

Ángel Luis Cervera Fantoni  
Ruth Fernández Hernández  
(coordinadores)

---

# COMUNICACIÓN GLOBAL

DESAÍOS, ESTRATEGIAS Y PERSPECTIVAS  
PARA UN MUNDO CONECTADO



## **Comunicación global**

Desafíos, estrategias y perspectivas  
para un mundo conectado

Madrid, 2024

# COMUNICACIÓN GLOBAL

DESAFÍOS, ESTRATEGIAS Y PERSPECTIVAS  
PARA UN MUNDO CONECTADO

ÁNGEL LUIS CERVERA FANTONI  
RUTH FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ  
(COORDINADORES)

The logo for esic Editorial, featuring the word "esic" in a bold, lowercase, sans-serif font with a stylized graphic element to the left, and the word "Editorial" in a smaller, lowercase, sans-serif font below it.

Septiembre, 2024

*Comunicación global: Desafíos, estrategias y perspectivas para un mundo conectado*

Ángel Luis Cervera Fantoni y Ruth Fernández Hernández (coordinadores)

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2024, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-041-4  
Depósito Legal: M-17184-2024

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig  
Maquetación: Balloon Comunicación  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España - *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| PRESENTACIÓN .....   | 15 |
| 1. LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN .....  | 17 |
| Daniela Musicco Nombela  |    |
| Resumen .....  | 17 |
| 1.1 Introducción .....   | 19 |
| 1.1.1 Qué es la Dirección de Comunicación .....                                    | 20 |
| 1.1.2 Breve historia de la Dirección de Comunicación .....                         | 21 |
| 1.1.3 A quién se dirige la Dirección de Comunicación.....                          | 30 |
| 1.2 Funciones de la Dirección de Comunicación .....                                | 31 |
| 1.2.1 El dircom y sus desempeños .....   | 32 |
| 1.2.2 Dircom y algunos desempeños en crecimiento.....                              | 32 |
| 1.2.3 El dircom, la sostenibilidad y <i>Laudato si'</i> .....                      | 33 |
| 1.2.4 El dircom y la función del <i>lobby</i> .....                                | 34 |
| 1.3 Dirección de Comunicación y plan de comunicación .....                         | 34 |
| 1.4 Nuevos desafíos de la Dirección de Comunicación<br>en el siglo XXI .....       | 36 |
| 1.4.1 Dirección de Comunicación y nuevas herramientas .....                        | 37 |
| 1.4.2 Uso de inteligencia artificial y chatbots;<br>la comunicación omnicanal..... | 37 |
| 1.4.3 Dirección de Comunicación: RCM y CRM .....                                   | 38 |
| 1.4.4 Dirección de Comunicación y <i>prosumer</i> .....                            | 39 |
| 1.4.5 Dirección de Comunicación y realidad aumentada.....                          | 39 |
| 1.4.6 Dirección de Comunicación, metaverso,<br>avatares y transhumanismo .....     | 40 |
| 1.5 Conclusiones .....   | 40 |
| 1.6 Preguntas test .....   | 41 |
| 1.7 Caso práctico .....  | 43 |
| Referencias .....  | 44 |
| 2. ÉTICA, CULTURA Y VALORES.....   | 47 |
| Belén López Vázquez  |    |
| Resumen .....  | 47 |
| 2.1 Introducción .....   | 49 |

## 8 COMUNICACIÓN GLOBAL

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 2.2 Propósito corporativo.....     | 50 |
| 2.3 La cultura y los valores ..... | 51 |
| 2.4 Ética y transparencia .....    | 54 |
| 2.5 Comunicación y cultura .....   | 61 |
| 2.6 Conclusiones.....              | 63 |
| 2.7 Preguntas test.....            | 64 |
| 2.8 Caso práctico.....             | 65 |
| Referencias .....                  | 68 |

## 3. IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA..... 71

José Manuel Ponzoa Casado

|  |     |
|--|-----|
| Resumen .....  | 71  |
| 3.1 Identidad e imagen corporativa.....  | 73  |
| 3.1.1 Introducción .....   | 74  |
| 3.1.2 La identidad corporativa como estrategia diferenciadora .....            | 76  |
| 3.2 El programa de identidad corporativa .....                                 | 84  |
| 3.2.1 Terminología básica.....   | 84  |
| 3.2.2 Contenidos de un manual de identidad corporativa.....                    | 87  |
| 3.3 Importancia y valor de la marca.....                                       | 97  |
| 3.3.1 Inconvenientes de un nombre que suena mal en alguna parte.....           | 99  |
| 3.3.2 Entonces, ¿globalización sí o no? .....                                  | 102 |
| 3.4 Reflexiones en voz alta .....  | 103 |
| 3.5 Auditoría de imagen .....  | 104 |
| 3.5.1 <i>Check-list</i> o guía de operaciones en una auditoría de imagen ..... | 105 |
| 3.6 Auditoría de Comunicación .....  | 107 |
| 3.7 Preguntas test .....   | 109 |
| 3.8 Caso práctico.....   | 112 |
| Referencias .....  | 114 |

## 4. PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN COMERCIAL ..... 117

Belén Ávila Rodríguez de Mier

|   |     |
|---|-----|
| Resumen .....   | 117 |
| 4.1 Introducción .....                                      | 119 |
| 4.2 Comunicación comercial.....                             | 120 |
| 4.2.1 Medios ATL, BTL y TTL .....                           | 122 |
| 4.2.2 Medios POEM .....                                     | 123 |
| 4.2.3 Envase y <i>packvertising</i> .....                   | 124 |
| 4.3 Agentes del mercado .....                               | 126 |
| 4.3.1 La empresa anunciante .....                           | 126 |
| 4.3.2 La agencia .....                                      | 126 |
| 4.3.3 Los medios de comunicación publicitaria .....         | 131 |
| 4.4 El proceso publicitario .....                           | 134 |
| 4.4.1 El <i>briefing</i> .....                              | 135 |
| 4.4.2 Los tres pensamientos estratégicos publicitarios..... | 137 |
| 4.4.3 Estrategia creativa .....                             | 142 |
| 4.4.4 La estrategia de medios.....                          | 146 |

|  |            |
|--|------------|
| 4.5 Tipos de campañas .....  | 148        |
| 4.6 Conclusiones .....   | 149        |
| 4.7 Preguntas test .....   | 150        |
| 4.8 Caso práctico .....  | 151        |
| Referencias .....  | 152        |
| <b>5. LA COMUNICACIÓN DIGITAL .....</b>  | <b>155</b> |
| Alejandro de Vega de Unceta  |            |
| Resumen .....  | 155        |
| 5.1 Introducción .....   | 157        |
| 5.2 La nueva comunicación digital .....  | 158        |
| 5.2.1 Del <i>broadcasting</i> al <i>socialcasting</i> .....                            | 158        |
| 5.2.2 <i>El Manifiesto Cluetrain</i> .....   | 160        |
| 5.3 Principios básicos del marketing y la comunicación digital .....                   | 160        |
| 5.3.1 Del consumidor 1.0 al 5.0 .....  | 160        |
| 5.3.2 El usuario como generador de contenidos (el <i>prosumer</i> ) .....              | 161        |
| 5.3.3 POEM: la convergencia de medios<br>como estrategia de comunicación digital ..... | 161        |
| 5.3.4 La importancia del embudo de cliente en la comunicación digital .....            | 162        |
| 5.4 Preguntas test .....   | 173        |
| 5.5 Caso práctico .....  | 175        |
| Referencias .....  | 176        |
| <b>6. GESTIÓN DE EVENTOS Y RR. PP. ....</b>  | <b>177</b> |
| Alberto García Minaya  |            |
| Resumen .....  | 177        |
| 6.1 Eventos .....  | 179        |
| 6.2 Tipología .....  | 180        |
| 6.2.1 Eventos internos .....   | 180        |
| 6.2.2 Eventos externos .....   | 181        |
| 6.3 Agencias .....   | 182        |
| 6.4 Clientes finales .....   | 183        |
| 6.5 Producción, ejecución, análisis y cierre .....                                     | 184        |
| 6.5.1 El <i>brief</i> .....  | 185        |
| 6.5.2 Producción .....   | 187        |
| 6.5.3 Ejecución .....  | 200        |
| 6.5.4 Análisis y cierre .....  | 210        |
| 6.6. Preguntas test .....  | 211        |
| 6.7 Caso práctico .....  | 213        |
| Referencias .....  | 214        |
| <b>7. PATROCINIO Y MECENAZGO .....</b>   | <b>215</b> |
| Adrián Cordero Redondo   |            |
| Resumen .....  | 215        |
| 7.1 Introducción .....   | 217        |

## 10 COMUNICACIÓN GLOBAL

|  |     |
|--|-----|
| 7.2 Patrocinio vs. mecenazgo. ¿son la misma cosa? .....  | 218 |
| 7.1.1 Razones de éxito de un patrocinio .....  | 220 |
| 7.1.2 Objetivos de comunicación que logra el patrocinio.....                                   | 221 |
| 7.1.3 Determinación de derechos del patrocinador<br>en el supuesto de un evento deportivo..... | 223 |
| 7.3 Planificación de una campaña de patrocinio (guía rápida).....                              | 224 |
| 7.4 Eficacia del patrocinio.....   | 225 |
| 7.5 Conclusiones.....  | 227 |
| 7.6 Preguntas test.....  | 232 |
| 7.7 Caso práctico.....   | 234 |
| Referencias .....  | 235 |

