

Special issue
Credibilidad

Ana Belén Fernández-Souto
<https://orcid.org/0000-0003-2685-0604>
abfsouto@uvigo.es
Universidad de Vigo

Iván Puentes-Rivera
<http://orcid.org/0000-0003-1982-0984>
i.puentes@udc.es
Universidad de A Coruña

Montse Vázquez-Gestal
<https://orcid.org/0000-0002-3076-6037>
mvgestal@uvigo.es
Universidad de Vigo

Recibido
1 de octubre de 2018
Aprobado
9 de noviembre de 2018

© 2019
Communication & Society
ISSN 0214-0039
E ISSN 2386-7876
doi: 10.15581/003.32.1.161-177
www.communication-society.com

2019 – Vol. 32(1)
pp. 161-177

Cómo citar este artículo:
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.

La gestión comunicativa de las grandes empresas en España: estructura, recursos y principales retos de sus responsables

Resumen

El presente artículo reflexiona sobre las estructuras comunicativas de las principales empresas españolas. Partiendo de la base de que estas organizaciones tienen importantes recursos económicos y humanos, se analiza la organización de sus áreas de comunicación, las prácticas que llevan a cabo y la formación específica de sus máximos responsables. Además, se detallan las principales preocupaciones y retos de esos departamentos de comunicación en el presente y el futuro inmediato (transparencia, reputación, identidad, etc.). El objeto de estudio lo constituyen las empresas españolas con mayor volumen de facturación, incluyendo las del Ibex 35 en 2018, por ser las de mayor impacto en la economía nacional, además de susceptibles de una mayor transparencia informativa.

Palabras clave

Comunicación, empresa, organización, relaciones públicas, gabinete.

1. Introducción y marco teórico

Como ya se ha mencionado, este artículo recopila datos referidos a las estructuras organizativas internas en las que recaen las responsabilidades de comunicación de las empresas españolas con mayor volumen de facturación. Para ello, se obtienen datos directamente de las empresas analizadas, que son a su vez comparados con los de otros sectores.

La investigación resulta novedosa y complementaria en la medida en que analiza en este ámbito concreto aspectos de esos gabinetes de comunicación que otros estudios investigan en otros ámbitos, a la vez

que aporta datos novedosos sobre los retos y expectativas de evolución de la profesión.

1.1. La comunicación empresarial en España

A fin de contextualizar de un modo más preciso la política, estrategias y/o recursos de comunicación de las grandes empresas españolas y, particularmente, los resultados obtenidos en esta investigación, procede partir de un análisis general de las prácticas comunicativas en España, tanto por parte de organizaciones públicas como privadas. Un campo de estudio en el que la producción científica es amplia y rica.

Así, pueden encontrarse numerosos estudios sobre la gestión de la comunicación en ámbitos tan diversos de la actividad empresarial española como las grandes empresas (Moreno & Capriotti, 2006), las PYMES (Fernández-Souto & Puentes-Rivera, 2014), las compañías que cotizan en el selectivo IBEX 35 (Costa-Sánchez & Fontenla, 2016), la gestión de estas en redes sociales (Aced & Lalueza, 2016; Durántez-Stolle, 2017), su responsabilidad social corporativa (Pérez-Martínez & Topa, 2018), las empresas contaminantes y su comunicación de crisis (Fernández-Souto, Puentes-Rivera & Vázquez-Gestal, 2015), los *lobby* (Castillo, Smolak-Lozano & Fernández-Souto, 2017), los clústeres de empresas (Fernández-Souto, Puentes-Rivera & Vázquez-Gestal, 2018b) o, incluso, las diferentes ligas deportivas (Fernández-Souto, Puentes-Rivera y Vázquez Gestal, 2018a) y la relación entre medios de comunicación y gabinetes (Almansa, Castillo & Fernández-Souto, 2018).

Abundan también los estudios sobre gestión comunicativa en el ámbito público y social, como las universidades y centros de investigación (Simón, 2015), los ayuntamientos (Fernández-Souto & Vázquez-Gestal, 2014), las diputaciones provinciales (Puentes-Rivera, 2017), los centros de emigrantes (Fernández-Souto, Puentes-Rivera & Vázquez-Gestal, 2018c), las radio televisiones públicas y su política de transparencia y rendición de cuentas (Fernández-Souto, Puentes-Rivera & Vázquez-Gestal, 2018c), las ONG's (Salvador i Peris, 1999) o el perfil, en general, de los directores de comunicación (DIRCOM, 2018).

Ninguno de los estudios referenciados aborda, sin embargo, en conjunto las cuestiones tratadas en este artículo, centradas, como ya se ha apuntado, en el estudio de los gabinetes de comunicación con los que cuentan las empresas españolas con mayor facturación y sus recursos humanos, además de las prácticas profesionales desplegadas. Los que en algún caso hacen algo similar, que no igual, son siempre además estudios de hace años, de lo que podría denominarse época precrisis, por tanto, con una necesidad notable de actualización.

En el ámbito internacional son también numerosas las referencias dedicadas a investigar la gestión comunicativa de multitud de organizaciones públicas y privadas (Moss, Likely, Sriramesh & Ferrari, 2017; Túñez,-López, Martínez-Fernández, López-García, Rúas-Araújo & Campos-Freire, 2019; Golding, Raeymaeckers & Sousa, 2017), particularmente las empresariales (Cook, 2017; Falkheimer, Heide, Nothhaft, Von Platen, Simonsson & Andersson, 2016), pero nuevamente no se han detectado estudios que investiguen en conjunto las cuestiones abordadas en este artículo. Lo más próximo podría ser el European Communication Monitor (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič & Moreno, 2018a), pero, como es sabido, se centra más en las condiciones laborales, expectativas y percepciones que sobre el futuro de la profesión tienen los directores de comunicación, que en la existencia o no de gabinetes especializados en las empresas o en los recursos con los que estos cuentan; además de retos o problemas concretos de la profesión que están de actualidad en cada edición, como es el caso de las noticias falsas o *fake news* en el estudio de 2018.

En función de lo comentado en párrafos anteriores, este artículo pretende, pues, llevar a cabo un análisis inédito de los gabinetes de comunicación de las grandes empresas españolas. De acuerdo con ello, resulta pertinente iniciar el análisis teórico hablando de los gabinetes de comunicación en España, desde su definición, hasta su estructura actual, pasando por la evolución histórica experimentada o su presencia en diferentes organizaciones públicas y privadas.

Son multitud las definiciones e intentos teóricos de acotar qué se entiende por gabinete de comunicación, de relaciones públicas, relaciones externas/internas, etc., pero como punto de partida puede adoptarse, por su claridad y concreción, la definición de Ramírez (1995, p. 27), quien afirma que “los gabinetes de comunicación son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública”.

La imprecisión en la denominación de esos gabinetes de comunicación, que como ya se ha apuntado en el párrafo anterior, adoptan diversos nombres, tanto en la definición de la labor del gabinete (comunicación, relaciones públicas, marketing...) como en la propia categorización del mismo (gabinete, departamento, sección...) genera una cierta imprecisión también, o inseguridad, a la hora de acotar qué es y no es un gabinete de comunicación, dándole este nombre a todo tipo de equipos humanos, desde aquellos que, como señala Simón (2015, p. 69), son simples “oficinas que solo realizan funciones de relaciones con los medios”, hasta estructuras mucho más complejas, situadas en el máximo nivel ejecutivo de la empresa, que adoptan, al igual que otros departamentos de alta dirección, decisiones relativas a la estrategia general y de negocio de su organización, no simple y estrictamente comunicativas.

