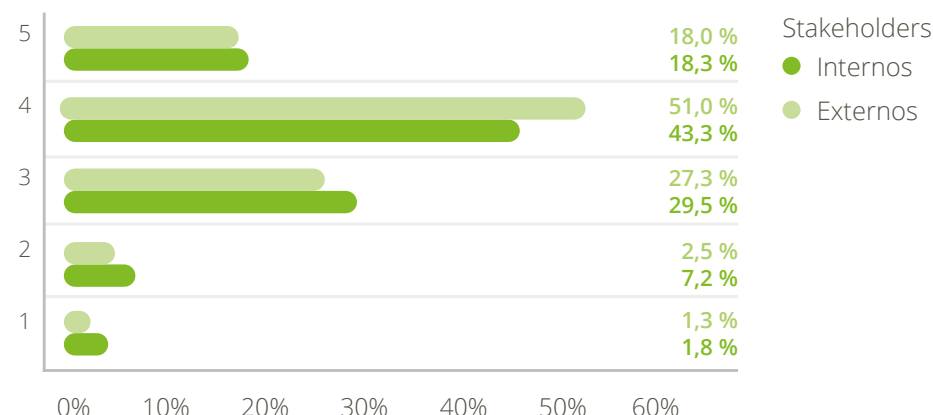
VALORACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN POR PARTE DE LOS *STAKEHOLDERS* EXTERNOS



Hay que tener en cuenta, no obstante, que estas estimaciones varían dependiendo de los tipos de organizaciones. Al analizar las mayores valoraciones obtenidas (4 y 5 sobre escala de 1 a 5), son los profesionales que trabajan en consultorías y en empresas que cotizan en bolsa quienes están mejor valorados por sus CEO y *stakeholders* internos, mientras que los profesionales que trabajan en el sector público y en agencias se perciben más valorados por los *stakeholders* externos. Estas diferencias son más acusadas en el sector de las gubernamentales con más del doble entre *stakeholders* externos (84,1 %) e internos (41 %) [ver gráfico 17].

**GRÁFICO #17**

VALORACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN. COMPARATIVA ENTRE LOS *STAKEHOLDERS* EXTERNOS Y LOS INTERNOS



El informe muestra que los profesionales que se sienten más valorados por sus *stakeholders* internos (valores 4 y 5 sobre escala del 1 al 5) son aquellos que se desempeñan en posiciones de liderazgo organizacional en las Secretarías Generales y en departamentos de Relaciones Institucionales o Asuntos públicos. Por el contrario, se sienten más valorados por sus *stakeholders* externos los profesionales que trabajan en Relaciones con los Medios.

Cuando los profesionales son miembros del comité ejecutivo, la valoración que perciben de su trabajo internamente es mucho más alta (70,4 %) frente a quienes no reportan al máximo directivo de su organización (43,4 %).



## Tendencias en las áreas de comunicación

Los profesionales de dirección y gestión de comunicación en España consideran que el área de comunicación que será más importante en los **próximos tres años (2024)**, será la **Comunicación online y los social media** (53,4 %) aunque muestra una caída respecto al dato de 2017, 62,5%. Esta sobrestimación de las áreas asociadas a medios de reciente creación es consistente con otros estudios internacionales. La segunda área que cobrará más importancia es la **Comunicación interna y gestión del cambio** (42,5 %) con un ligero crecimiento respecto a 2017 (41,6 %), que puede corresponder al citado papel que la Comunicación interna ha tenido en la gestión de la incertidumbre en los últimos dos años. En tercer lugar, el área donde se observa el mayor crecimiento tiene que ver con los **criterios ESG**, pues es la **'RSC y el desarrollo sostenible'** que pasa de una ponderación de importancia del 27,1 % en 2017 al 42 % en el pronóstico para 2024 [ver gráfico 18].

*La Comunicación online y los social media, la Comunicación interna y gestión del cambio y los criterios ESG, encabezan las tendencias en comunicación.*

El Estado de la Comunicación en España de 2010 daba cuenta de las áreas prioritarias de formación hace una década y pronosticaba las que serían importantes para el futuro. Entonces, se consideraron prioritarios por este orden: entorno digital, uso de las nuevas tecnologías de la información, técnicas de investigación de la comunicación y responsabilidad social. Podemos apreciar hoy que coinciden en parte con las áreas consideradas prioritarias en 2021.

GRÁFICO #18

ÁREAS DE COMUNICACIÓN MÁS IMPORTANTES EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS



## Temas estratégicos en los próximos tres años

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.

Los tres temas estratégicos de mayor relevancia para los comunicadores españoles son: **“Usar el big data y algoritmos para la comunicación”** (52,4 %); **“Integrar o alinear la ESG, RSC y/o la sostenibilidad en el área de comunicación”** (38,9 %) y **“Fortalecer el rol de la función de comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos directivos”** (34,7 %) [ver gráfico 19].

En el caso de “Usar el big data y algoritmos para la comunicación” en 2017 ya lideraba la agenda con el 50,4 %; seguido de “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 %).

18

GRÁFICO #19

RANKING DE TEMAS ESTRATÉGICOS



El tema que ha experimentado un mayor y súbito resurgimiento es “Integrar o alinear la ESG, RSC y/o la sostenibilidad en el área de comunicación”. En 2017, “Integrar la RSC, el desarrollo sostenible y la inclusión social” obtenía un (28,2 %) y se ubicaba entre los 3 temas de menor importancia junto con “Construir y fortalecer la reputación de la organización” (33,3 %) y “Construir y fortalecer la confianza de la organización” (13,4 %).

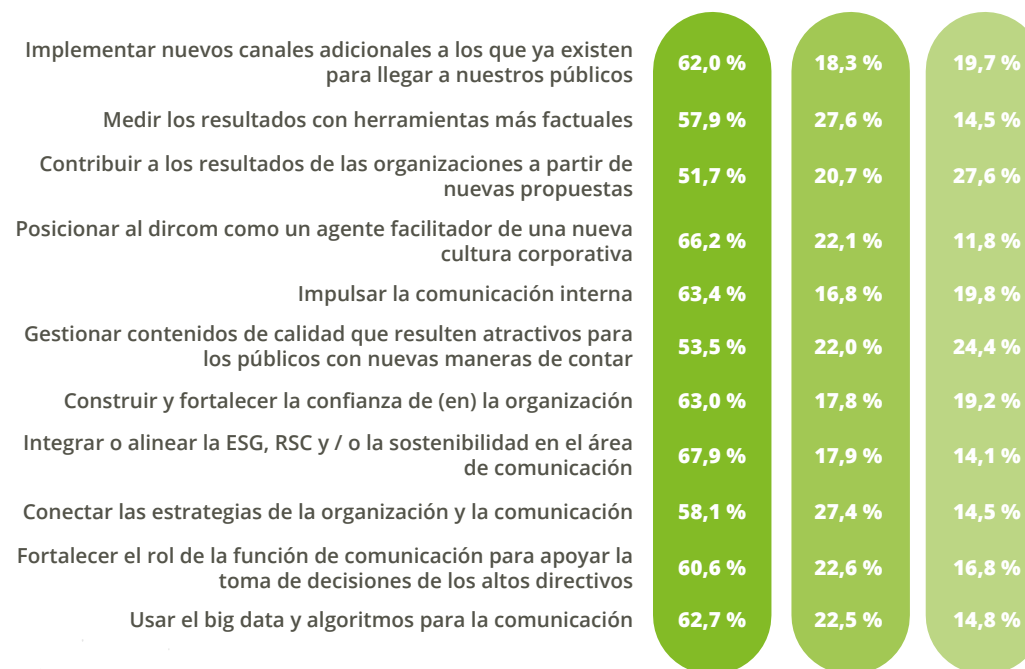
*Uno de cada dos comunicadores continúa preocupado por la implementación del big data y la automatización, que constituyen todavía asignaturas pendientes para el sector en España.*

Este resurgimiento ya se anticipaba en el Anuario de la Comunicación 2020 de Dircom y refleja la preocupación de los profesionales por integrar la ESG. Los resultados recientes, alinean a los profesionales españoles con sus homónimos europeos, pues el tema “Abordar el desarrollo sostenible y la responsabilidad social” ha venido recobrando importancia desde 2017 en Europa (Zerfass et al., 2021).

Los máximos directivos de comunicación y los CEO de agencias son los que más importancia conceden a todos los asuntos analizados, generalmente porque tienen una perspectiva más amplia de todos los aspectos relacionados con el sector [ver gráfico 20].

## GRÁFICO #20

### TEMAS ESTRATÉGICOS SEGÚN LA POSICIÓN DE COMUNICACIÓN



- Miembro del equipo / Consultor
- Jefe de equipo / Jefe de unidad
- Director del departamento de comunicación corporativa u organizacional / CEO de la agencia

# DESEMPEÑO Y RECURSOS del departamento de Comunicación

*Ya se había 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 los departamentos (Moss et al., 2016).*



Hace dos años se analizó la gestión comunicativa de las grandes empresas en España poniendo foco en las estructura, recursos y principales retos de sus responsables, a partir de las ediciones anteriores del Estado de la Comunicación en España, pero no se registraron cambios evolutivos sustanciales. Sin embargo, la experiencia transformadora de los últimos dos años hace necesario volver a revisar estas premisas.

Para aproximarse a las transformaciones de la estructura de los departamentos y empresas de comunicación en España un primer aspecto esencial es conocer las **funciones** que desarrollan y la **distribución de sus recursos**.

## Funciones de la comunicación

Hace algo más de una década, el informe del Estado de la Comunicación de 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.