## 8. LOBBIES.....237

Rafael Barberá González

|  |     |
|--|-----|
| Resumen .....  | 237 |
| 8.1 Introducción .....   | 239 |
| 8.2 Concepto y formas de actuación de los grupos de interés..... | 240 |
| 8.3 Estados Unidos y Europa .....                                | 241 |
| 8.3.1 Estados Unidos .....                                       | 241 |
| 8.3.2 Europa.....  | 244 |
| 8.4 España.....  | 246 |
| 8.5 Clasificación de <i>lobbies</i> .....                        | 248 |
| 8.6 Conclusiones .....   | 250 |
| 8.7 Preguntas test.....  | 250 |
| 8.8 Caso práctico.....   | 252 |
| Referencias .....  | 253 |

## 9. COMUNICACIÓN INTERNA..... 255

Gema Martínez-Navarro

|   |     |
|---|-----|
| Resumen .....   | 255 |
| 9.1 Introducción .....  | 257 |
| 9.2 ¿Qué es y para qué sirve la comunicación interna?.....                          | 259 |
| 9.2.1 Objetivos .....   | 260 |
| 9.2.2 Requisitos.....   | 260 |
| 9.2.3 ¿Quiénes se encargan de elaborar los planes<br>de comunicación interna? ..... | 261 |
| 9.3 Tipos de comunicación interna .....   | 263 |
| 9.3.1 Comunicación descendente .....  | 263 |
| 9.3.2 Comunicación ascendente.....  | 266 |
| 9.3.3 Comunicación horizontal .....   | 267 |
| 9.4 La comunicación interna como herramienta clave de <i>management</i> .....       | 268 |
| 9.4.1 ¿Por qué trabajar la comunicación interna? .....                              | 268 |
| 9.4.2 Beneficios y retos de la comunicación interna en las organizaciones.....      | 271 |
| 9.5 La comunicación interna en la era digital .....                                 | 272 |
| 9.5.1 Principales herramientas digitales de comunicación interna.....               | 273 |
| 9.6 El plan de comunicación interna (PCI) en la práctica.....                       | 277 |



|   |            |
|---|------------|
| 9.6.1 Criterios y objetivos de un PCI .....   | 277        |
| 9.6.2 Claves y ejemplos de planes de comunicación<br>interna estratégicos .....               | 279        |
| 9.7 Conclusiones.....   | 281        |
| 9.8 Preguntas test .....  | 282        |
| 9.9 Caso práctico .....   | 284        |
| Referencias .....   | 285        |
| <b>10. GESTIÓN DE CRISIS .....</b>  | <b>287</b> |
| Fernando Gordon Carbonell   |            |
| Resumen .....   | 287        |
| 10.1 Introducción .....   | 289        |
| 10.2 ¿Qué es una crisis? .....  | 291        |
| 10.2.1 Elementos comunes en una crisis .....  | 292        |
| 10.2.2 Cuando un incidente se convierte en una crisis .....                                   | 294        |
| 10.3 Gestión de crisis .....  | 294        |
| 10.3.1 Los objetivos del manejo de crisis .....   | 297        |
| 10.3.2 Errores comunes en el manejo de crisis .....   | 300        |
| 10.3.3 Los sesgos cognitivos .....  | 302        |
| 10.4 El plan de crisis .....  | 304        |
| 10.4.1 Análisis de riesgos.....   | 305        |
| 10.4.2 Comité de crisis .....   | 306        |
| 10.4.3 Evaluación de la gravedad.....   | 307        |
| 10.4.4 Protocolo de actuación.....  | 309        |
| 10.4.5 Identificación de audiencias.....  | 310        |
| 10.4.6 Desarrollo de mensajes clave y comunicado inicial.....                                 | 312        |
| 10.4.7 El papel de los medios de comunicación.....  | 315        |
| 10.4.8 El portavoz ante los casos de crisis.....  | 317        |
| 10.5 Contenidos generales de un plan de comunicación de crisis.....                           | 321        |
| 10.6 Las crisis <i>online</i> .....   | 323        |
| 10.7 Los factores multiplicadores.....  | 325        |
| 10.8 La inteligencia artificial y las crisis reputacionales.....                              | 326        |
| 10.9 El cierre de la crisis.....  | 329        |
| 10.10 Conclusiones .....  | 330        |
| 10.11 Preguntas test.....   | 331        |
| 10.12 Caso práctico.....  | 332        |
| Referencias .....   | 337        |
| <b>11. COMUNICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA.....</b>   | <b>341</b> |
| María Julia Bordonado Bermejo   |            |
| Resumen .....   | 341        |
| 11.1 Introducción.....  | 343        |
| 11.2 Comunicación económico-financiera.....   | 343        |
| 11.3 Tipos de empresas, sociedades, entidades o instituciones<br>según su forma jurídica..... | 344        |
| 11.4 Los grupos de interés.....   | 346        |

## 12 COMUNICACIÓN GLOBAL

|  |     |
|--|-----|
| 11.5 Principios básicos de la contabilidad financiera y de su comunicación ..... | 351 |
| 11.6 Claves de la comunicación financiera.....                                   | 353 |
| 11.7 Canales de comunicación y acciones económico-financieras .....              | 354 |
| 11.8 Elaboración de un plan de comunicación económico-financiera.....            | 355 |
| 11.9 Conclusiones.....   | 355 |
| 11.10 Preguntas test.....  | 356 |
| 11.11 Caso práctico .....  | 357 |
| Referencias .....  | 361 |

## 12. PROTOCOLO EMPRESARIAL..... 365

Pablo González-Pola de la Granja

|  |     |
|--|-----|
| Resumen .....  | 365 |
| 12.1 Introducción.....                               | 367 |
| 12.2 Elementos del protocolo empresarial .....       | 368 |
| 12.2.1 Precedencias .....                            | 369 |
| 12.2.2 Presidencia de los actos .....                | 370 |
| 12.2.3 Colocación de los invitados.....              | 371 |
| 12.2.4 El tratamiento de los invitados .....         | 373 |
| 12.2.5 Ordenamiento de las banderas.....             | 374 |
| 12.2.6 El apoyo a la dirección.....                  | 381 |
| 12.3 El manual de protocolo y buenas prácticas ..... | 388 |
| 12.4 Conclusiones .....                              | 388 |
| 12.5 Preguntas test.....                             | 389 |
| 12.6 Casos prácticos.....                            | 390 |
| Referencias .....                                    | 393 |

## 13. NUEVAS FORMAS DE COMUNICACIÓN..... 395

Oliver Carrero Márquez

Fernando García Chamizo

|  |     |
|--|-----|
| Resumen .....  | 395 |
| 13.1 Introducción .....  | 397 |
| 13.2 Anticiparse a la necesidad del cliente y humanizarlo es el futuro.....                              | 398 |
| 13.2.1 Ya sea pasado, presente o futuro, debemos seguir a Kotler a pies juntillas .....                  | 400 |
| 13.2.2 El CRM <i>channel-less</i> , asistido por IA, irrumpe como novedad en la gestión de clientes..... | 403 |
| 13.2.3 ¿Qué papel juega la comunicación en este contexto?.....   | 404 |
| 13.3 Tendencias en la comunicación a corto plazo .....   | 404 |
| 13.3.1 Habrá una especial predilección por lo pequeño.....   | 404 |
| 13.3.2 El <i>podcast</i> vivirá una segunda juventud .....   | 406 |
| 13.3.3 Se mantienen las estrategias de comunicación 360° .....   | 407 |
| 13.3.4 El SEO, un <i>must</i> para contenidos efectivos, eficientes y satisfactorios .....               | 407 |
| 13.3.5 Comunicación transmedia .....   | 409 |
| 13.3.6 Nuevas tendencias en redes sociales .....   | 410 |

|  |         |
|--|---------|
| 13.3.7 Afloran las primeras iniciativas de una comunicación<br>de pago a la carta..... | 412     |
| 13.4 Comunicación ficción, o quizás no tanto.....                                      | 414     |
| 13.4.1 Algunos casos de uso de las marcas en el metaverso .....                        | 415     |
| 13.4.2 El periodismo también debe estar allá donde<br>se encuentre la noticia .....    | 415     |
| 13.4.3 La inteligencia artificial revoluciona la escena de la comunicación .....       | 416     |
| 13.5 Conclusiones.....   | 419     |
| 13.6 Preguntas test.....   | 420     |
| 13.7 Caso práctico.....  | 422     |
| Referencias .....  | 422     |
| <br>LOS AUTORES .....  | <br>425 |
| <br>SOLUCIONES A LOS TEST .....  | <br>435 |

# PRESENTACIÓN

En los últimos años, la comunicación ha experimentado una evolución radical. Los medios tradicionales han perdido agilidad, dando paso a nuevas formas de interacción directa entre las empresas y sus públicos a través de las redes sociales. Hoy en día, los consumidores tienen el poder de crear sus propios canales de comunicación y compartir sus experiencias en Internet, lo que ha revolucionado el marketing y la comunicación empresarial. Las redes sociales, en particular, ofrecen una enorme cantidad de información sobre los usuarios, permitiendo una segmentación más precisa y eficaz. En este contexto, surge una pregunta fundamental: ¿están los profesionales preparados para enfrentar los desafíos de un entorno cambiante?