Arroyo & Yus (2011, p. 26) ilustran perfectamente estas realidades tan diferentes al afirmar:

En la estructura de las grandes organizaciones –en las pequeñas una sola persona ejerce todas las funciones– suele haber un jefe de prensa y cuando esto ocurre, este reporta al Director de Comunicación, pero el primero es el equivalente al camarero que sirve la comida, mientras que el DIRCOM, el máximo responsable de ese gabinete, es más bien el chef, el que define las estrategias y dirige su concreción táctica en conjunto.

Existe un cierto consenso entre los autores a la hora de afirmar que esta “falta de precisión en los términos obedece a los escasos años de existencia de las relaciones públicas” (Cárdenas, 2000, p. 38), en España, pero no solo, pues es una realidad, en mayor o menor medida, compartida en el contexto europeo y latinoamericano. No ocurre lo mismo en los Estados Unidos, donde el término relaciones públicas tiene su origen y su aplicación a determinadas prácticas profesionales comunicativas es regular y concreta. Sin embargo, en el resto del mundo, especialmente en Europa y América Latina, la adopción e incorporación a sus rutinas y culturas profesionales de las *public relations* norteamericanas ha sido tímida, con múltiples interpretaciones sobre las actividades a englobar bajo dicho paraguas y con diferentes traducciones del término que non han logrado representar el verdadero sentido de la profesión, más relacionado con los asuntos públicos, en general, que con el significado que habitualmente se atribuye en castellano, por ejemplo, a la expresión relaciones públicas, una mala traducción de la que existe una cierta tendencia a huir y que, combinada con la discreción y confidencialidad que dicho trabajo requiere habitualmente, ha impedido a los profesionales poner en valor su profesión y hacer publicidad de una disciplina imprescindible en la comunicación de cualquier entidad pública o privada actual (Almansa, 2011).

Es cierto, no obstante, que existen excepciones puntuales a lo afirmado anteriormente, entre las que destaca Brasil, dónde el término tiene también una presencia significativa, debido a la adopción desde los inicios de la profesión en el país de una perspectiva más estadounidense que europea. Así, desde finales de los años 60, 1967 concretamente, esta actividad se encuentra regulada por una ley específica, lo que permitió, entre otras cosas, la creación de la primera titulación de Relaciones Públicas ya en esa época en la Universidad de Sao Paulo, la implantación de un carnet profesional o la exigencia legal de dicha titulación para el ejercicio de determinadas profesiones (Ferrari, 2011).

Almansa (2005, p. 123) realiza en el siguiente cuadro un esfuerzo por resumir las diferentes visiones, algunas de las más importantes, que existen en el contexto cultural y profesional español sobre qué es y a qué se dedica un gabinete de comunicación, comparando diversas definiciones aportadas a lo largo de los años 90, década de consolidación de las relaciones públicas en España, tras la expansión y generalización de los años 80, propiciada por la restauración de la democracia en el país.

Tabla 1: Elementos definidores de los gabinetes de comunicación.

Autor	Referencia	Definición
Ramírez	1995: 97-99	Son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables.
Martín	1998: 11-14	Órgano que analiza, ejecuta y difunde todas las acciones de comunicación.
Álvarez y Caballero	1997: 85-89	Imprescindible la coordinación y cohesión en comunicación. Al igual que sucede con la música y el director de orquesta, en comunicación todas las acciones deben estar coordinadas.
Villafañe	1999: 100-103	Se encargan de la gestión de la comunicación y de la imagen corporativa.
ADC/DIRCOM	1997: 154-156	Dependencia directa de la alta dirección.

Fuente: Almansa, 2005.

La primera conclusión que se extrae al comparar las definiciones expuestas es que en relativamente poco tiempo la concepción y papel de los gabinetes de comunicación ha evolucionado notablemente, pasando de ser simples canales de relación de las organizaciones con sus públicos, fundamentalmente a través de los medios de comunicación tradicionales, a desarrollar una amplia gama de tareas, todas aquellas que puedan relacionarse con la comunicación, entendida esta en sentido amplio e incluso otras, como ya se ha señalado, que nada tienen que ver directamente con este campo, sino con la estrategia general de la empresa, que se enriquece, así, con el punto de vista que aportan las relaciones públicas, pues, como también se deduce del anterior cuadro, otro de los cambios experimentados por estas estructuras es el ascenso constante en el organigrama de la entidad, hasta ubicarse al nivel de la alta dirección.

De acuerdo con esta última afirmación, el 29 % de los directores de comunicación en España forman parte hoy en día de la dirección general de la empresa, frente a un 52 % que cuenta con una dirección de comunicación situada en un nivel inferior a la anterior. El resto de máximos responsables de comunicación, un 19 %, se integra en múltiples departamentos sin rango de dirección en el organigrama de la entidad en cuestión (DIRCOM, 2018). Puede afirmarse, por tanto, que el 81 % de esos máximos responsables forman parte ya, o reportan al menos directamente, del máximo nivel ejecutivo de sus organizaciones, porcentaje que en 2014 era del 77 %, en 2010 del 75 % y en 2005 del 73 % (DIRCOM, 2015), una tendencia que, por tanto, se acelera.

En paralelo a la asunción de estas nuevas funciones, se van diversificando también los nombres que reciben los gabinetes y sus responsables dentro de cada organización, aumentando aún más la diversidad en cuanto a nomenclatura ya señalada, disparidad que se mantiene en la actualidad. Se consolida la denominación de Dirección de Comunicación (Castro, 2007, p. 26), cada vez con mayor presencia (DIRCOM, 2018), pero persisten con relativa importancia otras como responsable de comunicación (8 %) o jefe/a de prensa (4 %) (DIRCOM, 2015).

Toda esta evolución de la que se ha hablado en párrafos anteriores es resumida muy gráficamente por Villafañe (2001, p. 13) cuando afirma que se ha pasado en poco tiempo de una ignorancia generalizada sobre la importancia de la gestión integral de la comunicación a una concepción idílica, “casi mitómana”, de la misma en la actualidad:

La gestión de la imagen y la comunicación corporativas ha experimentado en los últimos diez o quince años un desarrollo inusitado en España. Muchos de nuestros directivos, especialmente en las grandes corporaciones, han pasado en ese tiempo de la ignorancia del *corporate* (léase *corporate* como un término equivalente al de “gestión estratégica de la

imagen corporativa”) a una sobrevaloración casi mitómana, abrazando la comunicación como una especie de bálsamo que todo lo puede resolver.

Esta evolución favorable, aunque dispersa, de los gabinetes de comunicación en España, constante desde finales de los años 70 hasta la década actual, sufrió un importante retroceso cuantitativo, en número de recursos materiales y humanos, fundamentalmente, durante los años en los que arreció con mayor virulencia la última crisis económica. El informe del Estado de la Comunicación en España del año 2015 (DIRCOM, 2015) lo reflejaba perfectamente al constatar que en el 65 % de las organizaciones estudiadas la crisis había significado una reducción en el presupuesto destinado a comunicación y que en un 56 % de las mismas, además de esa reducción presupuestaria, se había vivido también una reducción del personal encargado de los trabajos de comunicación.