Ya en 2017 (Dircom, 2017) la profesión comienza a verse sometida a grandes cambios. A la disminución del protagonismo de los servicios vinculados a las relaciones con los medios se suma la especialización y diversificación en servicios digitales y la metamorfosis de funciones clásicas como la organización de eventos. Las funciones más habituales siguen siendo en este estudio 21-22 'Comunicación online, social media', con un aumento del 53 % al 57,5 % y 'Relaciones con los medios', con una disminución del 58,1 % al 55,3 %. Le siguen la 'Comunicación interna y gestión del cambio', que aumenta ligeramente del 28,4 % al 30,8 % y 'Estrategia y coordinación de la función de comunicación' que se mantiene en torno al 27% [ver gráfico 21].

GRÁFICO #21

USO DE LAS FUNCIONES DE COMUNICACIÓN



21

1 de cada 2 profesionales eligieron la “Comunicación online, social media” (50,2 %) y casi 4 de 10 las “Relaciones con los medios” (37,8 %) como las **funciones que más han aportado a los objetivos estratégicos** de su organización.

Igualmente, en términos directos de impacto sobre la cuenta de resultados las áreas de **mayor rentabilidad** son también la “Comunicación online, social media” (44,8 %) seguida por la “Marketing, marca, comunicación con el consumidor” (33,3 %) y en tercer lugar las “Relaciones con los medios” (31,5 %).

**TABLA #1**

COMPARACIÓN DE LAS FUNCIONES EN LA ACTUALIDAD Y EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS

	<b>ACT 2024</b>	
Comunicación online, social media	57,5 %	53,4 %
Relaciones con los medios	55,3 %	21,3 %
Comunicación interna, gestión del cambio	30,8 %	42,5 %
Estrategia y coordinación de la función de comunicación	27,0 %	13,8 %
Marketing, marca, comunicación con el consumidor	19,5 %	18,5 %
Relaciones con el gobierno, asuntos públicos, lobbying	17,8 %	26,0 %
Comunicación de crisis	15,0 %	20,0 %
Responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible	14,8 %	42,0 %
Eventos	14,2 %	4,0 %
Diseño corporativo, gráficos, fotografía	9,0 %	3,3 %
Relaciones con la comunidad	8,0 %	14,8 %
Consultoría, asesoramiento, coaching, gestión de cuentas de clientes clave (internamente/externamente)	7,8 %	5,8 %
Monitorización, medición, evaluación	6,8 %	14,8 %
Comunicación internacional	6,5 %	5,8 %
Sponsoring, patrocinio y mecenazgo	1,8 %	2,8 %
Comunicación financiera, relaciones con los inversores	0,8 %	4,9 %

*Las tres funciones que tendrán un mayor desarrollo en los próximos tres años, según estiman los profesionales, son:*

*“ Comunicación online y a través de los social media  
Comunicación interna y la gestión del cambio  
Responsabilidad Social Corporativa y desarrollo sostenible ”*

En general vemos una amplia dispersión de las funciones principales según el tipo de organización. Las personas que trabajan en **empresas con cotización en bolsa** destacan como tarea principal la “Responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible” (20 %). Para las **empresas privadas**, destaca el “Marketing, marca, comunicación con el consumidor” (66,3 %) y mantiene del 2017 el “Diseño corporativo, gráficos y fotografía” (55,6 %). Para las agencias de comunicación, la principal tarea reportada como habitual sigue siendo, como es de esperar, las relacionadas con la “Consultoría, el asesoramiento, el coaching y la gestión de cuentas de clientes clave” que pasa del 47,1 % en 2017 al 35,5 % en 2021, y además desplazan a la “Monitorización, la medición y la evaluación” del segundo lugar por la “Comunicación financiera, relaciones con los inversores” con el 33,3 %.

Sin duda el **sector de la consultoría** que ya estaba experimentando una reestructuración hacia nuevas necesidades y servicios especializados como redes sociales y comunicación digital sigue ese proceso hacia mejoras en sus procesos, estándares de calidad y gestión de los conflictos de interés. Para las **organizaciones gubernamentales**, las principales serán las “Relaciones con la comunidad” (25 %) y “Eventos” (17,5 %), desplazando las “Relaciones con los medios” del 15,8 % en 2017 por la

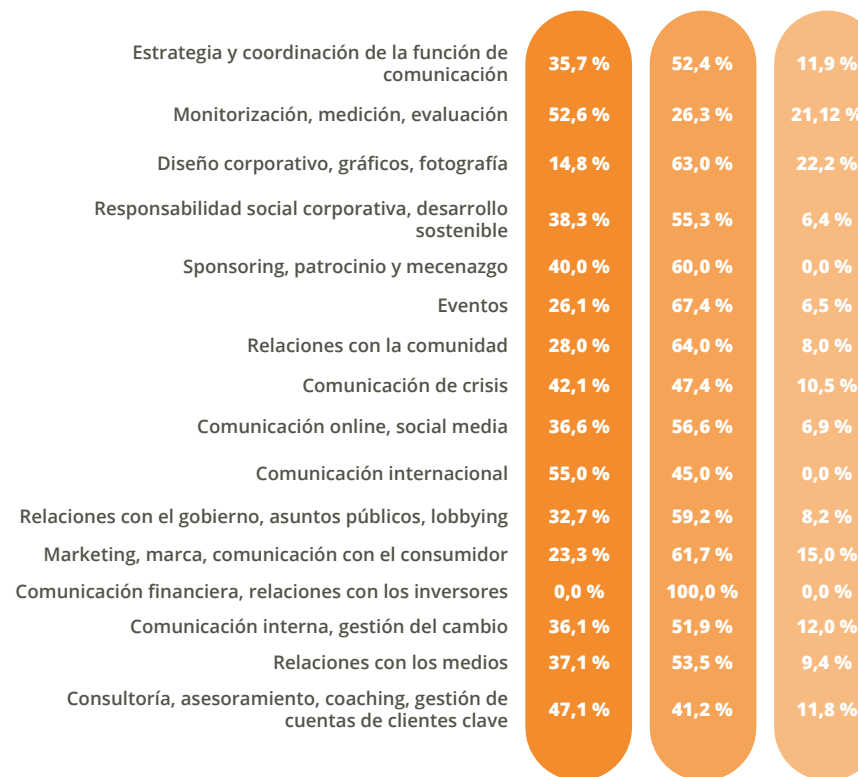
“Comunicación internacional” y la “Comunicación de crisis” en esos mismos valores. Precisamente las crisis, a nivel comunicacional es uno de los campos que mayor crecimiento ha tenido en la gestión pública ante los desafíos de la pandemia (Tench, Meng & Moreno, 2022; Riorda y Bertolila, 2020).

Para las **ONG y asociaciones** destacan también los “Eventos” (36,1 %). Por último, los valores que reportan los consultores freelance son muy bajos, siendo las tareas más reportadas las “Relaciones con el gobierno, asuntos públicos, lobbying”. (12,7 %) y la “Comunicación internacional” (11,5 %).

Muy interesante resulta analizar los **resultados en función del alineamiento de la función de comunicación**, es decir, de la posición del máximo directivo de comunicación. Cuando el director de Comunicación es un miembro del comité ejecutivo destacan las tareas de: “Monitorización, medición, evaluación” con el 52,6 %, “Comunicación internacional” (55 %) y “Consultoría, asesoramiento, coaching, gestión de cuentas de clientes clave” (47,1 %) en la misma posición que en 2017. Cuando el máximo responsable de comunicación reporta directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo: “Comunicación financiera, relaciones con los inversores” (100 %), “Eventos” (67,4 %) y “Relaciones con la comunidad” (64 %). En los casos en los que el dircom 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. [ver gráfico 22].

**GRÁFICO #22**

VALORACIÓN DE LAS FUNCIONES EN LA ACTUALIDAD SEGÚN CÓMO REPORTA EL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN



- 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

## La estructura de los departamentos y agencias de Comunicación en términos de personal

Si tomamos la evolución de la última década, tenemos que en 2010 la crisis económica había afectado a los **recursos humanos del sector de la comunicación** ya que un 34 % de los encuestados manifestaron que su departamento se había reducido. Aún y todo, si un 36 % afirma que ha aumentado, no parece que la crisis sea tal.

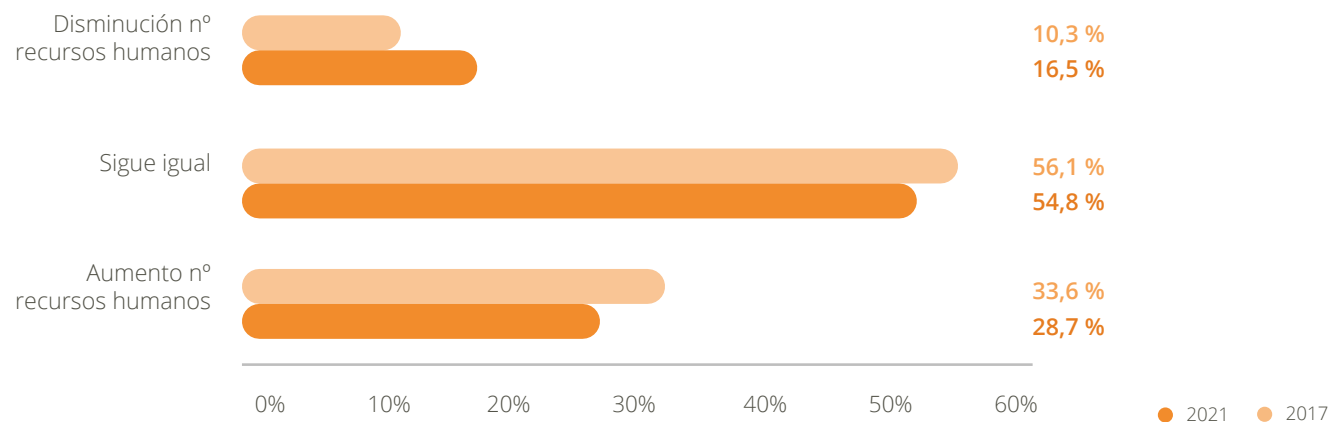
El mismo estudio en su versión de 2015 corroboraba la tendencia de reducción previa evidenciando que los recursos humanos habían mermado en un 55,8 %, no había variación en un 14,3 % y solo una cuarta parte (25,0 %) indicaba que había aumentado (Dircom, 2015).