En un escenario global competitivo y en constante transformación, es fundamental que las empresas se reinventen para seguir siendo relevantes. Esto implica adoptar una comunicación más moderna, profesional, social, ética y transparente, sin perder de vista los valores humanos y la coherencia en sus acciones.

Este libro, *COMUNICACIÓN GLOBAL*, recopila la experiencia y el conocimiento acumulados de los últimos veinte años en el campo de la comunicación. Contamos con la colaboración de destacados profesionales y académicos, cuyo objetivo es el de compartir y aportar lo mejor de su experiencia para el beneficio de empresas y organizaciones.

Ángel Luis Cervera Fantoni, PhD  
Ruth Fernández Hernández, PhD

*Julio 2024*

# 1

## LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

Daniela Musicco Nombela

1.1 Introducción | 1.2 Funciones de la Dirección de Comunicación | 1.3 Dirección de Comunicación y plan de comunicación | 1.4 Nuevos desafíos de la Dirección de Comunicación en el siglo XXI | 1.5 Conclusiones | 1.6 Preguntas test | 1.7 Caso práctico

### RESUMEN

La Dirección de Comunicación ha tenido una gran evolución desde el inicio del siglo XXI; las nuevas tecnologías han transformado los medios a su alcance y también sus formas de conocimiento; además los cambios sociales, acelerados por el confinamiento mundial ocurrido en 2020, han obligado a las empresas y, por tanto, a la Dirección de Comunicación a acentuar el peso en su rol necesario en el ámbito digital y como agente de cambio en la sociedad. La Dirección de Comunicación, en estas primeras décadas del siglo XXI, más que nunca, se convierte en un vehículo para la difusión de ideas, pero también para la construcción de relaciones de confianza y respeto entre las personas y las organizaciones (Zanotti, 2021); ha aumentado su importancia dentro de las empresas, ha fortalecido su gestión en el ámbito digital y ha iniciado su camino en las nuevas plataformas y con nuevas herramientas (bots, realidad aumentada, IA, etc.), participando y colaborando con nuevos públicos, como prosumidores y avatares, asomándose al metaverso. La Dirección de Comunicación en el avanzar del siglo XXI se enfrenta al reto de compenetrar el nuevo panorama tecnológico y cambio social con la salvaguardia de lo más profundamente humano, apostando por una ayuda en la función ética de la empresa en su intervención en las sociedades.

**Palabras clave:** dirección de comunicación, funciones, últimas tendencias, sostenibilidad, sentido último.

«Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta personas ordinarias,  
pero ninguna máquina puede hacer el trabajo de una persona  
extraordinaria».

ELBERT HUBBARD, filósofo y escritor estadounidense

## 1.1 INTRODUCCIÓN

La Dirección de Comunicación de una empresa tiene un papel cada vez más importante en la sociedad, porque no solo se encarga de gestionar y comunicar la información de la empresa al público y a los diferentes grupos de interés, sino también porque sus planteamientos pueden y deben interferir en la conducta empresarial y esta, a su vez, en el desarrollo de las sociedades (Myoung-Gi y Young, 2021). La Dirección de Comunicación de una empresa tiene la responsabilidad de asegurarse de que la empresa se comunique de manera efectiva y clara. Esto, tal y como se viene estudiando desde principios de este nuevo siglo, no solo incluye proporcionar información precisa y oportuna sobre los productos y servicios de la empresa, sino también sobre su impacto en la comunidad y el medioambiente, y su compromiso con la responsabilidad social (Cervera, 2015). Ese compromiso está en crecimiento y ya no encuentra su fin en su papel de comunicación: la Dirección de Comunicación debe ser proactiva en la veracidad de lo que se informa, es decir, su papel de estrecho trabajo con la dirección de empresa, sus objetivos, su misión, visión y valores, deben reflejar el cumplimiento de que lo que se dice y lo que se hace sea veraz y transparente para garantizar una guía hacia un auténtico cambio social (Musicco, 2023). El papel de desempeño social por parte de la Dirección de Comunicación está también estrechamente ligado a su tarea de gestionar la reputación de la empresa en la sociedad; esto significa que deben trabajar para establecer una imagen positiva de la empresa en la mente de los consumidores y la comunidad en general. En este avanzar del siglo XXI, con el incremento de la intervención social en las redes sociales, el desarrollo de la información a

través de diferentes canales y la rapidez de difusión de contenidos ya no es posible que la comunicación de empresa presente una discrepancia entre el decir y hacer. La reputación de la marca está más que nunca en juego y debe salvaguardarse con una atención y honestidad hasta el momento no vistas desde los tiempos de los negocios de proximidad de pequeñas comunidades en los que siempre todos sabían todo de los otros, y en esto entraba también la reputación de una u otra empresa. Actualmente, volvemos a los tiempos de las aldeas, que ahora con la intervención de las redes sociales se han hecho, como el visionario MacLuhan anticipó: aldeas globales (McLuhan, 1962). La imagen positiva de una marca se logra a través de la promoción de los valores y principios de la empresa, en ámbitos reales y virtuales; las redes sociales, tanto internas como externas, desarrollan una forma de control sobre su veracidad y la transparencia (Rodríguez-Herráiz, *et al.*, 2021). La Dirección de Comunicación además de comunicar sobre actuaciones de la empresa también puede tener un papel importante en la educación y la sensibilización del público sobre cuestiones importantes. Por ejemplo, una empresa que está comprometida con los cultivos biológicos y la sostenibilidad puede utilizar sus canales de comunicación para informar al público sobre los desafíos ambientales, la importancia de la agricultura ecológica y las soluciones que se están implementando desde la empresa para abordarlos. La Dirección de Comunicación no solo tiene, por tanto, la responsabilidad de comunicar los mensajes de la empresa a sus diversos públicos, sino que también debe desempeñar un papel importante en la construcción de una sociedad mejor. La Dirección de Comunicación es una herramienta poderosa para la promoción del cambio social y la construcción de una sociedad más sostenible y equitativa (Wolfe, 2019); así mismo puede desempeñar un papel fundamental en la promoción del bien común y el respeto a la vida humana, promoviendo una comunicación responsable. Es importante que la comunicación se base en la verdad y en el respeto a la dignidad humana (P. Francisco, 2018); en este sentido, la Dirección de Comunicación debe ser un agente de cambio en la promoción de la ética y la responsabilidad social empresarial (Sánchez Vegara, 2019), y cabe matizar que toda adhesión a cualquier iniciativa, como, por ejemplo, la Agenda 2030, podría ser de utilidad en este empeño, siempre y cuando estas iniciativas promuevan de forma transparente y coherente aquello que abogan, no llegando a unos planteamientos de proyectos para el hombre, pero sin el hombre, sin la salvaguardia del ser humano, su vida, sus derechos y su dignidad desde su concepción hasta su fin. La Dirección de Comunicación puede ser una herramienta para la construcción de una sociedad más justa y respetuosa de la vida humana y encaminada hacia el bien común.

### **1.1.1 QUÉ ES LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN**

Cuando se habla de Dirección de Comunicación se suele referir al departamento o equipo de una organización que se encarga de gestionar las comunicaciones de la empresa con el público, los medios de comunicación y otras partes interesadas y que responde a la evolución de las RR. PP. en formas más complejas y profesionalizadas (Cervera, 2015).

La Dirección de Comunicación es el órgano responsable de la gestión, coordinación y planificación de todas las acciones de comunicación que realiza una organización (Cuenca-Fontbona, 2022). Es un área estratégica en la empresa que se encarga de gestionar la información que la empresa quiere transmitir a sus públicos, tanto internos como externos, y de establecer una comunicación efectiva que contribuya al logro de los objetivos de la organización. Desempeña un papel importante en la construcción y gestión de la reputación de una empresa especialmente en la era digital; para ello hace uso de una comunicación coherente en todos los canales, y la transparencia es fundamental para generar confianza y credibilidad entre los clientes y otras partes interesadas (Kotler, Kartajaya, y Setiawan, 2019, p. 211). Tiene una función de liderazgo cuyo objetivo principal es implementar una estrategia de comunicación integrada y efectiva.

La Dirección de Comunicación debe implementar tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial o la realidad virtual, para mejorar la experiencia del usuario y la comunicación con los clientes. Además, la Dirección de Comunicación es un área clave, en el actual complejo entramado de redes sociales, para la estrategia empresarial de la gestión de crisis (Zurrón *et al.*, 2021).

En cuanto a su papel de desarrollo más importante en este siglo XXI, la Dirección de Comunicación se ha convertido en un agente de cambio social, capaz de transformar no solo las organizaciones, sino también las sociedades en las que esta opera. Su misión, visión y valores están cada vez más ligados a su esfuerzo por conseguir una impronta positiva en el entorno del entramado social en el que se desarrolla. La comunicación estratégica, a través de la Dirección de Comunicación, tiene el poder de influir en la opinión pública, movilizar a la sociedad y promover una mayor sensibilidad hacia temas relacionados con la sostenibilidad, la responsabilidad social, la justicia (Carbonell-Alcocer *et al.*, 2022) o el respeto humano.