En todo caso, recurriendo a la misma fuente, con los datos actualizados a 2017 (DIRCOM, 2018), puede comprobarse que la tendencia expansiva de los gabinetes de comunicación se ha recuperado, aunque paulatinamente. Así, en relación con los recursos humanos, el 56 % de los gabinetes cuenta hoy en día con el mismo número de personas en su seno que en 2016, pero un 34 % ha incrementado su plantilla, frente a un escaso 10 % que la ha reducido. Si la comparación se hace con los años más duros de la crisis, la recuperación es aún más evidente, pues la media de trabajadores de los gabinetes de comunicación en 2010 era de 7 personas, frente a las 18 de 2017, es decir, un incremento del 157 % en tan solo 7 años.

En relación con los recursos materiales destinados a labores de comunicación por parte de las diferentes organizaciones, los datos son similares, un 55 % mantiene los mismos recursos que el año anterior, un 32 % los ha visto incrementados y tan solo un 13 % ha sufrido una reducción. Se observa, sin embargo, una tendencia novedosa desde el punto de vista presupuestario, son los presupuestos más bajos los que más se han incrementado, mientras que el porcentaje de los más altos en relación al total se ha reducido notablemente.

Al margen de la concepción mitómana de la comunicación, de la que hablaba Villafañe (2001), esta expansión sostenida se explica, sin duda, por el hecho de que el principal factor diferenciador de las empresas actuales no es la calidad de los productos que fabrican, todos con unos estándares similares dentro de gamas, sino la imagen con la que cada organización cuenta entre sus públicos. De ahí que, como señala Morató (2011), la comunicación tienda a ubicarse, cada vez con mayor frecuencia, en el centro de la estrategia económica y empresarial de cualquier entidad. Esta tendencia la ilustran perfectamente Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder (2018b, p. 487), al constatar que “la comunicación puede jugar un papel distintivo para la formulación, revisión, presentación, ejecución, implementación y puesta en práctica de estrategias”.

Es por ello que se explica que, pese a la reducción de personal y recursos materiales destinados a la comunicación durante la crisis, no haya pasado lo mismo con la importancia cualitativa que a esta se le dio en el seno de las organizaciones, que siguió incrementándose año a año, alimentada incluso por el convencimiento de que, precisamente en época de dificultades, la apuesta por la especialización, la mejor formación de los responsables de comunicación y su mayor capacidad para la toma de decisiones estratégicas, podría facilitar la superación de dichas dificultades. “La figura del DIRCOM cobra aún más importancia en momentos difíciles, convirtiéndose en necesario para la organización, que en tiempos complicados busca diferenciarse de la competencia a través de una buena gestión comunicativa.” (Cabrera, 2015, p. 329).

Así, en el año 2014, aún en plena crisis económica, la inmensa mayoría de responsables de comunicación (más del 83 %) manifestaba que la importancia otorgada a la comunicación en el seno de sus empresas se había incrementado, constituyendo esta un elemento importante o muy importante para el 80 % de las mismas; cifra que no ha variado sustancialmente desde entonces, pues a día de hoy es del 83 % (DIRCOM, 2018), a pesar de las

variaciones favorables que desde el punto de económico se han vivido. Por ese mismo motivo, además, durante aquellos años de reducción presupuestaria, se experimentó, por el contrario, un incremento notable (57 %) del dinero destinado a medir los resultados y la eficacia de las acciones comunicativas desplegadas por las organizaciones (DIRCOM, 2015), procurando hacer realidad también en este contexto la máxima, convertida casi en *leitmotiv* durante la crisis, de hacer más y mejor con menos (Puentes-Rivera, 2017).

La especialización y profesionalización del trabajo en el seno de los gabinetes se ha traducido en una mayor especialización también de los directores o máximos responsables de esos gabinetes. Así, hoy en día, un 65 % de ellos posee estudios de posgrado (56 % máster/curso posgrado y 9 % doctores/as), frente a un 32 % en 2010 y un 19 % en 2005 (DIRCOM, 2018), pero es nuevamente durante la época de dificultades, de crisis económica, cuando esta apuesta por la especialización y la profesionalización alcanza su mayor grado, llegando al 75 % en 2014 (DIRCOM, 2015). Sumando a las cifras anteriores el 34 % cuyo máximo nivel de estudios es el de Grado o Licenciatura, se concluye que el 99 % de los responsables de comunicación cuenta con estudios superiores, frente al 1 % que carece de ellos (DIRCOM, 2018).

Es interesante, como se hace en este artículo, analizar no solo el nivel de estudios, sino la titulación o formación concreta de esos profesionales y de ello se desprende que la titulación en Publicidad y Relaciones Públicas, pese al avance de los últimos años, sigue siendo claramente minoritaria (18 %) frente al omnipresente Grado en Periodismo o Ciencias de la Información, cursado por el 56 % de directores de comunicación en 2017, que sigue afianzando, así, su liderazgo, pues en 2014 significaba el 49 % del total, el 35 % en 2010 y el 33 % en 2005.

En relación con ello, además de la especialización en comunicación, tal y como señala Cabrera (2015), se demanda cada vez más un perfil de director de comunicación que tenga también formación académica en gestión de empresas, algo coherente con la tendencia ya mencionada de situar a la dirección de comunicación en el máximo nivel jerárquico de las organizaciones y hacerla así participe de la toma de decisiones estratégicas o de negocio de la misma, concibiendo, por tanto, la comunicación como una actividad transversal, vieja aspiración de los profesionales de las relaciones públicas, tendencia que, segundo el mismo autor (2015, p. 328) seguirá al alza:

En 2020 el DIRCOM aumentará su importancia, pasando a ser una figura indispensable para cualquier compañía española. Se consolidará como departamento y como dirección estratégica en áreas transversales, teniendo por tanto un papel más estratégico que operativo [...]. El DIRCOM del futuro será una persona de negocios al servicio de la comunicación.

En paralelo, frente a la formación clásica en comunicación, se valora también el dominio de nuevas herramientas comunicativas, basadas fundamentalmente en aspectos emocionales, y de medición de la eficacia de la comunicación, derivadas en muchas ocasiones de la aplicación de técnicas propias de las neurociencias a las ciencias sociales, pues “las grandes marcas han dejado de ver a la gente como simples consumidores para concebirlas como personas con valores, inteligencia y corazón” y solo las entidades que trabajen ambos planos, mente y corazón, podrán establecer una relación sólida con sus públicos (Rúas-Araújo & García, 2018, p. 177).

De acuerdo con ello, los dos principales retos a los que se enfrentan las empresas españolas desde el punto de vista comunicativo en los próximos años y, en consecuencia, las habilidades que debe manejar un director de comunicación son el uso y aplicación del *big data* y los algoritmos a la comunicación (50 %), así como ser capaz de conectar las estrategias de comunicación y general de la organización (47 %), que el European Communication Monitor (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič & Moreno, 2018a, p. 46), eleva en el caso de España hasta el primer puesto (49 %) de inquietudes profesionales, convirtiéndose, así, España en el país

europeo que más valora este aspecto tras Dinamarca (pp. 48-49). También el diseño de contenidos de calidad (40 %), la comunicación interna (36 %), el apoyo en la toma de decisiones a la alta dirección (34 %) y construir y fortalecer la confianza en la organización (33 %), son cuestiones especialmente valoradas (DIRCOM, 2018).