Respecto a los datos que mostraba el Estado de la Comunicación en España de 2017, los recursos humanos en el campo de la comunicación continúan mermando. A este respecto, un 16,5 % de profesionales afirma que sus empresas han disminuido personal en 2021; un 54,8 % menos de profesionales dicen en 2021 que las empresas siguen con el mismo personal; y 4,9 % menos de los encuestados respecto de 2017 sostienen en esta ocasión que sus empresas han aumentado el personal [ver gráfico 23].

Teniendo en cuenta el **número de empleados total** de la organización, en 2021 continúan siendo las empresas de más de 1.000 empleados/as las que mayores variaciones han presentado: un 35,6 % han aumentado personal y un 24 % de ellas lo han disminuido.

GRÁFICO #23

PERCEPCIÓN DE VARIACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN

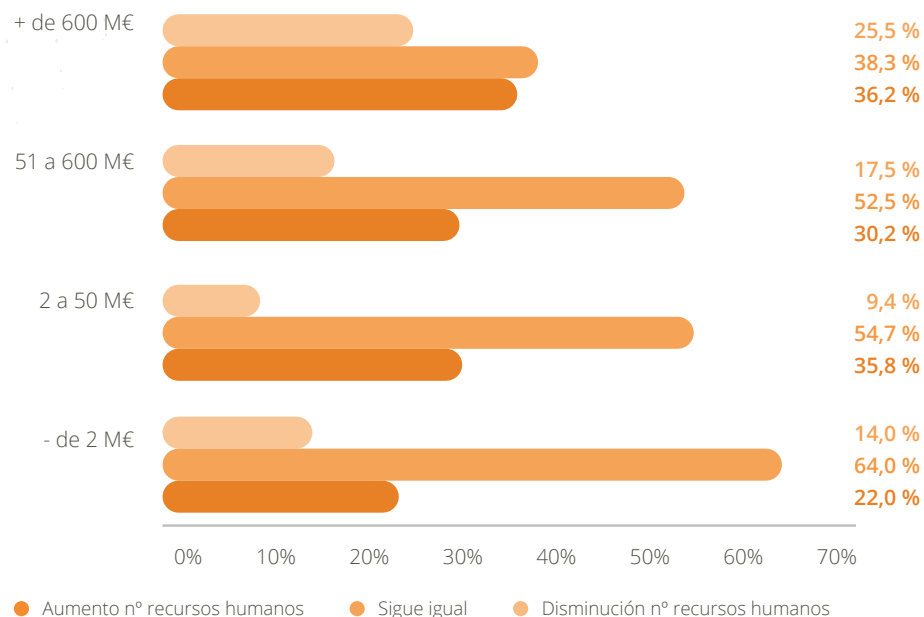




En 2021, si analizamos las empresas por **volumen de facturación**, las que más facturan (más de 600 millones de euros al año) son las que mayores fluctuaciones han tenido: un 36,2 % han aumentado personal y un 25,5 % de ellas lo han disminuido [ver gráfico 24].

**GRÁFICO #24**

PERCEPCIÓN DE VARIACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN SEGÚN NIVELES DE FACTURACIÓN EN 2021



Si analizamos por **alcance territorial**, el 61,3 % de las empresas nacionales se ha mantenido igual en el número de empleados del departamento de Comunicación, pero lo han aumentado un 25,7 % de ellas. El 38,5 % de las empresas internacionales con sede social en España han incrementado su personal; y un 31,3 % de las que tienen su sede social fuera de España han reducido sus recursos humanos.

Por **tipo de organización**, en 2021, el 80% de los consultores y las consultoras freelance y el 65,9 % de las organizaciones públicas han mantenido el mismo número de recursos humanos. Las agencias son el tipo de empresas que más han aumentado su personal (40,7 %), como ya sucediera en 2017 [ver gráfico 25].

**GRÁFICO #25**

PERCEPCIÓN DE VARIACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN SEGÚN TIPO DE EMPRESA

**Consultor freelance**

5,0 % | 80,0 % | 15,0 %

**Agencia**

40,7 % | 50,8 % | 8,5 %

**Organización sin ánimo de lucro o asociación**

24,3 % | 64,3 % | 11,4 %

**Empresa con cotización en bolsa**

30,0 % | 34,0 % | 36,0 %

**Organización pública**

18,2 % | 65,9 % | 15,9 %

**Empresa privada**

32,1 % | 51,9 % | 16,0 %

● Aumento n° recursos humanos ● Sigue igual ● Disminución n° recursos humanos

## Variación de los presupuestos en los departamentos de Comunicación

Otro de los aspectos clave para determinar las características de la estructura de los departamentos de Comunicación es analizar la **variación de los recursos materiales**, en particular los presupuestos. En 2021 un 45,8 % afirmó que se mantiene igual, un 21,5 % los disminuyó, aunque un 32,8 % sí que lo aumentó marcando una leve mejora en términos comparativos [ver gráfico 26].

Teniendo en cuenta las dimensiones de las empresas según el **número de empleados**, vemos que el presupuesto se mantiene más estable en organizaciones con pocos empleados, menos de 25 (50,4 %). Las organizaciones de 101 a 1.000 empleados han sido las que más han aumentado sus presupuestos en comunicación (37,4 %), y las de 25 a 100 empleados las que más los han disminuido (25,5 %) [ver gráfico 27].

26

GRÁFICO #26

PERCEPCIÓN DE LA VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO: COMPARACIÓN 2017-2021

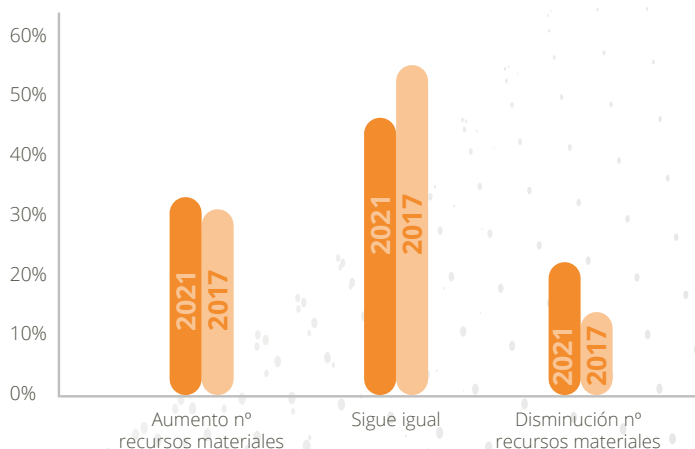
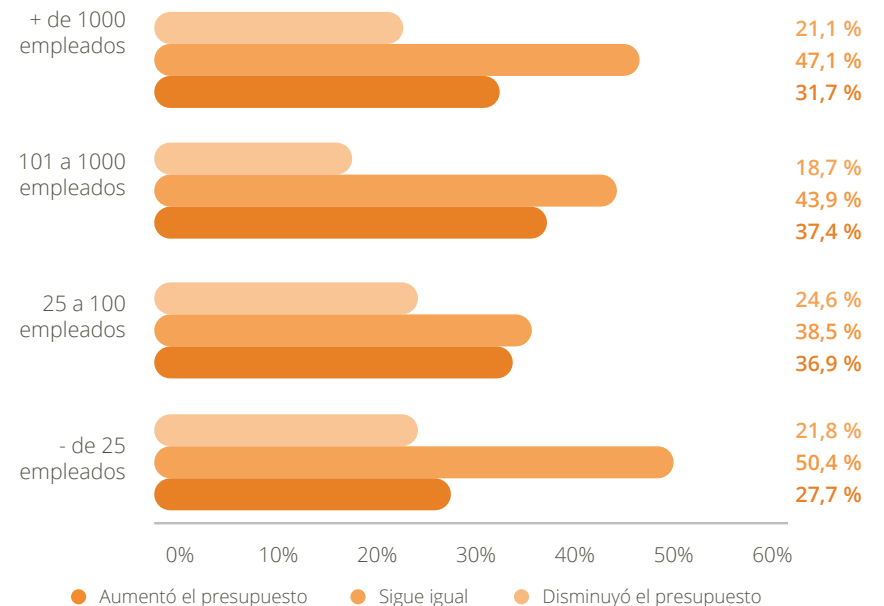


GRÁFICO #27

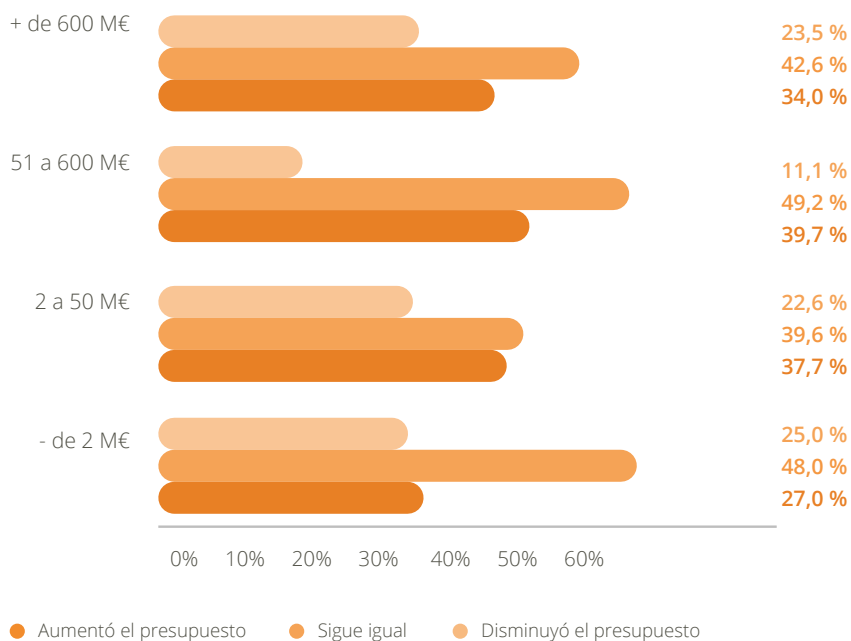
PERCEPCIÓN DE LA VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO SEGÚN CANTIDAD DE EMPLEADOS



Por su parte, **según la facturación**, la mayoría de las empresas no han aumentado ni disminuido sus recursos materiales. Sin embargo, se han duplicado las organizaciones de mayor facturación, de más de 600 millones de euros, que han aumentado sus recursos materiales (34 %) con respecto a 2017 (17,5 %). Las que más han aumentado son las que facturan entre 51 y 600 millones de euros [ver gráfico 28].