### **1.1.2 BREVE HISTORIA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN**

La historia de la Dirección de Comunicación comienza con el inicio del desarrollo de las grandes corporaciones, después de la revolución industrial y sobre todo en la década de 1920, cuando la expansión de los mercados de capitales y el desarrollo de técnicas de gestión empresarial modernas contribuyeron al crecimiento de las empresas. Fue en ese principio del siglo XX cuando las empresas comenzaron a darse cuenta de la importancia de gestionar su imagen y su reputación pública, especialmente con la difusión de la prensa, la llegada de la radio y después la televisión. En aquel entonces se hablaba de la comunicación corporativa y se centraba principalmente en la publicidad y las relaciones públicas, y las empresas empleaban a profesionales de estas áreas para gestionar sus mensajes y su presencia en los medios de comunicación. A medida que las empresas y organizaciones se volvieron más grandes y complejas, se hizo evidente la necesidad de una función especializada para manejar las comunicaciones. Comenzaron a pensarse grandes campañas de comunicación.



**Figura 1.1.** Campaña «Torches of freedom» 1929. El publicista Edward Bernays organiza un desfile de mujeres fumando por la Quinta Avenida de NY para la American Tobacco Company



**Fuente:** Archivos de Historia (2021). «Edward Bernays y las relaciones públicas: el Yo Consumista», Hernández Traverso

En la década de 1950, muchas empresas comenzaron a crear departamentos de relaciones públicas para gestionar su imagen y reputación. Estos departamentos eran responsables de trabajar con los medios de comunicación para asegurar una cobertura positiva y manejar cualquier crisis de comunicación que pudiera surgir. Con el crecimiento de los *mass media* y la expansión de la sociedad de consumo, los departamentos de relaciones públicas, marketing y publicidad fueron creciendo dentro de las empresas (1960-1980); los profesionales de estas disciplinas y también del periodismo, con la inclusión de jefes de prensa, comenzaron a formar parte de las plantillas de las empresas. Posteriormente, con la llegada masiva de Internet, se marca un nuevo cambio (1990); los departamentos de comunicación se expanden para incluir nuevas funciones, como la gestión de las redes sociales y el marketing digital. Comenzaron a profesionalizarse la gestión de marca, la reputación, y a través de la recopilación de datos, la experiencia del cliente cobra cada vez mayor importancia y crecen la comunicación interna y la responsabilidad social corporativa, (RSC)<sup>1</sup>. Es en esta evolución cuando comienzan a aparecer figuras capaces de coordinar de forma

1 RSC son las siglas de responsabilidad social corporativa, que se refiere a la responsabilidad que tienen las empresas de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad y el medioambiente en el que operan.

orgánica todos estos departamentos, los directores de comunicación (dircom)<sup>2</sup>, y se crearon los departamentos de Dirección de Comunicación. En la actualidad, la Dirección de Comunicación es una función vital en la mayoría de las organizaciones, ya que las empresas necesitan construir y mantener su reputación en un mundo cada vez más conectado y exigente. La Dirección de Comunicación es vista como una inversión estratégica para el éxito a largo plazo de la empresa en la gestión del patrimonio invisible (Haskel y Westlake, 2019) y de los intangibles (Fontán Gallardo *et al.*, 2021) y puede ser un factor clave en la construcción de relaciones positivas con los clientes, empleados, accionistas y otros grupos de interés.

### Primeras empresas que contaron con Dirección de Comunicación

La creación de la figura y el uso del término *dircom* es un fenómeno relativamente reciente, y a pesar de que no existe una fecha concreta de inicio, es a partir de los años 90 del siglo XX cuando las empresas, de forma generalizada, comienzan a contar con un profesional específicamente dedicado a la gestión de la comunicación de empresa de forma orgánica y se comienzan a constituir los primeros departamentos de Dirección de Comunicación. Algunas de las nuevas empresas se constituyen ya con un departamento de comunicación, otras lo incorporan con posterioridad. Entre algunos ejemplos de empresas que comenzaron nombrando los departamentos de Dirección de Comunicación desde sus orígenes o poco después de su creación están, por ejemplo, Amazon, que Jeff Bezos puso en marcha en 1995, y pocos años después creó su departamento de comunicación, y Drew Herdener, que en 2003 era el *PR manager*,<sup>3</sup> en 2005 pasó a ser dircom; Google, fundada en 1998, tuvo a Cindy McCaffrey como vicepresidente de Marketing Corporativo casi desde el inicio, y en el 2000 asignó como su primer director de Comunicación Global a David Krane. Otras empresas con una mayor trayectoria comercial y que contaban ya con fuertes departamentos de Relaciones Públicas, de Publicidad o de Marketing, como Coca-Cola o Ford, solo por citar algunas, tuvieron que emprender una costosa reorganización, que en ciertos casos no llegó a ser efectiva, quedándose en pie los departamentos de Relaciones Públicas o de Marketing de forma no integrada; en otros casos, las empresas esperaron hasta principios de la primera década de 2000 para que comenzaran a establecerse sus departamentos de Comunicación; para algunas empresas no fue fácil reorganizar sus estructuras de comunicación para adoptar un enfoque más estratégico, coherente y global. La empresa Apple, por ejemplo, solo en 2011 nombró a Katie Cotton como dircom, tras el fallecimiento de Steve Job (quien asumió la comunicación hasta sus últimos días). La importancia de la dirección de comunicación en el ámbito empresarial ha seguido

2 Un dircom es un profesional especializado en la gestión de la comunicación de una organización, ya sea pública o privada. Esta figura es responsable de desarrollar, implementar y supervisar la estrategia de comunicación de la organización, con el objetivo de mejorar su imagen y reputación. Es el acrónimo de director de comunicación, también conocido como *chief communications officer* (CCO) en inglés.

3 Responsable de relaciones públicas.

creciendo conforme avanzaba el siglo XXI, y cada vez más empresas de todos los tamaños y sectores han creado departamentos de Comunicación y han contratado profesionales especializados en este campo.

### Dirección de Comunicación en grandes empresas en España

En la segunda veintena del siglo XXI, muchas empresas en España cuentan ya con un dircom en su equipo directivo, ya que cada vez se valora más la importancia de un departamento que sea capaz de coordinar y dirigir las diferentes áreas relacionadas con la comunicación y la gestión de la reputación en el mundo empresarial. Algunas de las empresas más relevantes en España que cuentan con un dircom son las que se muestran en la Tabla 1.1.

**Tabla 1.1.** Grandes empresas en España que cuentan con un dircom

|  |
|--|
| 1. BANCO SANTANDER - JESÚS PRESA (2018)        |
| 2. INDITEX - BORJA HERNÁNDEZ DE ALBA (2014)    |
| 3. TELEFÓNICA - JOSÉ LUIS GÓMEZ-NAVARRO (2013) |
| 4. BBVA - IGNACIO MOLINER (2019)               |
| 5. IBERDROLA - JOSÉ LUIS GONZÁLEZ (2010)       |
| 6. CAIXABANK - TONI MASCARÓ (2019)             |
| 7. ACS - JOAQUÍN GARCÍA-ROMANILLOS (2016)      |
| 8. REPSOL - KRISTIAN RIX (2016)                |
| 9. ENAGÁS - ROSALÍA SANZ (2016)                |
| 10. CELLNEX - MONTSERRAT DEL TORO (2018)       |

Fuente: Elaboración propia

El dircom de Banco Santander, Jesús Presa, desempeñó un papel clave en la creación de una imagen de transparencia y responsabilidad para el Banco Santander, trabajando estrechamente con el consejero delegado y el equipo de comunicación de la empresa para comunicarse eficazmente con los clientes, los inversores y la comunidad. Borja Hernández de Alba, dircom de Inditex, ayudó a crear una sólida presencia en línea para Inditex, utilizando las redes sociales y otras plataformas digitales para comunicarse con los clientes y dar a conocer la marca. La promoción de la transparencia y la apertura de la empresa, la mejora de la comunicación interna y el aumento del impacto de las actividades de comunicación en las actividades empresariales de la empresa han sido algunos de los logros del dircom de Telefónica, José Luis Gómez-Navarro. Ignacio Moliner dirigió la estrategia de comunicación de BBVA en un momento de cambios significativos para la empresa, incluida su fusión con el Banco Popular. También desarrolló una serie de iniciativas de comunicación innovadoras, como el programa de mentores de comunicación de BBVA.

En Iberdrola, el dircom, José Luis González, lideró la expansión internacional de Iberdrola, desarrollando una fuerte presencia *online* y liderando iniciativas de comunicación que mejoraron la percepción de la compañía entre clientes, inversores y la comunidad.

Toni Mascaró lideró una serie de exitosas iniciativas de comunicación para Caixa-Bank, siendo dircom de esta, incluyendo la creación de un portal *online* para la comunicación con los clientes y el establecimiento de un equipo de comunicación interna. En ACS, Joaquín García-Romanillos ayudó a crear una sólida presencia en línea para ACS, utilizando las redes sociales y otras plataformas digitales para comunicarse con los clientes y dar a conocer la marca. Kristian Rix, dircom de Repsol, desarrolló una serie de iniciativas de comunicación innovadoras para Repsol, incluida la creación de un portal en línea para la comunicación con los clientes y el establecimiento de un equipo de comunicación interna. La dirección de la comunicación de Enagás es liderada por Rosalía Sanz en un momento de crecimiento de la empresa a través de una serie de grandes proyectos de infraestructuras, incluida la construcción de un gasoducto que unirá Europa y África.