La acertada concepción transversal de la comunicación, de la que se hablaba, es coherente con el hecho objetivo de que en una organización no solo comunican las acciones que estrictamente puedan considerarse de comunicación (anuncios publicitarios, imagen gráfica o acciones concretas de relaciones públicas), sino que todo en ella comunica, desde la actitud y opiniones de sus empleados y directivos, hasta sus productos o relaciones con el entorno poblacional y social más inmediato, por tanto, todo debe ser planificado y ejecutado desde el punto de vista comunicativo, a fin de lograr la mayor coherencia y eficacia posibles.

De esta concepción de la comunicación surge la denominada comunicación estratégica, “la comunicación alienada e integrada con la estrategia global de la compañía, que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización”, tal y como la define Argenti (2014, p. 93), para quien los pasos a seguir en un modelo de gestión comunicativa de este tipo son: implantar una estrategia corporativa eficaz, analizar e identificar los principales *stakeholders*, transmitir mensajes de forma eficaz y, por último, evaluar la respuesta de los grupos de interés. Definitivamente, integrar la comunicación corporativa en la visión y estrategia global de la organización (Puentes-Rivera, 2018), una apuesta que se impone y no tiene vuelta atrás, pese a que en muchas organizaciones, especialmente las de menor tamaño, se mantenga aún una dinámica de trabajo basada en la inmediatez y en el corto plazo (Matilla, 2014).

En coherencia con esta apuesta, ya en 2014, último año del que existen datos, el número de empresas que disponían físicamente de un plan de comunicación integral, enlazado y relacionado con la estrategia general de negocio de la empresa era del 52 %. Un porcentaje al que podría sumársele el 23 % de empresas que afirman contar con un plan similar, aunque no escrito, lo que llevaría a afirmar que casi un 75 % de las empresas españolas trabajan ya con una visión estratégica de la comunicación (DIRCOM, 2015); con diferencias notables, como ya se ha apuntado en relación a otros aspectos, entre las pequeñas y grandes organizaciones, pues, entre otras cosas, la figura del director de comunicación en las grandes empresas cuenta con una dilatada tradición, mientras que en las pequeñas y medianas su incorporación es reciente y se realiza pausadamente (Cabrera, 2015, p. 326).

En el resto de Europa, al margen de España, la situación es similar desde hace años y esa necesidad por implantar la comunicación estratégica en el seno de las organizaciones, de acompañar la estrategia general, de negocio, con la de comunicación, es también el segundo reto más importante al que se enfrentan los profesionales (38 %), solo superado por la necesidad de cultivar y salvaguardar las relaciones de confianza entre las organizaciones y sus públicos (40 %), eje central de las relaciones públicas (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič & Moreno, 2018a, p. 46).

La comunicación estratégica supera, por tanto, como reto profesional, tanto en España como en el conjunto de Europa a otras cuestiones sobre las que se ha debatido e investigado profusamente, como el desarrollo de la comunicación digital y las plataformas sociales, particularmente las redes (principal cuestión entre 2010 y 2014), la transparencia, la participación de los públicos, el desarrollo sostenible o las cuestiones referidas a la responsabilidad social corporativa (RSC). Tal afirmación no debe llevar, no obstante, a presuponer que las cuestiones relacionadas con la comunicación digital en general carecen de importancia, pues todas ellas figuran entre las diez principales preocupaciones de los profesionales y de sus organizaciones, al igual que la RSC, los aspectos medioambientales o la transparencia y canales de participación efectiva de los públicos.

En relación con la responsabilidad social corporativa, independientemente de que esté más arriba o abajo en el ranking de principales retos de futuro de la profesión, es obvio que “desde el momento que comienza a funcionar una empresa o institución ya tiene algo que

informar y comunicar, por lo tanto, comienza su deber social, convirtiéndose así en un instrumento de diálogo social” (Martín, 2006, p. 23). Tal y como señalaba el Informe sobre el Estado de la Comunicación en España 2015 (DIRCOM, 2015), 4 de cada 5 empresas (81 %) optan por desarrollar lo que el estudio denomina “comunicación con conciencia”, es decir, escuchando y manteniendo una relación estable con sus públicos de interés o *stakeholders* y realizando su labor comunicativa “de forma transparente, responsable y veraz”.

La principal discrepancia u objeto de debate reside en la importancia que los medios de comunicación tradicionales tendrán en el futuro dentro de las estrategias de comunicación de las organizaciones, pues solo un 37 % de los directores de comunicación considera que la influencia de éstos en la formación de la opinión pública se verá incrementada, algo en lo que discrepa un porcentaje similar (26 %), que opina justo lo contrario, es decir, que esa influencia disminuirá. Pese a ello, la mayoría (50 %, frente a 22 %) aseguran que los medios propios de la organización, como las redes sociales o los espacios web, sí irán incrementando su importancia e influencia, hasta tener, como ya tienen a día hoy, un papel cada vez más relevante (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno & Tench, 2015, p. 18).

Todo ello implica que se camine inexorablemente y se consolide un modelo de comunicación bidireccional, en el que, como se apunta desde hace años, los papeles de emisor y receptor se intercambian y unos y otros son ambas cosas al mismo tiempo, en un constante proceso de pregunta-respuesta (Uña, 2010, p. 19). Se trata de un modelo interactivo que no solo incorpora la interactividad o retroalimentación, sino que desde el punto de vista temporal se aproxima al modelo humano, natural, de conversación en tiempo real. Este es el modelo por el que el mercado apuesta hoy en día, modelo que tiene su reflejo en los gabinetes de comunicación 2.0, que han experimentado una notable extensión y consolidación en los últimos años; en palabras de García-Orosa (2009, pp. 25-27) comunidades colaborativas en las que se crean estructuras de participación y se promueve el *feedback* de los periodistas y otros públicos de interés.

Por tanto, una de las principales labores de los responsables de comunicación de las organizaciones consiste en 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” (Cabrera, 2015, p. 327).

En relación con todos estos cambios en el seno de los gabinetes de comunicación es clarificadora la aportación que Flores (2009, p. 74) hace sobre los medios de comunicación, que podría aplicarse perfectamente a la comunicación en el seno de todo tipo de organizaciones:

Si no hay una reacción de cara a estos nuevos retos, los grandes emporios mediáticos que han existido desde el siglo pasado pueden caer en el peligro de diluirse en el tiempo [...]. Por tanto, las empresas de medios que quieran estar presentes en el mundo de los blogs y las redes sociales deben saber adaptarse a estos nuevos cambios e incorporar dentro de sus estrategias publicitarias los nuevos códigos de comunicación que emergen con mucha rapidez.

Este protagonismo creciente de los públicos en la estrategia comunicativa de las organizaciones, como acontece en otros ámbitos de la sociedad, además de significar una oportunidad para mejorar la eficacia comunicacional y establecer relaciones más sólidas entre esas y la ciudadanía, supone también una mayor probabilidad de ser afectadas por una crisis de comunicación, en la medida en que los agentes que intervienen en el proceso se multiplican y que las empresas o instituciones dejan de ostentar el monopolio de la relación comunicativa, lo que supone un mayor protagonismo o relevancia de los planes de comunicación de crisis antes comentados, pues puede decirse que en el mundo existen

básicamente dos tipos de organizaciones, las que ya han pasado por la experiencia de una crisis y las que la experimentarán en el futuro (Arroyo & Yus, 2011, p. 79)

Así, tal y como señala Martínez (2011, p. 9) las crisis comunicativas actuales ya no solo incumben a quien las genera y a quien las sufre, sino que son un fenómeno social, colectivo, en el que participan, influyen y opinan múltiples agentes, favorecido por el hecho de que todo el mundo tiene algo que decir y, además, dispone de las herramientas y medios para hacerlo.