#### GRÁFICO #28

PERCEPCIÓN DE LA VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO SEGÚN NIVELES DE FACTURACIÓN



Atendiendo al **ámbito geográfico**, vemos que las empresas y organizaciones que más han disminuido los recursos materiales son las internacionales con sede social fuera de España (18,9 %). Las internacionales con sede social en España son las que más los han aumentado (42,6 %).

De acuerdo con los datos sobre el **tamaño de las organizaciones**, no sorprende, que, según el tipo de organización, las agencias (45,8 %), seguidas de las empresas privadas (32,2 %), sean las que más han aumentado sus presupuestos, igual que sucedió en 2017. Por su parte, los consultores independientes, son los que menos han aumentado (5 %) [ver gráfico 29].

#### GRÁFICO #29

PERCEPCIÓN DE LA VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO SEGÚN TIPO DE EMPRESA (AGRUPADA)

### Consultores

5,0 % | 55,0 % | 40,0 %

### Agencia

45,8 % | 37,3 % | 16,9 %

### Departamentos

32,2 % | 46,6 % | 21,3 %

● Aumentó el presupuesto ● Sigue igual ● Disminuyó el presupuesto

## Niveles de presupuestos globales para la comunicación

El informe refleja una brecha entre la importancia creciente que los profesionales otorgan a la comunicación y el reconocimiento 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 el aumento de la importancia de la comunicación no llevaba aparejada más inversión (Dircom, 2010). En el Estado de la Comunicación en España de 2015, y todavía afectados por la crisis financiera, casi un 65 % de los encuestados afirmaba que se había reducido el presupuesto de comunicación de su organización. Sólo una quinta parte lo había aumentado y el 14,5 % lo había mantenido estable (Dircom, 2015). En 2017 observamos que habían aumentado los presupuestos más bajos y disminuido

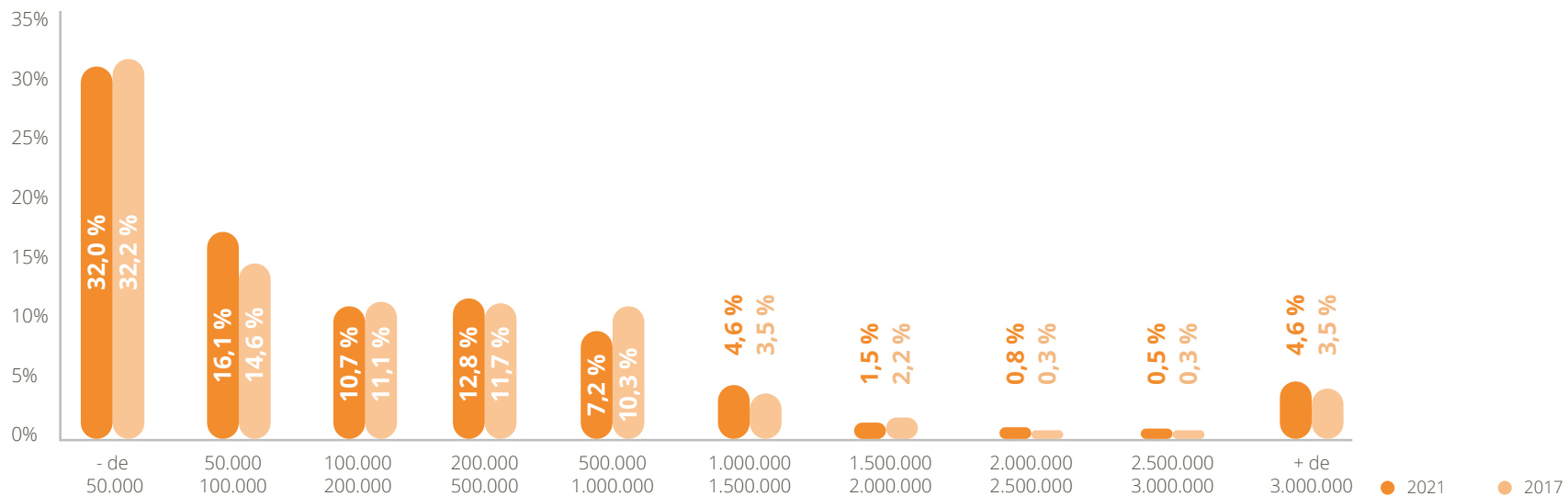
muy considerablemente el porcentaje de presupuestos más altos en el conjunto de las organizaciones de los encuestados.

En 2021 vemos que casi **una de cada tres organizaciones (32 %) sigue contando con un presupuesto de comunicación por debajo de 50.000 euros**. Una de cada cuatro se sitúa entre los 50.000 y los 200.000 euros. Un 10 % entre los 200.000 y 1 millón de euros, mientras que hay muy pocas organizaciones (4,6 %) que cuenten con un presupuesto superior a los 3 millones de euros [ver gráfico 30]. Es probable que estos presupuestos estén ya reflejando la disminución de costes que ha supuesto la digitalización de algunos servicios, al tiempo que la pandemia aceleraba la incorporación de los departamentos y agencias de comunicación a la digitalización.

28

GRÁFICO #30

NIVELES COMPARADOS DE LOS PRESUPUESTOS GLOBALES EN COMUNICACIÓN



Si nos fijamos en el **número de empleados**, vemos que, como es de esperar, las empresas de menos de 25 empleados (65,4 %) son las que menor presupuesto a comunicación destinan, menos de 50.000 euros, y las de más de 1.000 empleados (34 %) están entre las que más destinan, superando el millón de euros [ver gráfico 31].

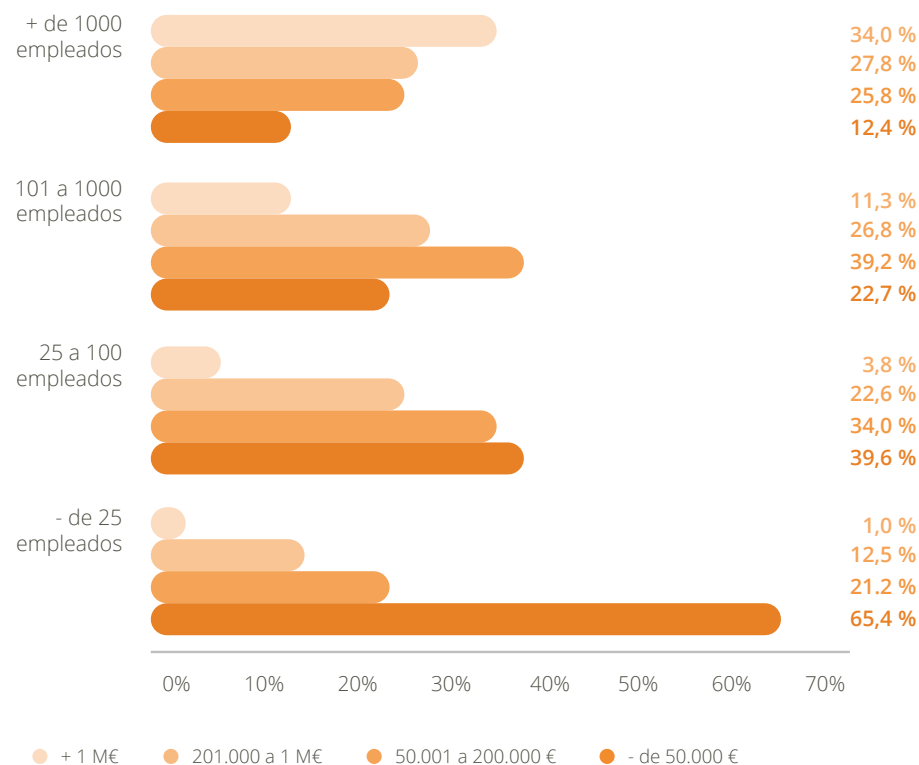
Además, se confirmaría de nuevo una relación directa entre el **volumen de facturación** de las organizaciones y sus presupuestos de comunicación. Si nos fijamos en la facturación de la organización y el presupuesto global dedicado a comunicación, al igual que en 2017, las empresas que más facturan son las que más presupuesto destinan a la comunicación (59,1 %) y las que menos facturan, por debajo de los dos millones de euros, son las que invierten menos de 50.000 euros (70,8 %).

Si prestamos atención al presupuesto global de comunicación en función de si la organización es nacional o internacional con sede social en España o fuera de ella, observamos que **las organizaciones internacionales con sede social en España son las que más invierten en comunicación** (más de un millón de euros, 23,4 %, y de más de 200.000 al millón de euros, 19,8 %).