Estas son solo algunas de las empresas más relevantes en España que cuentan ya con un dircom, pero hay muchas otras empresas de diferentes sectores que también tienen un dircom en su equipo directivo. La dircom de Mercadona es Elena Aldana, que asumió el cargo en 2013. Bajo su dirección, la empresa ha puesto en marcha importantes estrategias de comunicación, como el lanzamiento de una nueva página web y la apertura de nuevos canales de comunicación con los clientes; además, Aldana ha desempeñado un papel clave en la promoción del compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Juan Cierco fue dircom de Iberia entre 2014 y 2018, actualmente es director corporativo y la dircom es Laura Villafruela; Juan Cierco, durante su mandato, lideró importantes campañas de comunicación para la aerolínea, incluyendo la promoción de nuevas rutas y la apertura de nuevas bases operativas en Latinoamérica.

### **Dirección de Comunicación y pymes<sup>4</sup> en España**

En el caso de las pymes en España, la Dirección de Comunicación también ha comenzado a atenderse como prioritaria para ganar visibilidad en el mercado y establecer una buena reputación en el sector. Especialmente después del confinamiento producido por la reciente pandemia, muchas pymes han tenido que reforzar su presencia en el comercio en línea y en redes sociales y en la implantación de estrategias digitales para tratar de impedir el cierre o para aminorar los daños.

---

4 Pequeña y mediana empresa. Empresa que ocupa a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros. Recomendación de la Comisión, de 6-V-2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, art. 2; Circular 3/2008, de 22-V, del Banco de España, a entidades de crédito, sobre determinación y control de los recursos propios mínimos, norma decimocuarta. RAE <https://dpej.rae.es/lema/pyme>

Aunque en las pymes la figura del dircom puede estar externalizada en el caso de pequeñas empresas, o integrada en otra área de la empresa, como el departamento de Marketing o el de Relaciones Públicas, con el crecimiento de las *start-ups*<sup>5</sup> y del comercio en línea, cada vez es más común que se cree una figura específica para el responsable de comunicación<sup>6</sup>, también como interlocutor válido con las agencias de comunicación. Estos son algunos ejemplos que realizan sus propias campañas de comunicación:

**Tabla 1.2.** Pymes que cuentan con un dircom

|                            |
|----------------------------|
| 1. COLVIN: FUNDADA EN 2016 |
| 2. CUIDEO: FUNDADA EN 2017 |
| 3. BADI: FUNDADA EN 2015   |

Fuente: Elaboración propia

- Colvin: empresa de flores *online* que cuenta con una responsable de comunicación y marketing, Aina Salvadó, que con la campaña «Infieles en San Valentín» propuso salirse de los estereotipos, pero sin dejar de regalar flores.

**Figura 1.2.** Campaña Colvin, febrero 2022



Fuente: González (2022)

5 Empresa de reciente creación y de base tecnológica. RAE <https://dpej.rae.es/lema/startup>

6 Dircom (2019). La comunicación en las Pymes españolas. Dircom.

- Cuideo: es una empresa de cuidados a personas mayores. Michiel Das, director de marketing, considera que trabajan con un nicho de mercado de los más interesantes: los *baby boomers*, que van envejeciendo (Catucci, 2021). Han invertido en publicidad en línea en diferentes plataformas digitales, como Google Ads, y redes sociales, como Facebook e Instagram, para llegar a las personas interesadas en servicios de cuidado de personas mayores y dependientes. Han aparecido en diferentes medios de comunicación, como periódicos, revistas y programas de televisión, para hablar sobre sus servicios y la importancia del cuidado de personas mayores. Esto les ha permitido ampliar su alcance y llegar a más personas. También han realizado campañas publicitarias en televisión, con anuncios. Han creado un blog en su sitio web donde comparten artículos sobre temas relacionados con el cuidado de personas mayores, consejos para cuidadores, etc. Esto les permite posicionarse como expertos en el cuidado de personas mayores y generar confianza en su público objetivo. Su estrategia es llegar a un público objetivo a través de diferentes canales, utilizando contenido útil y relevante para su audiencia y destacando su experiencia.

Figura 1.3. Campaña de TV 2021 Cuideo



Fuente: YouTube Cuideo (2021)

Para ver el vídeo se puede acceder mediante el siguiente enlace o escaneando el QR:

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_rH9PLnRqDw](https://www.youtube.com/watch?v=_rH9PLnRqDw)



- Badi: es una plataforma de alquiler de habitaciones y pisos compartidos. Cuenta con una responsable de comunicación, Sandra Kassubeck Navarro, que es la dircom, encargada de liderar la estrategia global, siguiendo las prioridades del negocio, hasta la ejecución, medición e informe. La misión de su departamento es trabajar hacia un objetivo común: asegurar la notoriedad de Badi, trabajando de manera transversal con los miembros del equipo de producto, diseño, marketing y ejecutivos para garantizar que el mensaje dirigido a diferentes audiencias sea consistente. Aplican un enfoque innovador de la comunicación, que incluye el uso de tecnologías de vanguardia, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, para mejorar la experiencia del usuario y la calidad de los servicios de Badi. Lanzaron campañas de publicidad exterior y en redes sociales «basadas en hechos reales y libres de idealismo» para diferenciarse de plataformas y empresas como Idealista. Destaca su trabajo de comunicación con agencias, no al uso, como PutosModernos.

Figura 1.4. Campaña exterior Badi 2021



Fuente: Instagram @PutosModernos (2021)

A través de campañas de cartelería en las calles que reproducen los mensajes habituales de anuncios de alquileres con las frases típicas utilizadas tachadas, busca, a través de la sorpresa y el humor, llamar la atención y dar a conocer la empresa con su oferta realista de alquiler de habitaciones.

## La Dirección de Comunicación durante la pandemia 2020.

### Consecuencias de cambios futuros

No es posible contar una breve historia de la Dirección de Comunicación sin explicar su papel fundamental durante la pandemia y los cambios vividos a raíz de esta y que han transformado su futuro. Durante la pandemia del 2020, la Dirección de Comunicación fue responsable, a nivel interno, de mantener a los empleados informados sobre los cambios en la organización relacionados con la pandemia, incluyendo las políticas de trabajo remoto, la seguridad en el lugar de trabajo y la ayuda a los empleados que se enfermaron. Se encargó de mantener a los clientes, proveedores, accionistas y al público en general informados sobre la situación de la empresa y las medidas que se estaban tomando para mitigar los efectos de la pandemia. Además, tuvo un papel importante en la gestión de crisis proporcionando información oportuna y precisa sobre la situación y respondiendo a las preocupaciones de los empleados y del público en general.

A partir de la pandemia, la Dirección de Comunicación ha experimentado cambios significativos en su forma de trabajo:

1. Mayor enfoque en la comunicación digital y apoyo al desarrollo *online*.
2. Mayor enfoque en la persona, la empatía, la compasión y la colaboración.
3. Mayor interés hacia el patrimonio invisible, intangible, en imagen y reputación.
4. Mayor transparencia y preocupación por la RSC y la sostenibilidad.

La comunicación estratégica ha sido esencial para la supervivencia y el éxito de las empresas durante la pandemia; ha tenido que innovar y adaptarse a nuevas formas de comunicación en línea y herramientas para mantener una comunicación efectiva con los empleados, clientes y grupos de interés. La empatía y la compasión también han sido fundamentales, ya que las empresas necesitan mostrar que comprenden las preocupaciones y necesidades de sus empleados y clientes. La compasión puede mejorar la imagen y aumentar la confianza, al igual que la gestión de crisis, proporcionando información precisa, fiable y actualizada (Mata y Gómez-Campillo, 2022). El desafío fue mantener la calma y evitar la desinformación en un entorno en constante cambio y lleno de incertidumbre. Las estrategias de comunicación tuvieron un impacto positivo en la percepción de los empleados sobre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, y de igual modo la imagen pública de las empresas fue positiva. La Dirección de Comunicación se replegó hacia las personas y se volcó hacia temas



sociales. En tiempos de crisis, la comunicación debe ser una herramienta estratégica para transmitir confianza, mantener la reputación de la empresa y fortalecer el vínculo con los grupos de interés y hacia las preocupaciones sociales, construyendo su patrimonio invisible, comprendiendo que el bien a largo plazo de los negocios coincide con el bien de sus comunidades, de sus familias, las sociedades... (Abela y Capizzi, 2020).

### 1.1.3 A QUIÉN SE DIRIGE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

La Dirección de Comunicación se dirige tanto a los públicos internos como externos de una organización. En cuanto a los públicos internos, se enfoca en comunicar de manera efectiva a los empleados y colaboradores de la organización. Su objetivo es fomentar la transparencia y la colaboración en la empresa, mantener informados a los empleados sobre las políticas, objetivos y logros de la organización, implicarlos en la visión, misión y valores de la empresa, en la responsabilidad social, en la sostenibilidad y en el respeto de la persona, así como mejorar la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los empleados.