De todo lo afirmado en los párrafos anteriores, pese a la escasa presencia de titulados en relaciones públicas en los gabinetes de comunicación o la disparidad explicada en cuanto a la nomenclatura de los mismos y el propio concepto profesional de las relaciones públicas, no cabe concluir otra cosa que el protagonismo creciente que estos profesionales tendrán en el futuro, pues los diferentes estudios coinciden en señalar que serán las prácticas comunicativas distintas a las de pago las que mayor desarrollo experimentarán en los próximos años, es decir, aquellas basadas en las relaciones personales, la complicidad o la colaboración profesional con los medios de comunicación convencionales, es decir, las relaciones públicas.

De acuerdo con ello, únicamente un 33 % de los máximos responsables de los gabinetes de comunicación europeos apuestan por la publicidad, el marketing o el patrocinio como prácticas profesionales llamadas a ganar peso en los próximos años. En cambio, un 57 % apuesta claramente por las relaciones libres de pago con los medios, basadas, por tanto, en el intercambio de contenidos o las relaciones personales con la prensa; porcentaje al que debe sumarse el 61 % que apuesta por acuerdos estratégicos con los medios, como la coproducción de contenidos, publicaciones o servicios conjuntos, una tendencia que es más acentuada en el Sur, además del Este, de Europa que en el resto del continente (Zerfass *et al.*, 2015, pp. 20 y 25).

En conclusión, tal y como afirma Costa (2011, p. 19):

El término comunicación no debe entenderse en su sentido meramente técnico o mediático, ni tampoco como antaño, como una actividad exclusiva de la publicidad o de las relaciones públicas. La comunicación es hoy 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.

Toda esta disparidad de la que se ha hablado en cuanto al tamaño, presupuesto, nomenclatura, funciones, ubicación en el organigrama, etc. de los departamentos de comunicación, que, a su vez, influye en la importancia y concepción de las relaciones públicas como disciplina profesional en el seno de las organizaciones, no es un problema o debate exclusivamente español, sino que diversos estudios de ámbito europeo (Zerfass *et al.*, 2018a) e internacional (Moss, Likely, Sriramesh & Ferrari, 2017), demuestran que el debate, con diferencias sustanciales entre unos y otros, está vivo en la mayoría de países occidentales al menos.

2. Metodología

Los resultados presentados en este artículo son fruto de un estudio exploratorio y descriptivo con el objetivo fundamental de analizar la estructura comunicativa de las principales organizaciones empresariales españolas, así como las preocupaciones que sus responsables tienen en esta materia.

Con una metodología descriptiva y cuantitativa de base, se selecciona una muestra, integrada por 61 individuos, de las empresas con mayor volumen de facturación en España, entendiéndose por tal las incluidas en el Ranking Nacional de Empresas¹ elaborado por *El Economista*, que recopila las 500.000 principales empresas según las últimas ventas registradas, nutriéndose de múltiples fuentes de información, públicas y privadas como el

¹ <http://ranking-empresas.eleconomista.es/>.

BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil), depósitos de cuentas oficiales, el Boletín Oficial del Estado, etc.².

Entre junio y septiembre de 2018 se lleva a cabo la recogida de datos mediante una encuesta telefónica, con un muestreo probabilístico, aleatorio simple. El margen máximo de error para la muestra indicada es de un 9,0 % (2sigma).

De forma previa y también paralela al trabajo de campo, se ha realizado un vaciado bibliográfico sobre los contenidos a tratar en el estudio, centrado en el caso español. De acuerdo con ello, la principal hipótesis de la que se parte es que las grandes empresas españolas cuentan con importantes recursos, tanto económicos como humanos, para atender debidamente a sus necesidades comunicativas, lo que se corresponde con la existencia de departamentos o gabinetes internos dedicados a esta labor y altamente especializados (H1). Por otra parte, también se presupone que los responsables de estas empresas tendrán especial preocupación por aspectos como la transparencia y la responsabilidad de la organización con sus públicos (H2).

Relacionados con las hipótesis previamente marcadas, se han diseñado una serie de objetivos de investigación:

- O1- Analizar la estructura de comunicación que atiende a las necesidades de estas organizaciones.
- O2- Estudiar el perfil profesional de los máximos responsables de esos departamentos.
- O3- Conocer las acciones e instrumentos comunicativos que dichas organizaciones externalizan.
- O4- Estudiar la importancia que las empresas analizadas dan a aspectos relacionados con valores comunicativos como la honestidad, credibilidad, transparencia, creatividad, calidad, innovación, reputación, identidad e imagen de marca y responsabilidad social corporativa (RSC).
- O5- Conocer la valoración que dan estas empresas a temas como las aplicaciones móviles, el *big data* o la apuesta por las tecnologías de la información.

Para todo ello, se ha trabajado con los siguientes bloques de preguntas:

1. Identificación de las empresas objeto de estudio: localización, sector empresarial.
2. ¿Cuenta su empresa con un departamento/área/gabinete de comunicación propio? (O1). De ser el caso, ¿Qué nomenclatura utiliza? (O1), ¿cuántas personas integran el departamento? (O1), ¿cómo se denomina al responsable de este departamento? (O2), ¿qué formación específica tiene? (O2).
3. ¿Suele su empresa recurrir a la contratación externa para servicios de comunicación? De ser el caso, ¿para qué tipo de tareas concretas?, ¿dónde están ubicadas esas empresas a las que subcontratan servicios? (O3).
4. ¿Cómo valora la importancia que su empresa da a las siguientes cuestiones relacionadas con la comunicación: honestidad, credibilidad, transparencia, creatividad, calidad, innovación, reputación, identidad e imagen de marca y RSC, tecnologías de la información, las aplicaciones móviles o el *big data*? (O4 y O5).

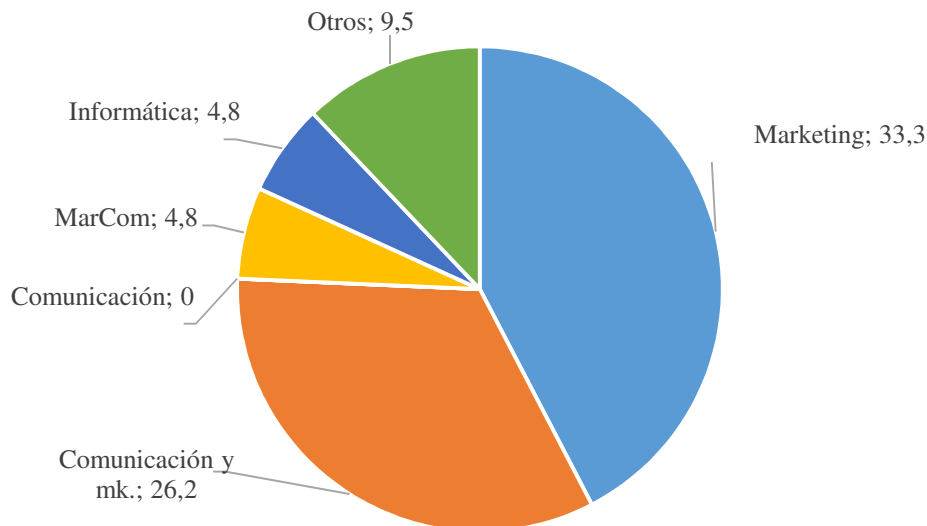
3. Resultados

A fin de obtener una mejor comprensión de los resultados expuestos, cabe señalar, en primer lugar, que las empresas incluidas en la muestra se ubican, mayoritariamente, en la Comunidad de Madrid (41,5 %), en Cataluña (17 %) y la Comunidad Valenciana (15,1 %) y, ya a una notable distancia, con la misma representatividad (5,7 %), se encuentran las ubicadas en Andalucía, Canarias y el País Vasco. Algo más del 9 % restante se distribuye por el resto del territorio.