**GRÁFICO #31**

NIVELES DE LOS PRESUPUESTOS GLOBALES EN COMUNICACIÓN SEGÚN LA CANTIDAD DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS



# POSICIONAMIENTO de la función de comunicación

*Seis de cada diez encuestados en esta edición 21-22 del ECE ocupan cargos directivos, mientras ocho de cada diez trabajan en departamentos de Comunicación en diversos tipos de organizaciones: empresas con cotización en bolsa, empresas privadas no cotizadas, organizaciones y empresas gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro. Esta configuración del mapa profesional de la comunicación en España es fundamental para dimensionar la importancia que tiene en la estructura lo que se denomina línea de control y mando (Moss et al., 2016).*



En efecto, la comunicación hace que la organización se vincule con el mundo en movimiento y para que esto suceda los departamentos de Comunicación necesitan estar completamente imbricados en la organización para la que trabajan. 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. Por tanto, los estilos de liderazgo y el poder de los comunicadores (Berger & Meng, 2014) es un factor determinante para el desempeño de la comunicación.

En esta nueva edición de nuestro estudio, volvemos a indagar y comparar evolutivamente cómo los profesionales perciben las funciones directivas de comunicación y el nivel de alineamiento de la comunicación dentro de la organización.

## Integración de la dirección de comunicación

Consultados sobre **dónde se sitúa el máximo responsable de comunicación en las organizaciones**, en casi la mitad de los casos éste se encuentra en la dirección de Comunicación (49,2 %), por delante de la dirección general o corporativa (26,1 %). En muchos menos casos, se sitúa en departamentos de Comunicación Corporativa (6,6 %), Marketing (10,2 %) o Relaciones Institucionales (2 %) [ver gráfico 32].

Ya desde el 2015 (Dircom, 2015) la consolidación de la dirección de Comunicación como área de relevancia en las compañías era una realidad al estar a cargo del primer nivel ejecutivo, así como la reducción progresiva -aunque con reminiscencias- de la dependencia de la dirección de Marketing. Esto también lo corroboran datos de otros estudios en España (Cabrera-Cabrera & Almansa-Martínez, 2016) 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.

*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, 2017).*

GRÁFICO #32

UBICACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA



Algunos expertos destacan en sus estudios el hecho de que el **tamaño del departamento** no parece influir en gran medida en la estructura de éste. Asimismo, confirmamos nuevamente en esta investigación que la ubicación del máximo responsable de comunicación en la dirección general o de comunicación no depende del tamaño de la empresa en número de empleados, puesto que sustancialmente no cambia la distribución.

### GRÁFICO #33

UBICACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA SEGÚN LA CANTIDAD DE EMPLEADOS DE ESTA



Igualmente, fijándonos en **la posición del dircom y la facturación de las organizaciones** tampoco se aprecia, como en 2017, que la facturación afecte a la ubicación del máximo responsable de comunicación.

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 [ver gráfico 33].

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. En 2017, en las gubernamentales se situaba al responsable en el cargo en Relaciones Institucionales o Relaciones con los Medios; pero en 2021 no es tan marcada esta tendencia y aumentan por el contrario las direcciones de comunicación. Por su parte, las grandes empresas que cotizan en bolsa tienen mayoritariamente una dirección de comunicación integrada [ver gráfico 34].

### GRÁFICO #34

UBICACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA SEGÚN EL TIPO DE EMPRESA





## Alineación de la función de comunicación

Estudios previos muestran que los directores de Comunicación 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** (Tench, et al, 2017). Sin embargo, no siempre cuentan con toda la información relevante para tomar una decisión, especialmente en entornos cambiantes y situaciones de crisis (Borner & Zerfass, 2018).

Preguntados por el **alineamiento del máximo responsable de comunicación**, más de la mitad de los profesionales (54,8 %) indica que reporta directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo; más de un tercio (35,4 %) afirma que el máximo responsable de comunicación es un miembro del comité ejecutivo. Cada vez hay menos dircoms que no reportan directamente al CEO ni a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo (9,8%) [ver gráfico 35].

### GRÁFICO #35

#### NIVEL DE ALINEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN

Reporta directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo

**54,8 %**

No reporta directamente al CEO ni a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo

**9,8 %**

Es miembro del comité ejecutivo

**35,4 %**

Estos resultados confirman también la tendencia que apuntaban los anteriores estudios del Estado de la Comunicación en España (Dircom, 2010, 2015, 2017) que recogían el aumento de los responsables de comunicación que participan en el Comité de Dirección de las empresas y organizaciones. Sin embargo, se trata aún de una minoría (3 de cada 10) los que participan en la toma de decisiones de más alto nivel. La pertenencia del dircom al equipo directivo de la organización, se reivindica como factor esencial para la excelencia de la comunicación y su aporte estratégico.

Observando el alineamiento del máximo responsable de comunicación 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 de manera pareja en casi todos los tamaños. En las empresas más pequeñas, las de menos de 25 empleados, destaca que el dircom reporta al CEO directamente en un 59,7 %. En las empresas de más de mil empleados, el dircom reporta al CEO en un 58,5 % [ver gráfico 36].

33

### GRÁFICO #36

#### NIVEL DE ALINEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN SEGÚN LA CANTIDAD DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA

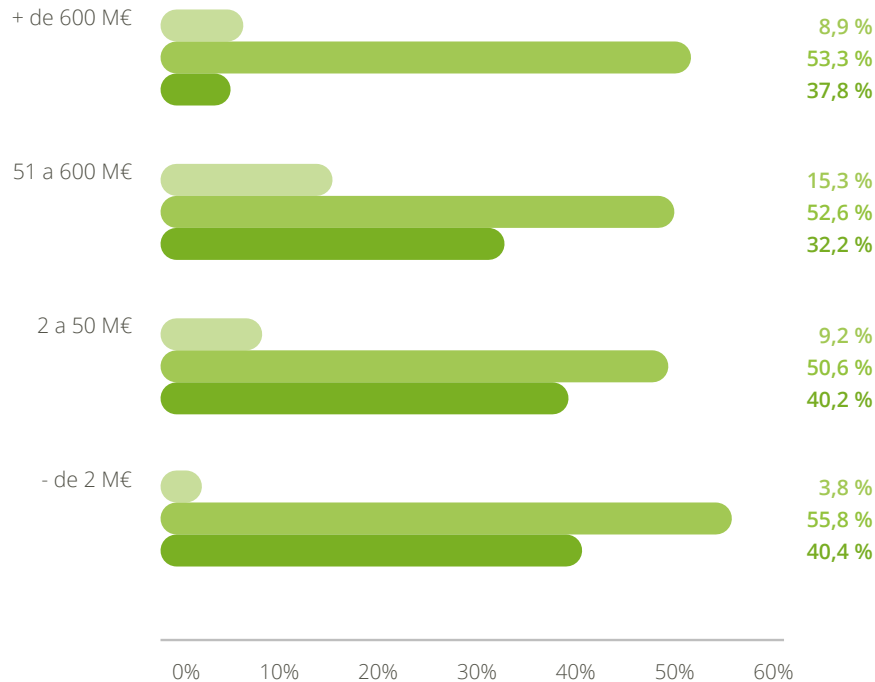


Si atendemos a la **facturación de la organización**, existe un patrón casi similar en la relación y proporción de alineaciones [ver gráfico 37].

Si, en cambio, nos fijamos si la empresa es nacional o internacional con sede social en España o fuera de ella, encontramos que a diferencia del 2017 en el que las empresas extranjeras eran las que más incluían al dircom en su Comité de Dirección, en 2021, el dircom ya ha alcanzado el mismo estatus en las empresas y organizaciones nacionales y en las internacionales españolas

**GRÁFICO #37**

NIVEL DE ALINEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN SEGÚN LOS NIVELES DE FACTURACIÓN

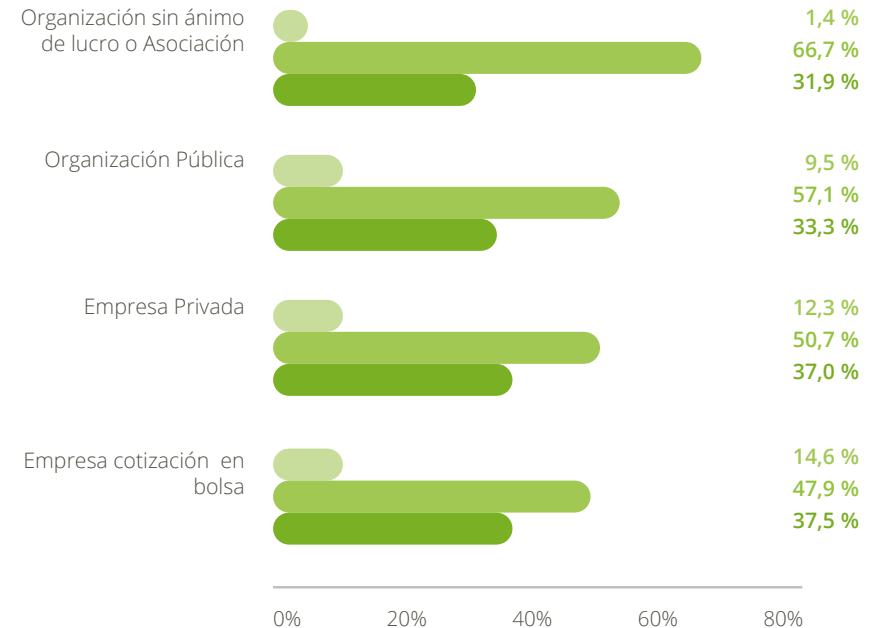


- No reporta directamente al CEO ni a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo
- Reporta directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo
- Es miembro del comité ejecutivo

Atendiendo al **tipo de organización**, todas ellas coinciden en un porcentaje similar sobre el hecho de que su dircom pertenezca o no al comité ejecutivo [ver gráfico 38].