Por otro lado, la Dirección de Comunicación también se dirige a los públicos externos de la organización. Esto incluye a los clientes, proveedores, accionistas, medios de comunicación, comunidades locales, autoridades públicas, legisladores.

#### Dirección de Comunicación y los grupos de interés, *stakeholders*

La Dirección de Comunicación se encarga de identificar y analizar a los diferentes grupos de interés, *stakeholders*<sup>7</sup> de la empresa, evaluar sus necesidades y expectativas, y diseñar estrategias de comunicación que permitan establecer una relación efectiva y sostenible con ellos.

Tabla 1.3. *Stakeholders* a los que se dirige la Dirección de Comunicación

|  |
|--|
| ACCIONISTAS: AQUELLOS QUE POSEEN ACCIONES DE LA EMPRESA  |
| EMPLEADOS: QUIENES TRABAJAN PARA LA EMPRESA Y DEPENDEN DE ELLA PARA SU SUSTENTO                          |
| CLIENTES: AQUELLOS QUE COMPRAN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE LA EMPRESA                                   |
| PROVEEDORES: AQUELLOS QUE SUMINISTRAN LOS MATERIALES O SERVICIOS NECESARIOS PARA QUE LA EMPRESA FUNCIONE |
| COMUNIDAD LOCAL: PERSONAS QUE VIVEN CERCA DE LA EMPRESA O QUE PUEDEN VERSE AFECTADAS POR SUS OPERACIONES |
| COMPETIDORES: OTRAS EMPRESAS EN EL MISMO MERCADO QUE PUEDEN COMPETIR DIRECTAMENTE CON LA EMPRESA         |

7 *Stakeholders* o grupos de interés (accionistas, empleados, proveedores, clientes, etc.) en Cervera, Á. L. (2015). *Comunicación total* (5.ª ed., pp. 21-39). ESIC Editorial. ISBN 978-8415986713.

|   |
|---|
| MEDIOS DE COMUNICACIÓN: AQUELLOS QUE INFORMAN SOBRE LA EMPRESA Y SUS ACTIVIDADES  |
| REGULADORES: GOBIERNOS Y AGENCIAS REGULADORAS QUE SUPERVISAN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA  |
| ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES: QUIENES REPRESENTAN LOS INTERESES DE LOS CONSUMIDORES, LA SOCIEDAD CIVIL Y OTROS GRUPOS AFECTADOS POR LAS ACCIONES DE LA EMPRESA |

Fuente: Elaboración propia

## 1.2 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

La Dirección de Comunicación es responsable de planificar, coordinar y ejecutar las estrategias de comunicación de una organización, tanto interna como externa. Algunas de las funciones que puede desempeñar son las siguientes: diseñar e implementar la estrategia de comunicación; planificar y desarrollar la estrategia de comunicación, teniendo en cuenta los objetivos y las necesidades de la organización; identificar y segmentar los públicos de la organización; desarrollar contenidos y mensajes adaptados a los diferentes públicos y objetivos; coordinar la reputación, lo que se dice de la empresa, la fama, la imagen, la marca; implicar en la misión, visión y valores, también en la responsabilidad social y sostenibilidad centrada en el respeto de la vida humana y la dignidad de la persona; promover el bien común, fomentar la transparencia, la responsabilidad social, la gestión de medios y relaciones públicas, gestionar la situación de crisis; medir y evaluar resultados a través de los KPI (*key performance indicator*) de comunicación, que son las métricas clave que se utilizan para medir los resultados obtenidos en las acciones y medios utilizados, y del ROI (*return on investment*) o retorno de inversión, para evaluar la rentabilidad, la eficacia de la inversión en el plan de comunicación y su capacidad para generar ganancias no solo económicas, sino también de comunicación. Otras funciones de la Dirección de Comunicación pueden variar según las necesidades y objetivos de la organización, pero su objetivo principal es garantizar una buena comunicación con los diferentes públicos y mantener una buena imagen de la organización en el mercado y en la sociedad. Algunas de estas funciones serían destacar la verdadera identidad de la empresa. Transmitir notoriedad y prestigio. Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la empresa. Reducir el número de mensajes involuntarios. Atraer la disposición del mercado de capitales. Contribuir en la mejora de la actitud y rendimiento de los cuadros actuales (mandos intermedios). Fomentar la mejora en la calidad de los cuadros futuros. Apoyar el lanzamiento de nuevos servicios o productos. Adquirir nuevos mercados. Relanzar las ventas. Reforzar el rendimiento de la publicidad (antes, durante y después de la campaña). Optimizar el potencial comercial. Conseguir una opinión pública favorable. Reflejar la evolución de la empresa. Organizar el futuro (Costa, 2004).

Tabla 1.4. Principales funciones que determinan el rol de la Dirección de Comunicación

|  |
|--|
| 1. DESARROLLAR Y APLICAR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN  |
| 2. GESTIONAR SU MARCA Y REPUTACIÓN   |
| 3. CREAR Y DISTRIBUIR CONTENIDOS A TRAVÉS DE DIVERSOS CANALES  |
| 4. GESTIONAR LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN   |
| 5. SUPERVISAR Y ANALIZAR LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN PARA MEDIR SU EFICACIA. ROI Y KPI   |
| 6. COORDINAR LA COMUNICACIÓN INTERNA CON NEWSLETTERS PARA EMPLEADOS, IMPLICAR EN LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES   |
| 7. PLANIFICAR, DESARROLLAR Y EJECUTAR ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA CONSTRUIR Y MANTENER LA REPUTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN   |
| 8. GESTIONAR LA COMUNICACIÓN DE CRISIS, DE CONFLICTOS  |
| 9. ASEGURAR QUE LA EMPRESA TENGA UNA IMAGEN POSITIVA Y COHERENTE ANTE EL PÚBLICO, LOS CLIENTES, LOS EMPLEADOS Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS  |
| 10. GARANTIZAR UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y COHERENTE ENTRE LA EMPRESA Y SUS STAKEHOLDERS, INTERNOS Y EXTERNOS, PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS Y UNA SÓLIDA REPUTACIÓN                     |
| 11. CONTRIBUIR EN LA TRANSPARENCIA DE LA EMPRESA, PARA QUE COINCIDA LO QUE SE DICE Y ENSEÑA, CON LO QUE SE HACE  |
| 12. FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, EN LA SOSTENIBILIDAD CENTRADA EN EL RESPETO Y DIGNIDAD DE LA VIDA HUMANA Y EN LA APORTACIÓN DEL BIEN COMÚN |

Fuente: Elaboración propia

### 1.2.1 EL DIRCOM Y SUS DESEMPEÑOS

El dircom, como máximo responsable de la Dirección de Comunicación de una organización, debe liderar el equipo y coordinar las estrategias de comunicación de la organización, tanto internas como externas. Las funciones específicas de un dircom pueden variar dependiendo del tamaño y estructura de la organización, pero en general incluyen la coordinación y dirección de todas las funciones citadas en el anterior epígrafe.

### 1.2.2 DIRCOM Y ALGUNOS DESEMPEÑOS EN CRECIMIENTO

Dentro de los desempeños del director de comunicación en crecimiento están la relación con el *community manager* (responsable de gestión de redes sociales e interacción con la comunidad en línea) y la escucha de los clientes para trabajar en conjunto en la estrategia de comunicación de la empresa; el dircom debe coordinarlas dentro de la coherencia con respecto a las políticas y estrategias de comunicación de la empresa. Por otro lado, el dircom tiene un rol cada vez más importante en la creación de contenidos y *branded content* (contenido de marca) en la estrategia de

comunicación de la empresa. La coordinación de la estrategia de SEO y SEM (*search engine optimization* y *search engine marketing*) de la empresa es también un desempeño en crecimiento; el dircom colabora y coordina la mejora del posicionamiento SEO (no de pago) de la empresa en los motores de búsqueda de manera orgánica, a través de la optimización del sitio web y la creación de contenido relevante y valioso para la audiencia; en el SEM (posicionamiento de pago) se enfoca en mejorar con el Departamento de Marketing el posicionamiento de la empresa en los motores de búsqueda a través de anuncios pagados, como los anuncios en Google Ads, garantizando que las estrategias de SEO y SEM estén alineada con la estrategia de comunicación de la empresa y que se estén utilizando los mejores términos clave y segmentación de audiencia para lograr los objetivos de la empresa. Finalmente, otro de los campos de mayor desarrollo del desempeño de los dircom es el relacionado con las áreas de la RSC, la sostenibilidad, la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para abordar los desafíos económicos, sociales y ambientales más urgentes del mundo; la comunicación es un elemento clave en la gestión y promoción de las acciones sociales y ambientales que realiza la empresa. El dircom puede colaborar en la definición y ejecución de la estrategia de RSC y debe asegurarse de que la estrategia de sostenibilidad de la empresa esté alineada con los valores y la imagen de la marca, y que sea coherente con la estrategia de negocio de la empresa.