² <http://ranking-empresas.eleconomista.es/faqs.html>.

En cuanto a la presencia de un departamento/gabinete o área de comunicación propia, la mayoría de las empresas afirman contar con él, un 75 %, si bien las denominaciones que podemos encontrar son variadas, siendo la más repetida departamento de marketing.

Gráfico 1: Nombre que se da al departamento de comunicación en las empresas estudiadas.



Fuente: elaboración propia.

La segunda de las preguntas hacía referencia a la denominación del responsable, siendo las posibles nomenclaturas: Director/a (68,3 %), Responsable (17,1) o Jefe/a (7,35). Otras denominaciones, tales como gerente, manager... aparecen en el 7,3 % de los casos.

Dichas denominaciones son acompañadas con distintos tipos de distintivos o apellidos: de comunicación (52,3 %), de Marketing (29,5 %) o comercial (4,5 %). Un 13,6 % de las empresas preguntadas afirman que la atribución se incluye en denominaciones tan variadas como: de Relaciones Humanas, de prensa, MarCom, contratación, etc.

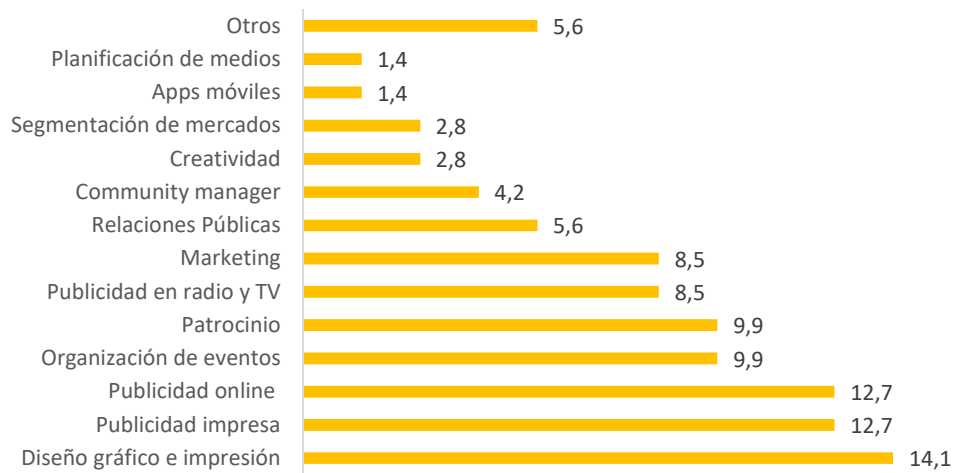
La media de personas que integran el departamento donde se desarrollan las labores comunicativas es de seis. Hay un 12,2 % de empresas que afirman tener 10 o más empleados en dicho departamento. Un 34,1 %, cinco empleados o más y un 31,7 % afirman tener dos o más. Algo más del 7 % cuentan con una sola persona para ejercer estas labores y el 14,6 % no responde a dicha cuestión.

De los responsables de este departamento u oficina, el 82,5 % tiene una licenciatura o grado, el 15 % una licenciatura con máster y un 2,5 % posee un doctorado además de la licenciatura.

La mayor parte de estas empresas recurren en ocasiones a agencias externas para la prestación de determinados servicios (57,1 %), si bien es verdad que un alto número de ellas no recurre a estas prácticas (42,9 %). Cabe destacar que, mayoritariamente, las empresas optan por agencias que están en la misma comunidad autónoma en un grado bastante elevado, un 87,5 %.

Aquellas que recurren a otras entidades para el desarrollo de determinados servicios del ámbito comunicativo, lo suelen hacer para actividades diversas, siendo la más recurrente (14,1 % de los casos) el diseño gráfico y la impresión de materiales, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 2: Acciones de comunicación que suelen externalizar los gabinetes estudiados.

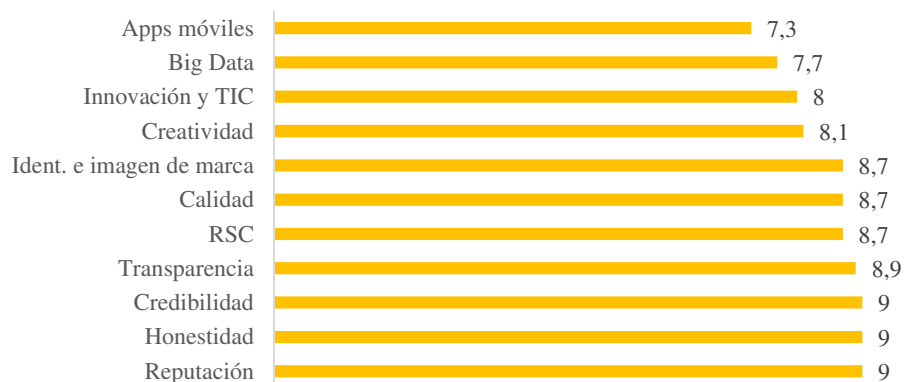


Fuente: elaboración propia.

Como se ha señalado en el marco teórico, ha adquirido importancia en los últimos años la presencia de estas empresas en Internet en general y en las redes sociales en particular, en un intento de ser más cercano a la ciudadanía y consumidores. De acuerdo con ello, se comprueba que las empresas analizadas muestran gran interés por tener presencia corporativa y actividad en redes sociales. Los datos que avalan esta idea son el alto grado de acuerdo sobre la importancia de estos canales en la estrategia de comunicación corporativa, con una media de 4,1 puntos sobre 5, así como la necesidad de actualizar sus contenidos con frecuencia (4,4 puntos sobre 5). Además, la mayoría cuenta con distintos perfiles profesionales especializados en la Web 2.0. Sin embargo, en casi un tercio de estas empresas solo se cuenta con un experto, que suele tener un carácter ejecutor y no planificador, bien un *community manager*, bien un gestor de *social media*.

Finalmente, se les pedía a las empresas que valorasen de 1 a 10 distintos aspectos relacionados con la comunicación teniendo en cuenta, fundamentalmente, el grado de importancia que se les daba en el día a día desde su punto de vista y con las miras puestas en las actividades que deben afrontar en el futuro más inmediato, lo que aportó la valoración expuesta en el siguiente gráfico.

Gráfico 3: Valoración dada (1 a 10) a distintos aspectos relacionados con las necesidades actuales y futuras del trabajo en los gabinetes de comunicación.



Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar la importancia de valores como la credibilidad, la transparencia, honestidad y reputación, habida cuenta que son cuestiones a considerar por los ciudadanos y que repercuten en la valoración que hacen de la situación económica general. El avance de resultados del Barómetro del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) correspondiente a septiembre de 2018³, revela, por ejemplo, que el 78 % de los entrevistados considera que la situación económica en España es regular o mala y eso repercute en la imagen de las empresas, en la percepción que los consumidores tienen de ellas y de su actividad.

4. Conclusiones

Según los resultados obtenidos del vaciado bibliográfico y del trabajo de campo, puede llegarse a las siguientes conclusiones:

- La hipótesis principal indicaba que dadas las características de la población objeto de estudio estas empresas contarían con departamentos de comunicación (H1). Rebatimos esta hipótesis de partida, dada la existencia de un altísimo porcentaje (25 %) de empresas analizadas que no cuentan con esta estructura interna. Este porcentaje sería más probable en empresas de menor tamaño, pero es llamativo en el caso de las organizaciones con mayor facturación en España.
- La segunda hipótesis (H2) queda refutada en parte, debido a que los responsables de los asuntos comunicativos de estas empresas no muestran una especial preocupación por la transparencia o la responsabilidad, más allá de aquella que indican por aspectos como la responsabilidad social corporativa, la identidad e imagen corporativa o la creatividad. Tal y como se ha indicado en el apartado de resultados de la investigación, resulta llamativo que valores tan directamente relacionados con la reputación organizacional, como lo pueden ser la honestidad o la responsabilidad, no sean el centro de las preocupaciones a medio y largo plazo de los directores de comunicación de las empresas.

En cuanto a los objetivos de investigación propuestos, hemos de destacar que se han alcanzado en su totalidad, dado que:

- O1- Se ha analizado la estructura de comunicación que atiende a las necesidades de estas organizaciones y se ha podido comparar con otros estudios similares anteriores. De la comparativa entre unos y otros queda patente que las grandes corporaciones suelen contar con departamentos específicos de comunicación con una plantilla media de 6 personas. Este dato dista mucho de los recabados en otros estudios, como los que se centran en las PYMES, universidades, ayuntamientos o entidades deportivas, casos en los que el número de personas que forman parte del equipo responsable de comunicación es mucho menor; por ejemplo, en el caso de equipos de balonmano, baloncesto o fútbol sala la media es de 1 o 2 trabajadores (Fernández-Souto, Puentes-Rivera, & Vázquez-Gestal, 2018a) e, incluso en los clubes de fútbol, tanto de primera y segunda división, con importantes presupuestos, son excepcionales los casos con más de tres trabajadores.
- O2- Se ha estudiado el perfil profesional de los responsables de comunicación que dirigen estos departamentos, haciendo hincapié en su formación académica y comparado con estudios similares en distintos ámbitos a nivel español. Todas las investigaciones mencionadas en apartados anteriores coinciden en que la mayor parte de los directivos de comunicación cuentan con estudios universitarios de carácter superior, siendo Periodismo la titulación predominante en cualquier ámbito que se analice.
- O3- Se ha profundizado en las acciones e instrumentos comunicativos que estas organizaciones subcontratan a terceros, destacando de forma especial el diseño gráfico, las acciones de publicidad y la organización de eventos. Este dato, en comparación con estudios realizados en otras empresas e instituciones de España, tampoco resulta novedoso puesto que, en general, el porcentaje de organizaciones que afirman

³ http://www.cis.es/cis/openems/ES/NoticiasNovedades/InfoCIS/2018/Documentacion_3223_v2.html.

subcontratar servicios de comunicación y las que no suele ser similar y moverse en torno al 50 %. La investigación presentada sí arroja datos novedosos en cuanto al reparto de la inversión en las subcontratas, puesto que, casi el 50 % de la inversión (49,4 %) se destina a diseño gráfico, publicidad impresa y online, creación de *stands* para diferentes eventos y acciones de patrocinio.

- O4- Se ha reflexionado sobre la importancia que las empresas analizadas dan a aspectos relacionados con valores comunicativos como la honestidad, credibilidad, transparencia, creatividad, calidad, innovación, reputación, identidad e imagen de marca y RSC (H2). Los resultados del trabajo de campo indican que los responsables de comunicación valoran estos ítems por igual, siendo la diferencia entre las más y menos valoradas muy pequeña.
- O5- Se ha estudiado la valoración que dan estas empresas a temas como las aplicaciones móviles, el *big data* o la apuesta por las tecnologías de la información y se ha corroborado que no son estos asuntos los que más les preocupan, en comparación con aspectos más relacionados con los valores intangibles como la reputación, la transparencia, la honestidad o la credibilidad.

En este contexto, a modo de comparación puede recordarse lo indicado por Aced & Lalueza (2016), un 25 % de las empresas del IBEX 35 publica en su blog contenidos sobre los temas analizados: información corporativa, información de productos y servicios, información sobre el sector al que pertenecen, e información sobre las actividades que organizan y patrocinan. Ninguna empresa del Fortune 500⁴ aborda los cuatro temas en su blog, aunque el 62,5 % publica al menos sobre tres de ellos. Un 5,88 % de las empresas del Fortune 500 y un 3,57 % de las del IBEX 35 publican contenidos de todos los temas analizados en Facebook: información corporativa, información de productos y servicios, información sobre el sector al que pertenecen, e información sobre las actividades que organizan y patrocinan. Una de cada cuatro empresas del IBEX 35 y cuatro de cada diez del Fortune 500 publican contenidos sobre tres de los temas analizados.

A pesar de ello, los consumidores todavía reclaman más información y no siempre aprueban las acciones o informaciones de las entidades, como demuestran los trabajos desarrollados desde la Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU) en el marco de los estudios sobre La Opinión y Valoración de los Consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España⁵, publicados en los últimos años y donde constatan una evolución y mejoría de los distintos valores analizados en la Responsabilidad Social de las empresas, si bien todavía es necesaria mucha mejora para llegar a unos niveles de excelencia para los consumidores.

Destacan las reflexiones de Pérez-Martínez & Topa, (2018) sobre la importancia que durante mucho tiempo han dado las organizaciones empresariales a pensar solamente en maximizar beneficios y a su responsabilidad en el ámbito económico. Una visión que ha evolucionado hacia un compromiso social y ha dado impulso y revalorizado la RSC, y la implicación social de las sociedades de una manera más realista, pasando a ser un elemento fundamental en la planificación estratégica de grandes compañías. Una RSC entendida como concepto transversal, cuya aplicación debe consolidarse a largo plazo y que incumbe a diferentes ámbitos de la gestión de la empresa, desde las condiciones laborales, la protección de la salud, la lucha contra el fraude, la involucración del trabajador o consumidor con la misión y valores de las empresas, etc. El impacto positivo en la sociedad potencia la reputación y la imagen de la compañía y la creación de valor a largo plazo.

Por último, es necesario señalar que este trabajo presenta una serie de limitaciones, como es el tamaño muestral que, si bien da resultados estadísticamente significativos y representativos, puede dificultar la extrapolación de resultados. En esta línea, los autores

⁴ <http://fortune.com/fortune500>.

⁵ <https://cecu.es/publicaciones/rse2010.pdf>.

consideran como futuras líneas de investigación ampliar la muestra y aumentar el número de variables a analizar.