**GRÁFICO #38**

NIVEL DE ALINEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN SEGÚN EL TIPO DE EMPRESA



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

Si nos centramos en la ubicación del máximo responsable de comunicación y el alineamiento de la función de comunicación, vemos que actualmente los dircoms que son miembros del comité ejecutivo se distribuyen casi por igual en la dirección de comunicación y en la dirección general con un 43,9 % y un 46,7 % respectivamente. También en las direcciones de comunicación se sitúan

los que más reportan directamente al CEO. No obstante, destaca todavía un 40 % de dircoms en la dirección de Comunicación que no reportan al CEO ni al comité ejecutivo, aunque son un 10 % menos respecto de 2017.

Cabe destacar, no obstante, que tienen menos probabilidad de reportar cuando el dircom se sitúa en otras direcciones como Marketing, dirección general, Recursos Humanos, Comunicación Corporativa o Relaciones Institucionales [ver gráfico 39].

### GRÁFICO #39

NIVEL DE ALINEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN SEGÚN EL TIPO DE CARGO



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

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

## Funciones directivas del dircom

A las competencias más demandadas en los últimos años para los dircoms vinculados con los conocimientos, habilidades y atributos personales en comunicación y gestión dirección (Moreno, Tench & Okay, 2017) se suman las competencias de negocio, de datos y de tecnología. En ese sentido, **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 educativos universitarios.

Se ha indagado en quiénes son los últimos responsables de diversos aspectos de la gestión de la comunicación. 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. Las funciones que dependen directamente del máximo responsable de comunicación son: Definir la estrategia de comunicación (61,5 %), las acciones específicas (53,8 %), la distribución del presupuesto junto con aprobar las campañas anuales (45 %). Sin alcanzar ya a la mayoría, pero aún con porcentajes muy significantes, aparece las funciones de seleccionar a las empresas colaboradoras (43 %) y seleccionar a los miembros del departamento (40,8 %). Las decisiones sobre el volumen del presupuesto de comunicación dependen del dircom en un 25,8 % (frente a un 53,0 % del 2017). (Hay que tener en cuenta que estos resultados están configurados sobre las respuestas de todos los profesionales, con y sin funciones directivas, en todo tipo de organizaciones, incluyendo profesionales *freelance*).

# EXCELENCIA de la función de comunicación

*Nuevamente, la edición 21-22 del Estado de la Comunicación en España comparte con el European Communication Monitor (ECM) el modelo denominado Comparative Excellence Framework (CEF). Este modelo consiste en la combinación de autoevaluaciones de los profesionales, reflexiones sobre unos determinados conceptos y análisis estadísticos.*

# 05



Con su aplicación, se evalúa la excelencia en la gestión de la comunicación en las organizaciones. El modelo CEF conceptualiza dos aproximaciones básicas de la excelencia. Por una parte, el enfoque tradicional que indica una relación de la comunicación con la línea directiva. Por otra, los enfoques más recientes sobre la gestión organizacional que valora el desempeño frente a la competencia.

La excelencia se basa en la influencia del departamento dentro de la organización y el desempeño de éste, es decir, de los resultados externos de las actividades del departamento de Comunicación, así como de sus calificaciones básicas. A su vez, estos componentes se calculan de acuerdo con dos dimensiones cada una. En el caso de la influencia, ésta se calcula basándose en la influencia consultiva y ejecutiva; mientras que, para el desempeño, se basa en el éxito y la competencia de la organización. Se considera excelentes únicamente a los departamentos de Comunicación que destacan en las cuatro dimensiones. Además, este modelo permite realizar auditorías para diagnosticar y evaluar la situación de los departamentos de Comunicación y establecer las directrices para avanzar hacia la excelencia.

En 2021 se han identificado en este estudio un 14,8 % de departamentos excelentes de Comunicación, teniendo en cuenta las cuatro variables del modelo CEF (influencia consultiva, influencia ejecutiva, éxito de la función de comunicación y competencia de la función de comunicación).

Podemos observar que los departamentos de Comunicación excelentes se sitúan: 25,4 % en empresas que cotizan en bolsa; 11,9 % en ONG o asociaciones; 11,9 % en organizaciones públicas; y 50,8 % en empresas privadas no cotizadas [ver gráfico 40].

**GRÁFICO #40**

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN



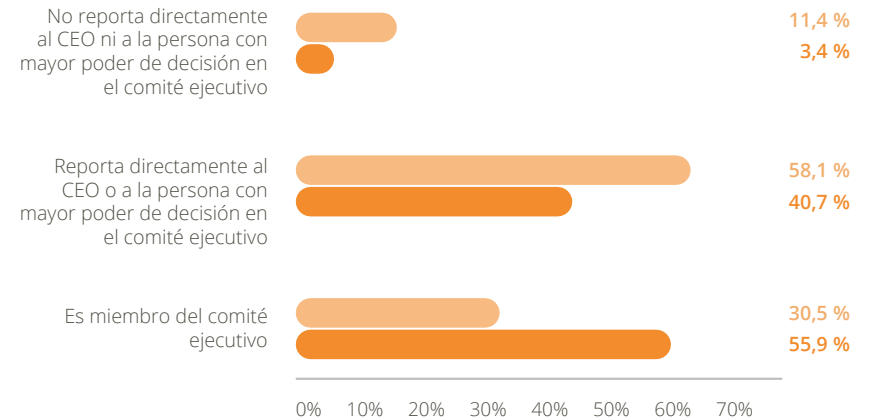
● Departamento de comunicación excelentes ● Otros departamentos de comunicación

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. Si nos fijamos en **el alineamiento y la excelencia**, queda patente que los departamentos de Comunicación excelentes están claramente más alineados con la dirección general en sus organizaciones, puesto que participan en mayor grado en los comités ejecutivos [ver gráfico 41].

Fijándonos en la **ubicación del máximo responsable de comunicación**, vemos que la mayor parte de las organizaciones que tienen departamentos de comunicación excelentes, sitúan al máximo directivo de Comunicación en la dirección general o en la dirección de comunicación [ver gráfico 42].

**GRÁFICO #41**

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES SEGÚN ALINEACIÓN CON LA DIRECCIÓN



● Departamento de comunicación excelentes ● Otros departamentos de comunicación

**GRÁFICO #42**

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES SEGÚN UBICACIÓN DEL MÁXIMO RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN



● Departamento de comunicación excelentes ● Otros departamentos de comunicación

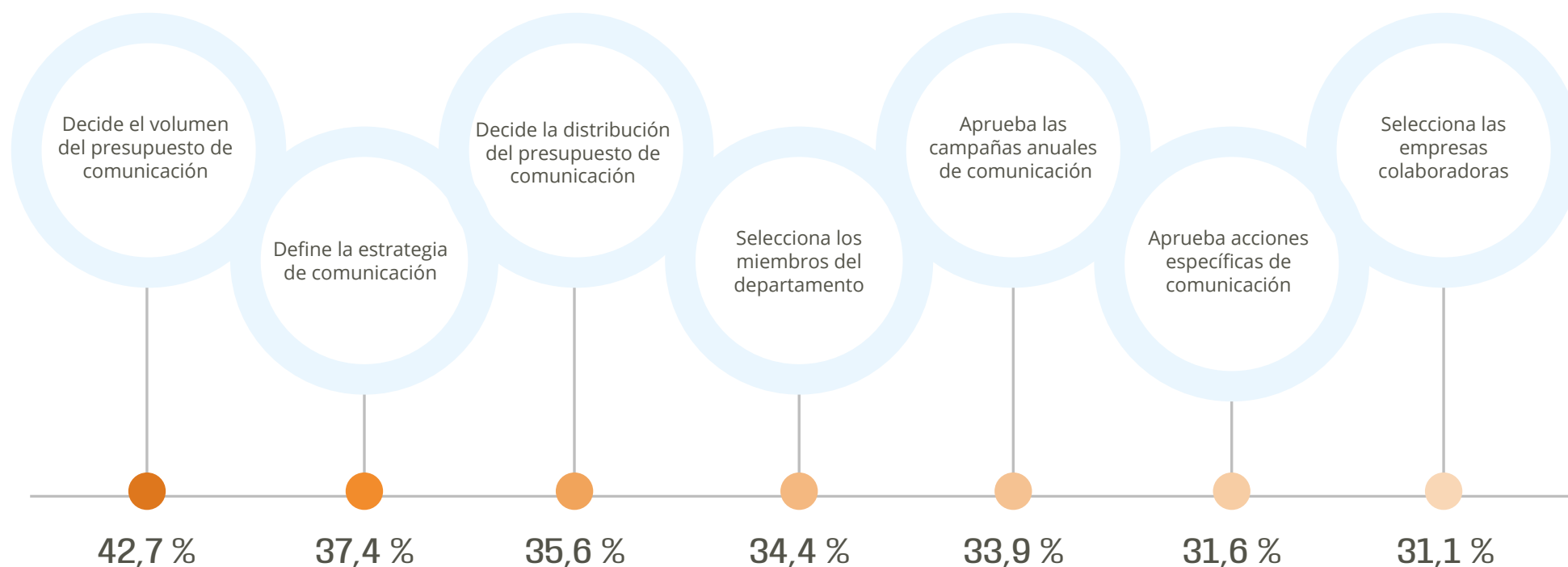
Además, al igual que en 2017, en las organizaciones con departamentos de Comunicación excelentes, el dircom se ocupa fundamentalmente de funciones directivas como la toma de decisiones sobre volumen (42,7 %) y distribución (35,6 %) de presupuesto, y la definición de la estrategia de comunicación (37,4 %) [ver gráfico 43].

En el conjunto de funciones de comunicación, la tarea que más desarrollan los departamentos excelentes de Comunicación es la "monitorización, medición y evaluación (37 %). La alineación entre objetivos corporativos y de comunicación sólo puede llevarse a cabo

si se proporcionan datos sólidos para la evaluación de las comunicaciones. Esta distribución de tareas en los departamentos excelentes contrasta con el conjunto de organizaciones analizadas, donde predominaban las tareas operativas de comunicación online y social media. Sin embargo, tal y como se expuso en el apartado 4.1. sobre las funciones de la comunicación, cuando el director de Comunicación era un miembro del comité ejecutivo también coincidía el predominio de la tarea de: "Monitorización, medición, evaluación".