### **1.2.3 EL DIRCOM, LA SOSTENIBILIDAD Y LAUDATO SI'**

El ODS número 3 se centra en garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos, en todas las edades. Dentro de este objetivo, se establece la meta de reducir la mortalidad materna y neonatal, se enfoca en la promoción de la salud y el bienestar de todas las personas, incluyendo a los más vulnerables. Esto implica respetar la vida humana en todas sus etapas, desde la concepción hasta la muerte natural. En este punto se establece una coherencia con posturas que luchan contra las graves violaciones de la dignidad humana y de los derechos fundamentales de la persona, que abordan la crisis ecológica y el llamamiento a una visión integral de la ecología, que va más allá de la protección del medioambiente y se acerca a la relación entre los seres humanos y el respeto a la vida (Francisco, 2015); se invita a las empresas a reflexionar sobre su impacto en el medioambiente, en la sociedad y en las personas, y a adoptar prácticas sostenibles que permitan un desarrollo económico justo y responsable. Posturas que deberían integrar también la necesidad de proteger y cuidar el cuerpo humano como parte de la creación divina (Juan Pablo II, 1995); se habla de la ecología del cuerpo humano, incluyendo la promoción de estilos de vida saludables y el cuidado del medioambiente, y esto atañe también directamente a las empresas y a su comunicación. Finalmente, la Dirección de Comunicación debería centrarse en la importancia

de la ética y la empresa y apoyarse en planteamientos que consideren la economía al servicio de la persona, no al revés (Benedicto XVI, 2009), y que las empresas deben operar de manera responsable, respetando los derechos humanos y promoviendo el bien común.

#### 1.2.4 EL DIRCOM Y LA FUNCIÓN DEL LOBBY

El dircom puede favorecer la acción de *lobby*<sup>8</sup> y la creación de grupos de opinión (entre actores privados o autoridades) que faciliten el acceso a los productos o servicios de la empresa y que contribuyan a los objetivos generales de la compañía (Cervera, 2015, p. 27), el *lobby* además puede ayudar a identificar oportunidades o prever posibles riesgos. En el siglo XXI han crecido nuevas formas de *lobby*: los lobistas han comenzado a utilizar plataformas en línea para llegar a los políticos y otros actores relevantes; han surgido plataformas de *crowdfunding* para recaudar fondos y financiar actividades de *lobby*; el *lobby* verde se ha vuelto cada vez más importante; la IA puede analizar grandes cantidades de datos, como informes gubernamentales, noticias y redes sociales, para identificar temas relevantes para el *lobby* o también segmentar políticos y otros actores con relación a los temas de interés, para de este modo poder de forma más rápida y acertada dirigirse a aquellos públicos que puedan ser más favorables a una determinada cuestión; además la IA puede ayudar a personalizar mensajes mejorando la afectividad del *lobby*, también en la monitorización del seguimiento o en el análisis de resultados. A pesar de estas nuevas formas de crecimiento del *lobby*, hay que considerar nuevas limitaciones, por ejemplo, que, en diciembre de 2020, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley de Transparencia del *Lobbying*<sup>9</sup>, que requería que los lobistas presenten informes más detallados sobre sus actividades de *lobby* y sobre las personas con las que se reúnen.

### 1.3 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y PLAN DE COMUNICACIÓN

La Dirección de Comunicación es responsable de crear y ejecutar un plan de comunicación efectivo para una organización. El plan de comunicación es un documento escrito que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar una empresa, institución u organización en un determinado periodo de tiempo, generalmente un año (Cervera, 2015, p. 29). Tras un resumen ejecutivo que recoge la visión general de lo que

8 El lobby es una actividad legal que se enfoca en influir en la legislación y en las políticas gubernamentales en beneficio de la empresa.

9 Ley de Transparencia del *Lobbying*, Pub. L. No. 116-260, 134 Stat. 1182 (2020). The Lobbying Disclosure Transparency Act (LDTA). Es una ley federal de los Estados Unidos que fue aprobada por el Congreso y firmada por el presidente en diciembre de 2020. <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/house-bill/1/text>

el plan pretende alcanzar, la necesidad a la que responde y el efecto que tendrá en la organización (2015), se realiza un plan de actuación que se podría dividir en los pasos que se destacan en la Tabla 1.5.

**Tabla 1.5.** Pasos para la creación del plan de comunicación

|  |
|--|
| 1. ANTECEDENTES: HISTORIA, ORGANIZACIÓN. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES QUE GUÍAN EL PLAN. DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO. HECHOS RELEVANTES, ACCIONES EMPRENDIDAS, EVOLUCIÓN, OBJETIVOS Y RESULTADOS, ETC.   |
| 2. ENTORNO: ESTUDIO DEL MERCADO, DE LA COMPETENCIA. MATRIZ PESTEL. MAPA POSICIONAMIENTO. MATRIZ DAFO   |
| 3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN: ESTABLECER LOS OBJETIVOS QUE SE DESEAN ALCANZAR A TRAVÉS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN. LOS OBJETIVOS DEBEN SER ESPECÍFICOS, MEDIBLES, ALCANZABLES, RELEVANTES Y CON UN PLAZO DETERMINADO   |
| 4. ANÁLISIS DE AUDIENCIAS: IDENTIFICAR LOS PÚBLICOS (INTERNOS Y EXTERNOS), COMPRENDER SUS NECESIDADES, INTERESES Y PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN, MEDIOS DE INTERACCIÓN. <i>TARGET</i> , SEGMENTACIÓN, NICHOS, ETC.   |
| 5. MENSAJES CLAVE: IDENTIFICAR LOS MENSAJES CLAVE QUE SE DESEAN COMUNICAR Y QUE SEAN CONSISTENTES EN TODOS LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y ADECUADOS AL PÚBLICO  |
| 6. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN: DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN QUE SE UTILIZARÁN. LAS TÁCTICAS O ACCIONES (ATL O BTL) PUEDEN INCLUIR COMUNICADOS DE PRENSA, EVENTOS, PUBLICIDAD, REDES SOCIALES, CORREO ELECTRÓNICO Y MARKETING DIRECTO, <i>STREET MARKETING</i> ... ELEGIR LOS MEDIOS |
| 7. CALENDARIO DE COMUNICACIÓN: CREAR UN CALENDARIO DE COMUNICACIÓN QUE MUESTRE CUÁNDO SE EJECUTARÁN CADA UNA DE LAS TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN   |
| 8. PRESUPUESTO: DETERMINAR UN PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN QUE ESTÉ ALINEADO CON LOS OBJETIVOS, TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN Y MEDIOS  |
| 9. EVALUACIÓN: ESTABLECER MÉTRICAS Y KPI PARA MEDIR EL ÉXITO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN. TENER PREVISTOS AJUSTES SEGÚN SEA NECESARIO.  |

Fuente: Elaboración propia, a partir de Cervera (2015)

Desde la Dirección de Comunicación se puede realizar un modelo *canvas*<sup>10</sup> adaptado al plan estratégico de comunicación con los elementos clave de dicho plan, que incluyen la propuesta de valor como resultado del análisis previo y la detección de una necesidad o demanda y un *claim*.<sup>11</sup>

10 Conocido como *business model canvas* o lienzo de modelo de negocio, es una herramienta visual utilizada en la planificación estratégica de una empresa. Fue desarrollado por el emprendedor e investigador suizo Alexander Osterwalder, en colaboración con Yves Pigneur, en el año 2008.

11 Un mensaje clave sobre un producto o servicio con el objetivo de persuadir a los consumidores a comprarlo.

Figura 1.5. Modelo *canvas* adaptado al plan estratégico de comunicación

Fuente: Elaboración propia

## 1.4 NUEVOS DESAFÍOS DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EN EL SIGLO XXI

En el siglo XXI, la Dirección de Comunicación ha evolucionado para abarcar nuevos desafíos y tendencias en la comunicación empresarial. Estos serían algunos de los principales:

- La digitalización y el uso de tecnologías han transformado la forma en que las empresas se comunican con sus públicos, además de evolucionar hacia una mayor colaboración y participación de los públicos en la comunicación empresarial. Las empresas han aprendido que escuchar a sus públicos y darles una voz en la comunicación puede ser beneficioso para construir relaciones más sólidas.
- El reconocimiento de la importancia de la responsabilidad social y la sostenibilidad en la comunicación empresarial.
- Las empresas que son transparentes y honestas en su comunicación pueden construir relaciones más sólidas y confiables con sus públicos.
- La necesidad de los contenidos y el *inbound marketing*, el marketing de atracción. Atraer al público, pedir permiso, contar historias que le interesen, información relevante.
- El uso del *storytelling*, por ejemplo, es una técnica que consiste en contar historias para conectar emocionalmente con los consumidores. La Dirección de Comunicación debe buscar historias auténticas y significativas que permitan conectar con la audiencia, y utilizarlas para reforzar la imagen y valores de la marca.
- Otro de los desafíos de la Dirección de Comunicación es el marketing de influencia, es decir, aquel marketing que implica utilizar la influencia y el alcance

de personas influyentes en las redes sociales para promocionar productos y servicios. La Dirección de Comunicación debe buscar *influencers* que estén alineados con los valores y la imagen de la marca, y establecer relaciones de colaboración a largo plazo.

- La comunicación interna es también cada vez más importante en las empresas, ya que los empleados son los principales embajadores de la marca, y los valores de la coherencia y la transparencia son fundamentales. Se debe decir lo que se hace y hacer lo que se dice. La Dirección de Comunicación debe asegurarse de que los empleados estén bien informados, motivados y comprometidos con la empresa, para que puedan transmitir esos valores a los clientes.