Referencias

- Aced Toledano, C. & Lalueza Bosch, F. (2016). ¿Qué contenidos publican las empresas en los medios sociales? Análisis crítico del discurso de las compañías del IBEX 35 y del Fortune 500 en blogs corporativos, Facebook y Twitter. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(11), 135-154. <http://www.doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-08-135-154>
- Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi*, 32, 117-132. Retrieved from <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n32/02112175n32p117.pdf>
- Almansa Martínez, A. (2011). *Del Gabinete de Prensa al Gabinete de Comunicación. La Dirección de Comunicación en la Actualidad*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. España: LID Editorial Empresarial.
- Arroyo, L. & Yus, M. (2011). *Los 100 errores en la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Cabrera Cabrera, M. A. (2015). *La toma de decisiones en comunicación organizacional*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Retrieved from https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/13729/TESIS_MARIANGELES_CABRERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cárdenas Rica, M. L. (2000). *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla. La información como servicio local*. Sevilla: Diputación Provincial de Sevilla.
- Castro Galiana, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Benito Castro. Retrieved from <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>
- Cook, N. (2017). *Enterprise 2.0. How Social Software Will Change the Future of Work*. London: Routledge.
- Costa, J. (2011). *El ADN del DIRCOM. Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. Barcelona: CPC Editor.
- Costa-Sánchez, C. & Fontenla Baró, B. (2016). Relaciones Públicas y social media. Proactividad de las empresas españolas en las redes sociales audiovisuales. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(6), 265-254. <http://www.doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-12-235-254>
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2015). *Estado de la Comunicación en España 2015*. Madrid: DIRCOM. Retrieved from <https://es.slideshare.net/txiquilla/el-estado-de-la-comunicacin-en-espaa-en-2015>
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2018). *El Estado de la Comunicación en España 2018*. Madrid: DIRCOM. Retrieved from <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/9176-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2018>
- Durántez-Stolle, P. (2017). Redes sociales virtuales en la comunicación corporativa del IBEX 35: usos, desarrollo e importancia según sus responsables. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 8(1), 137-154. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1.10>
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Von Platen, S., Simonsson, C. & Andersson, R. (2016). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals?: Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43(1), 91-101. <https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.011>
- Fernández-Souto, A. B. & Puentes-Rivera, I. (2014). Relaciones Públicas en la Pequeña y Mediana Empresa de Galicia: El Caso de la Zona Franca de Vigo. En K. Matilla (Coord.), *Cambio Social y Relaciones Públicas* (pp. 105-126). Barcelona: Editorial UOC.

- Fernández-Souto, A. B. & Vázquez-Gestal, M. (2014). El profesional de las relaciones públicas en Galicia: el caso de los principales ayuntamientos gallegos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), 25-38. <http://www.doi.org/10.5783/RIRP-7-2014-03-25-38>
- Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I. & Vázquez-Gestal, M. (2015). Las empresas gallegas más contaminantes y su gestión de la comunicación de crisis. En K. Matilla (Coord.), *Casos de Estudio de Relaciones Públicas: Espacios de diálogo e impacto mediático* (pp. 33-57). Barcelona: UOC Ediciones.
- Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I. & Vázquez-Gestal, M. (2018a, abril). *La gestión de la comunicación en las principales ligas deportivas de España: el caso del fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano*. Lecture presented on the 13th International Congress of Public Relations Researchers, Girona, Spain.
- Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I. & Vázquez-Gestal, M. (2018b). Clústeres y Relaciones Públicas: Comunicación de los conglomerados de empresas en España. *Prisma Social*, 22, 92-112. Retrieved from <http://revistaprismasocial.es/article/view/2587/2754>
- Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I. y Vázquez-Gestal, M. (2018c). Comunicación Política y Emigración. Acciones de relaciones públicas del Gobierno de Galicia en las colectividades gallegas de Iberoamérica. *Redmarka*, 21. [Accepted for publishing].
- Ferrari, M. A. (2011). Historia y trayectoria de las Relaciones Públicas en Brasil. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(1), 29-68. <http://www.doi.org/10.5783/RIRP-1-2011-02-29-68>
- Flores Vivar, J. M. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, 33(XVII), 73-81. <https://www.doi.org/10.3916/c33-2009-02-007>
- García-Orosa, B. (2009). *Gabinetes de comunicación on line: claves para generar información corporativa en la red*. Sevilla: Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones.
- Golding, P., Raeymaeckers, K. & Sousa, H. (2017). Social media – New challenges and approaches for communications research. *European Journal of Communication*, 32(1), 3-5. <https://www.doi.org/10.1177/0267323116682801>
- López-López, P. C., Puentes-Rivera, I., & Rúas-Araújo, J. (2017). Transparencia en televisiones públicas: desarrollo de indicadores y análisis de los casos de España y Chile. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 253-272. <http://www.doi.org/10.4185/RLCS-2017-1164>
- Martín Martín, F. (2006). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas S.A.
- Martínez, J. (2011). *Crisis que matan, crisis que engordan. Cómo gestionar la comunicación de una crisis*. España: ECU Club Editorial Universitario.
- Matilla, K. (Ed.) (2014). *Cambio Social y Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Morató, J. (2011). *Comunicació i estratègia. L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: UOC.
- Moreno, A. & Capriotti, P. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus Webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *ZER*, 11(21), 47-62. Retrieved from <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/3718/3348>
- Moss, D., Likely, F., Sriramesh, K. & Ferrari, M. A. (2017). Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study. *Public Relations Review*, 43(1), 80-90. <https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.019>
- Pérez-Martínez, S. & Topa, G. (2018). Percepciones sobre la responsabilidad social corporativa de las empresas: relación con las actitudes y conductas de sus clientes. *Acción Psicológica*, 15(1), 103-120. Retrieved from <http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/view/22003/18294>
- Puentes-Rivera, I. (2017). *Las Relaciones Públicas al Servicio de la Comunicación Política: Los Gabinetes de Comunicación en las Diputaciones Provinciales y Forales*. PhD Thesis, Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad de Vigo, Pontevedra, Spain.

- Retrieved from <http://www.investigacion.biblioteca.uvigo.es/xmlui/handle/11093/862?locale-attribute=es>
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch.
- Rúas-Araújo, J. & García Sanz, F.J. (2018). *Persuasión y neurociencias. Apelar al cerebro*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Salvador i Peris, P. (1999). Comunicación e imagen en las ONG. *Fòrum de Recerca*, 5(26), 1-12. Retrieved from http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79956/forum_1999_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Simón Onieva, J. E. (2015). *Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales por las universidades públicas andaluzas*. Tesis Doctoral, Facultad de Humanidades, Universidad de Almería, España.
- Túñez-López, M., Martínez-Fernández, V. A., López-García, X., Rúas-Araújo, X. & Campos-Freire, F. (2019). *Communication: Innovation & Quality*. Gewerbestrasse: Springer.
- Uña Juárez, O. (2010). *Nuevos ensayos de sociología y comunicación*. Madrid: Editorial Universitas S.A.
- Villafañe, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2.000.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. & Moreno, A. (2018a). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin. Retrieved from <http://www.communicationmonitor.eu/2018/06/13/ecm-european-communication-monitor-2018/>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. & Werder, K. P. (2018b). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. <https://www.doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. & Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media. Retrieved from <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>