### GRÁFICO #43

FUNCIONES DIRECTIVAS DE LOS MÁXIMOS RESPONSABLES EN LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES



Los departamentos excelentes se ocupan también primordialmente de la comunicación con algunos *stakeholders* destacados: “comunicación financiera y con los inversores” (33,3 %), “comunicación internacional (33,1 %), “responsabilidad social corporativa” (18,6 %) y “comunicación interna y gestión del cambio” (17,9 %) [ver gráfico 44].

GRÁFICO #44

PRINCIPALES TAREAS DESARROLLADAS EN LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES

Monitorización, medición, evaluación

**37,0 %**

Responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible

**18,6 %**

Comunicación de crisis

**15,0 %**

Marketing, marca, comunicación con el consumidor

**12,8 %**

Relaciones con el gobierno, asuntos públicos, lobbying

**6,3 %**

Comunicación financiera, relaciones con los inversores

**33,3 %**

Comunicación interna, gestión del cambio

**17,9 %**

Comunicación online, social media

**13,5 %**

Estrategia y coordinación de la función de comunicación

**10,2 %**

Eventos

**5,3 %**

Sponsoring, patrocinio y mecenazgo

**0,0 %**

Comunicación internacional

**23,1 %**

Relaciones con medios

**17,6 %**

Consultoría, asesoramiento, coaching, gestión de cuentas de clientes clave

**12,9 %**

Diseño corporativo, gráfico, fotografía

**8,3 %**

Relaciones con la comunidad

**0,0 %**

# REFLEXIONES finales

*En el momento actual, incierto y cambiante, la posibilidad de establecer referencias en un sector tan trascendental y de alto impacto como el de la comunicación es una necesidad y una responsabilidad, sobre todo para quienes lideran el desarrollo profesional. En ese sentido, la serie de los Estudios sobre el Estado de la Comunicación en España de Dircom representa, por su periodicidad, sistematicidad y rigor científico, un faro hacia el que orientarse.*

*La percepción y valoración de su actividad, que los profesionales de la comunicación en España han realizado durante este último año de pandemia, nos permite decir que la comunicación se ha fortalecido y consolidado en su desarrollo. Por ejemplo, mejora su posición, su autonomía, y su valoración por parte de los CEO y otros stakeholders internos y externos.*

España presenta así un sector profesional de la comunicación consolidado en los distintos tipos de empresas y organizaciones, donde destaca su posicionamiento y donde es posible trabajar en la actualidad y con una cierta estabilidad estructural y estratégica. Destacamos, a continuación, algunas conclusiones relevantes del estudio:

**Consolidación de la dirección de Comunicación** como área de relevancia en las compañías en el primer nivel ejecutivo, así como la reducción progresiva de la dependencia de la dirección de Marketing

Son cada vez más los directores de Comunicación que participan en la **toma de decisiones estratégicas de sus organizaciones**; suelen tener un amplio nivel de responsabilidad para los diversos ámbitos de la comunicación y *stakeholders*; y reportan directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo.

Los máximos responsables de comunicación que pertenecen al comité ejecutivo suelen estar ubicados en las direcciones generales y en las direcciones de comunicación. Por otro lado, también hay una relación entre los que reportan directamente al CEO y se sitúan en un departamento integrado de comunicación.

A nivel sectorial, **las direcciones de comunicación integradas cobran relevancia** en las organizaciones gubernamentales, como ya venía sucediendo, por ejemplo, en las grandes empresas que cotizan en bolsa que tienen mayoritariamente una dirección de comunicación integrada.

Al mismo tiempo, se observan que algunas tendencias de cambios están dinamizando la actividad y quizás sean la antesala de una mayor flexibilidad hacia entornos cambiantes. Podemos destacar así algunas de las tendencias de futuro que pueden configurar la profesión en los próximos años, en la visión de los profesionales españoles:

Una profundización de la digitalización, siendo el área de comunicación más importante en los próximos tres años (2024) la de **“Comunicación online y los social media”**. Hay un camino hacia la comunicación multimedia en la selección de tácticas y canales.

Crece la preocupación por la implementación de innovaciones en materia de *big data* y automatizaciones.

Una consolidación, sostenida ya en los últimos cinco años, de las dimensiones de la gestión de **Comunicación interna y del cambio**; acorde a las fuertes transformaciones culturales de las organizaciones.

Una recuperación de la **RSC y el desarrollo sostenible** con la incorporación de los criterios ESG, que parecen resurgir en relación con las diversas crisis y las agendas globales.

Los resultados del estudio permiten **configurar un futuro inmediato** con una estructuración de la actividad comunicativa y una búsqueda del impacto de la profesión que gira en torno a un eje conformado por la tecnología y el regreso a lo más humano, y en el que el liderazgo de los directivos de Comunicación es vital para orientar a las organizaciones.



# BIBLIOGRAFÍA

Aldoory, L., & Toth, E. L. (2021). *The future of feminism in public relations and strategic communication: A socio-ecological model of influences*. Rowman & Littlefield.

Álvarez-Nobell, A., Castillo-Esparcia, A., & Ruiz-Mora, I. (2022). Estudios de grado, master y doctorado en Comunicación en España tras los 50 años de su instauración. *Profesional De La Información*, 31(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2022.ene.09>

Álvarez-Nobell, A.; Molleda, J. C.; Moreno, A.; Athaydes, A.; Suárez-Monsalve, A. M. Y Herrera, M. (2021). Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: crisis del COVID-19 en la gestión de comunicación, ciberseguridad, situación de las mujeres, retos éticos y nuevas competencias. Resultados de una encuesta en 20 países. Bruselas: EUPRERA

Berger, B. K., & Meng, J. (Eds.). (2014). *Public relations leaders as sense-makers: A global study of leadership in public relations and communication management*. London: Routledge.

Borner, M. & Zerfass, A. (2018). The Power of Listening in Corporate Communications: Theoretical Foundations of Corporate Listening as a Strategic Mode of Communication. *Public Relations and the Power of Creativity*. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/S2398-391420180000003001>

Brockhaus, J., Buhmann, A., & Zerfass, A. (2022). *Digital maturity of communication departments and agencies: an international study on commtech and digital infrastructure*.

Buil Gazó, P. & Rodríguez-Salcedo, N. (2017). Las consultoras de comunicación en Cataluña: 25 años de creación de espacios para el diálogo. *Doxa comunicación*, 24, pp. 35-54

Cabrera-Cabrera, M. & Almansa-Martínez, A. (2016). El director de relaciones públicas en las grandes empresas españolas. *Revista Internacional de las Relaciones Públicas*, 11(6), 113-134. Doi: 10.5783/RIRP-11-2016-07-113-134

CANVAS (2021): Agenda 2030 en los medios de comunicación El rol de los medios en la difusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. [https://www.canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2021/02/Agenda-2030-en-los-medios\\_Estudio-CANVAS-Graphext.pdf](https://www.canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2021/02/Agenda-2030-en-los-medios_Estudio-CANVAS-Graphext.pdf)

Castillo-Esparcia, A., Álvarez-Nobell, A., & Barroso, M. B. (2021). 'Issues' y 'big data' en la gestión de relaciones públicas. El caso de la implementación del nuevo sistema de tratamiento de residuos "Recuperando Valor" en Córdoba, Argentina. *Tripodos*, (45), 73-87. <https://doi.org/10.51698/tripodos.2019.45p73-87>

Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional De La Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>

Cotton, A. M., & Van Betsbrugge, E. (2016). Communication and Management: An Obvious Relationship? The BA Curricula in Communication Management in Flanders. En: *The Management Game of Communication* (pp. 45-67). Emerald Group Publishing Limited.

Cuenca-Fontbona, Joan; Matilla, Kathy y Compte-Pujol, Marc. (2020): Digital transformation of public relations and communication departments of a sample of spanish companies. *Revista de Comunicación [online]*. Vol.19, n.1, pp.75-92. ISSN 1684-0933. <http://dx.doi.org/10.26441/rc19.1-2020-a5>.

De Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2),124-141. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2017-0080>

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

Dircom (2015). *Anuario de la Comunicación 2015*. Madrid, España: Dircom.

Dircom (2017). *Anuario de la Comunicación 2017*. Madrid, España: Dircom.

Dircom (2021). *Anuario de la Comunicación 2020*. Madrid, España: Dircom.

Edelman (2022). *Edelman Trust Barometer 2022*. Disponible en: <https://www.edelman.com/trust2022>

Endrejat, P. C., Klonek, F. E., Müller-Frommeyer, L. C., & Kauffeld, S. (2021). Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal*, 39(5), 595-604.

Engwall, L., & Kipping, M. (2013). Management consulting: dynamics, debates and directions. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 84-98.

Estanyol Casals, E. & Lalueza Bosch, F. (2014). ¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas en España. *Sphera Publica, Junio*, 135 162

Fawkes, J., Gregory, A., Falkheimer, J., Gutiérrez-García, E., Halff, G., Rensburg, R., ... & Tsetsura, K. (2018). A Global Capability Framework for the public relations and communication management profession.

Fernández Souto, A. B., & Balonas, S. (2021). La creatividad en la organización de eventos en la era Covid. *Sphera Publica*, 2(21), 121-146. Recuperado a partir de <https://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/426>

Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I., & Vázquez-Gestal, M. (2019). La gestión comunicativa de las grandes empresas en España: estructura, recursos y principales retos de sus responsables. *Communication & Society*, 32(1), 161-177.

Freshwater (2022) Lobbying in Scotland: A Typological Study of Public Affairs Practitioners. En Rodríguez, N., Moreno, A., Einwiller, S. & Recalde, M. (Eds.) (2022). (Re)discovering the human element in public relations and communication management in unpredictable times. Bingley, UK: Emerald Publishing. In press.

Hoffjann, O., Hoffstedde, K., & Jaworek, F. (2021). Ready for the unexpected: theoretical framework and findings on communication consulting. *Journal of Communication Management*, 25(1), 1-17.

Institute of Public Relations (2020) "COVID-19: How Business are Handling the Crisis (12 de marzo, 2020). Disponible en <https://instituteforpr.org/coronavirus-covid-19-comms-report>

IPSOS (2021) Reputation Index Report. Ipsos

Jeffrey, L. M., & Brunton, M. A. (2011). Developing a framework for communication management competencies. *Journal of Vocational Education & Training*, 63(1), 57-75.

L'Etang, J., mckie, D., Snow, N., & Xifra, J. (Eds.). (2016). *The Routledge handbook of critical public relations*. London: Routledge.

Lalić, D., Milić, B. Y Stanković, J. (2020). Internal Communication and Employee Engagement as the Key Prerequisites of Happiness, in Verčič, A.T., Tench, R. And Einwiller, S. (Ed.) *Joy (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 5)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 75-91. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420200000005007>

Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984.

Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469-486.

Macnamara, J., Lwin, M. O., Hung-Baesecke, F., & Zerfass, A. (2021). *Asia-Pacific Communication Monitor 2020/21. Strategic issues, competency development, ethical challenges and gender equality in the communication profession. Results of a survey in 15 countries and territories*. Hong Kong, Brussels: APACD, EUPRERA.

Matilla, K., Miranda, T., Pujol, M. C., & dos Santos, A. O. (2019). La formación de postgrado de los directores de comunicación españoles. *aDRsearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (19), 30-55.

Meng, J., & Neill, M. S. (2021). *PR women with influence: Breaking through the ethical and leadership challenges*. Peter Lang Publishing, Incorporated.

Meng, J., Reber, B. H., Berger, B. K., Gower, K. K., & Zerfass, A. (2021). *North American Communication Monitor 2020-2021. The impact of COVID-19 pandemic, ethical challenges, gender issues, cybersecurity, and competence gaps in strategic communication*. Tuscaloosa, AL: The Plank Center for Leadership in Public Relations.

Mickeleit, T. (2021a). "commtech" – Wie schafft PR die digitale Transformation? *Kommunikationsmanager*, 3, 10–13.

Moreno, A., Fuentes Lara, C. & Khalil, N. (2018). Gendercoms. Brechas y oportunidades de género en la profesión de Gestión de la Comunicación en España. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.

Moreno, A., Fuentes Lara, C., & Tench, R. (2021). A theory of integrated gendered work evaluation (IGWE): A gender analysis of the unequal race for leadership through work evaluation of satisfaction and stress in Europe. *Journal of Public Relations Research*, 33(3), 185-203.

Moreno, Á., Tench, R., & Okay, A. (2017). Re-fuelling the talent tank. A qualitative study of key deficiencies, future needs, and life-long learning needs of communication management professionals in Europe. *Communication & Society*, 30(3).

Moreno, A., Verhoeven, P., Tench, R., & Zerfass, A. (2014). Increasing power and taking a lead - What are practitioners really doing? Empirical evidence from European communication managers. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), 73-94. DOI: 10.5783/RIRP-7-2014-06-73-94

Moreno, A., Wiesenber, M. & Verčič, D. (2016). Excelencia en la Gestión de Comunicación. Análisis de los Departamentos de Comunicación en España mediante el Comparative Excellence Framework. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(2), 1-15.

Moss, D., Likely, F., Sriramesh, K. & Ferrari, M.A. (2016). Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study. *Public Relations Review*. Doi: 10.1016/j.pubrev.2016.10.019

Mykkänen (2022) The Elements Of Advocacy: Finnish PR Consultants' Media Strategies In Lobbying. Rodríguez, N., Moreno, A., Einwiller, S. & Recalde, M. (Eds.) (2022). (Re)discovering the human element in public relations and communication management in unpredictable times. Bingley, UK: Emerald Publishing. In press.

Ravina-Ripoll, R., Foncubierta-Rodríguez, M. J., & López-Sánchez, J. A. (2021). Certification Happiness Management: an integral instrument for human resources management in post-COVID-19 era. *International Journal of Business Environment*, 12(3), 287-299.

Reputation Institute (2022) *RepTrak Ranking*, RekTrack

Riorda, M y Bertolila, S. (2020). Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara: aprender de las crisis. Paidós. Sis. Paidós.

Sánchez-Valle, M., Vázquez-Barrio, T., & Viñarás-Abad, M. (2019). Inlucom. Análisis de la inclusión y capacidades de desarrollo profesional de las personas con discapacidad en el ámbito de la comunicación en España. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.

Silva-Robles, C. (2016). Perfil del *community manager* en las agencias de publicidad y relaciones públicas de España. *El profesional de la información*, 25(2), 237-245.

Stürmer (2022) Digital Lobbying: How new actors enter an old field. En Rodríguez, N., Moreno, A., Einwiller, S. & Recalde, M. (Eds.) (2022). (Re)discovering the human element in public relations and communication management in unpredictable times. Bingley, UK: Emerald Publishing. In press.

Tam, L., Kim, J. N., Grunig, J. E., Hall, J. A., & Swerling, J. (2020). In search of communication excellence: Public relations' value, empowerment, and structure in strategic management. *Journal of Marketing Communications*, 1-24.

Tench, R., Meng, J. & Moreno, A. (2022) Strategic Communication in a Global Crisis: National and International Responses to the COVID-19 Pandemic. London: Routledge. En imprenta.

Tench, R., Moreno, A., Khalil, N. & Fuentes, C. (2017b). "From intra-organizational to extra-organizational gender gaps. Creative methodological instruments to understand gender issues in Public Relations and Communication Management in Latin America". 19th Annual EUPRERA Congress, Public Relations and the Power of Creativity Strategic opportunities, innovation and critical challenges, 12th-14th October, London.

Tench, R., Topić, M., & Moreno, A. (2017). Male and female communication, leadership styles and the position of women in public relations. *Interactions: Studies in Communication & Culture*, 8(2-3), 231-248.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á., & Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications*. Springer.

Thurlow, A., Kushniryk, A., Yue, A. R., Blanchette, K., Murchland, P., & Simon, A. (2017). Evaluating excellence: A model of evaluation for public relations practice in organizational culture and context. *Public Relations Review*, 43(1), 71-79.

Thurlow, A., Sévigny, A., & Dottori, M. (2018). Global capabilities in public relations. *Public Relations Journal*, 11(3), 1-25.

Topić, M., Cunha, M. J., Reigstad, A., Jelen-Sanchez, A., & Moreno, Á. (2020). Women in public relations (1982-2019). *Journal of Communication Management*.

Truong, N. B., Jayasinghe, U., Um, T. W., & Lee, G. M. (2016). A survey on trust computation in the internet of things. *Information and Communications Magazine*, 33(2), 10-27.

USC Annenberg Center for Public Relations (2021). *2021 Global Communication Report*, Los Ángeles: University of Southern California

Verčič, D. & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication

Verčič, D., & Zerfass, A. (2016). Conspicuous Corporate Social Responsibility. *Public Relations Journal*, 10 (1), 1-22.

Vos, M. (2017). Communication in Turbulent Times: Exploring Issue Arenas and Crisis Communication to Enhance Organisational Resilience. Reports from the School of Business and Economics, no. 40.

Weiner, M. (Co) (2021). "The Communicator's Guide to Research, Analysis, and Evaluation". Institute of Public Relations. Disponible en: <https://instituteforpr.org/communicators-guide-research-2021>

Wiencierz, C., & Röttger, U. (2021). The change process to agile public relations. *Public Relations Review*, 47(5), 102108.

Wiesenberg, M., Zerfass, A., & Moreno, A. (2017). *Big data* and automation in strategic communication. *International journal of strategic communication*, 11(2), 95-114.

Zerfass, A., & Brockhaus, J. (2021). Towards a research agenda for commtech and digital infrastructure in public relations and strategic communication. In B. Birmingham, B. Yook, & Z. F. Chen (Eds.), *Contributing at the top and throughout an organization: Research and strategies that advance our understanding of public relations. Proceedings of the 24th International Public Relations Research Conference* (pp. 202-216). IPRRC.

Zerfass, A., Moreno, Á. & Macnamara, J. (2017, diciembre). Are Organizational Goals Really Top of Mind for Communication Professionals? Insights from the Global Communication Monitor [blog post]. Recuperado de: <http://www.instituteforpr.org/organizational-goals-really-top-mind-communication-professionals-insights-global-communication-monitor/>

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, Á., Tench, R., & Verčič, D. (2021). European Communication Monitor 2020: Ethical Challenges, Gender Issues, Cyber Security, and Competence Gaps in Strategic Communication: Results of a Survey in 44 Countries. EUPRERA-European Public Relations Education and Research Association.

# EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA

## 21-22

[dircom.org/ece-21-22](http://dircom.org/ece-21-22)

© 2022 Madrid

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)

Investigadoras principales:

Ángeles Moreno, European Public Relations and Research Association. Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (URJC) y Cristina Fuentes Lara. Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (URJC).

Equipo de investigación:

Alejandro Álvarez-Nobell. Grupo de Investigación Las Relaciones Públicas en la pequeña y mediana empresa (UMA).

Como citar:

Dircom (2022): El Estado de la Comunicación en España 21-22. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).

Coordinación editorial:

Paz Uruñuela

Edición:

Olga Reviejo y Fernando Romero

Diseño:

Beatriz Castellanos





**dircom**

**Asociación  
de Directivos de  
Comunicación**



[dircom.org](http://dircom.org)