#### 1.4.1 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y NUEVAS HERRAMIENTAS

La Dirección de Comunicación es un área en constante evolución y adaptación a los cambios del entorno empresarial y social. Cambios que se ven influidos por las nuevas tecnologías, pero también por los nuevos intereses y necesidades sociales. La irrupción de la inteligencia artificial, el uso de chatbot, la geolocalización, la necesidad de una comunicación omnicanal, la llegada de herramientas RCM y CRM, pero también la proliferación de las *apps*, la evolución del *prosumer*, las plataformas colaborativas, la realidad aumentada, los avatares y las tendencias derivadas del transhumanismo, sin duda marcan un cambio en la Dirección de Comunicación. Se describen algunas de estas.

#### 1.4.2 USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y CHATBOTS; LA COMUNICACIÓN OMNICANAL

La inteligencia artificial se está utilizando cada vez más en la Dirección de Comunicación tanto en la elaboración de estrategias como en la medición de resultados. Los chatbots<sup>12</sup> y la automatización del marketing son ejemplos de cómo la IA se está utilizando para mejorar la eficiencia y efectividad en la comunicación con los clientes. Los bots, también conocidos como agentes virtuales o chatbots, son programas informáticos que simulan conversaciones con usuarios a través de un chat. Estos bots están ganando cada vez más popularidad en el ámbito de la Dirección de Comunicación debido a su capacidad para ofrecer atención al cliente y solucionar problemas de manera rápida y eficiente.

Para asegurarse de llegar a esos clientes presentes cada vez más en una variedad de canales, la Dirección de Comunicación debe asegurarse de que la empresa esté presente en todos los canales que sean relevantes para sus clientes y que los mensajes

12 Chatbot. Del inglés *chat*, chatear, charlar, en jerga informática: «Intercambio de mensajes electrónicos a través de internet que permite establecer una conversación entre dos o más personas», RAE; y bot, acortamiento de robot: «Programa que imita el comportamiento humano», RAE.



sean coherentes y adaptados a cada canal. Comunicación omnicanal: la comunicación omnicanal implica el uso de diferentes canales de comunicación, como redes sociales, correo electrónico, chat, mensajería instantánea y otros, de manera coordinada para mejorar la experiencia del usuario.

### 1.4.3 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN: RCM Y CRM

La Dirección de Comunicación tiene un papel fundamental en la gestión de la RCM,<sup>13</sup> ya que es responsable de la imagen y la reputación de la empresa. Existen nuevas herramientas para esta gestión que se ven reflejadas en la Tabla 1.6.

**Tabla 1.6.** Herramientas para la Dirección de Comunicación en la gestión de RCM

|  |
|--|
| HERRAMIENTAS DE <i>SOCIAL LISTENING</i> QUE PERMITEN MONITOREAR LAS REDES SOCIALES Y OTRAS PLATAFORMAS DIGITALES PARA DETECTAR COMENTARIOS Y OPINIONES SOBRE LA MARCA. ESTO PUEDE AYUDAR A IDENTIFICAR TENDENCIAS Y PROBLEMAS EMERGENTES QUE PUEDEN AFECTAR LA REPUTACIÓN DE LA EMPRESA. |
| EL ANÁLISIS DE SENTIMIENTO ES UNA TÉCNICA QUE UTILIZA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA EVALUAR SI UN COMENTARIO O PUBLICACIÓN ES POSITIVA, NEGATIVA O NEUTRAL. ESTA HERRAMIENTA ES ESPECIALMENTE ÚTIL PARA ENTENDER LA PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES SOBRE LA EMPRESA Y SU MARCA.        |
| HERRAMIENTAS DE MONITORIZACIÓN DE LA PRESENCIA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE PERMITEN RASTREAR Y ANALIZAR LAS MENCIONES EN LA PRENSA. ESTO PUEDE AYUDAR A IDENTIFICAR TEMAS RELEVANTES Y A DETECTAR PROBLEMAS POTENCIALES ANTES DE QUE SE CONVIERTAN EN CRISIS DE REPUTACIÓN.            |
| PLATAFORMAS DE GESTIÓN DE REPUTACIÓN <i>ONLINE</i> A TRAVÉS DE LAS CUALES SE MONITOREA LA REPUTACIÓN EN LÍNEA EN VARIOS SITIOS WEB Y PLATAFORMAS.  |
| HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA PARA COMPARAR LA REPUTACIÓN CON LA DE LOS COMPETIDORES, IDENTIFICANDO ÁREAS DE FORTALEZA Y DEBILIDAD.   |

Fuente: Elaboración propia

La Dirección de Comunicación también tiene un papel clave en la estrategia CRM<sup>14</sup>, ya que las comunicaciones con los clientes son una parte cada vez más esencial de la relación con ellos. La Dirección de Comunicación puede promover una serie de acciones con el equipo CRM desarrollando mensajes personalizados, a través

13 RCM (reputación corporativa medible) es una metodología que permite medir la reputación de una empresa a través de diferentes indicadores, como la percepción de los consumidores, la satisfacción del cliente, la calidad de los productos o servicios, la innovación, la responsabilidad social.

14 CRM (*customer relationship management*) es una estrategia que busca optimizar la relación con los clientes, utilizando la tecnología para gestionar de manera más efectiva la información y la interacción con ellos.

de datos recopilados, para mejorar la información y crear contenidos relevantes para aumentar la fidelización, establecer conexiones sólidas y atraer al público con tácticas de *inbound marketing*<sup>15</sup>; se puede monitorear la reputación a través de la información recuperada del CRM y establecer comunicación en tiempo real para responder rápido y mejorar la experiencia del cliente usando aplicaciones móviles o los chatbots.

#### 1.4.4 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y PROSUMER

El término *prosumer* surge de la unión de las palabras *producer* (productor) y *consumer* (consumidor), y se refiere a una tendencia en la que los consumidores se convierten en productores de contenido y opinión. En este sentido, la Dirección de Comunicación debe estar preparada para interactuar con este nuevo perfil de consumidor, que es más activo, participativo y exigente. La Dirección de Comunicación puede colaborar con los prosumidores para crear contenido de valor para la empresa y para los consumidores. Por ejemplo, se pueden crear campañas de marketing participativo, donde los consumidores pueden crear su propio contenido relacionado con la marca. La Dirección de Comunicación puede participar en comunidades de prosumidores, ya sea para conocer sus opiniones, o para ofrecer información de valor relacionada con la empresa y sus productos.

#### 1.4.5 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y REALIDAD AUMENTADA

La Dirección de Comunicación puede aprovechar las posibilidades de la realidad aumentada (RA)<sup>16</sup> para mejorar la experiencia de los usuarios y crear campañas de marketing innovadoras y efectivas. La RA permite crear campañas de marketing interactivas que involucran al usuario y le ofrecen una experiencia más completa e inmersiva. Por ejemplo, se pueden crear anuncios publicitarios que permitan a los usuarios ver el producto en 3D o interactuar con él de alguna forma. Se pueden crear eventos con la RA, experiencias únicas y atractivas para los asistentes. Por ejemplo, se pueden crear juegos o actividades interactivas que involucren la RA y fomenten la participación. La RA puede ser utilizada para la formación y capacitación de empleados, permitiendo que aprendan de forma más interactiva y visual. Por ejemplo, se pueden crear manuales o guías que utilicen la RA para mostrar procesos o productos de forma más detallada; para presentaciones y demos de productos o servicios, permitiendo que los clientes vean el producto en acción y lo experimenten de forma más realista.

15 El *inbound marketing* es una metodología de marketing que se enfoca en atraer a los clientes potenciales a través de contenido útil y relevante, en lugar de interrumpirlos con publicidad.

16 La realidad aumentada (RA) es una tecnología que permite superponer elementos virtuales sobre el mundo real a través de la cámara de un dispositivo móvil o unas gafas específicas.

### 1.4.6 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN, METAVERSO, AVATARES Y TRANSHUMANISMO

La Dirección de Comunicación tiene un papel fundamental en el metaverso<sup>17</sup>. Algunas de sus funciones podrían ser crear una identidad visual de la empresa y gestionar su presencia digital y monitorizar la reputación, redes sociales y foros en ese ámbito, detectar menciones de la empresa, así como la gestión de posibles crisis; también desarrollar estrategias de marketing y publicidad, crear campañas publicitarias específicas, así como la colaboración con *influencers*<sup>18</sup> o personalidades relevantes en el metaverso; crear eventos virtuales y experiencias inmersivas para los usuarios en el metaverso; crear mundos virtuales en los que los usuarios puedan interactuar con la empresa y sus productos o servicios también a través de avatares<sup>19</sup>. La Dirección de Comunicación ya ha iniciado el uso de los avatares, que pueden ser una herramienta útil (Solís, 2021) para personalizar la experiencia del cliente y construir relaciones más cercanas y auténticas. Los avatares pueden ser una forma efectiva de crear una presencia virtual para la Dirección de Comunicación, pero sin llegar a ser sustitutos de la autenticidad y la conexión humana (Sinek, 2022). En esta carrera hacia lo virtual y los sustitutos, comienza a nacer una nueva corriente que también podría afectar a la Dirección de Comunicación: el llamado transhumanismo<sup>20</sup>. El transhumanismo podría afectar a la Dirección de Comunicación por la incorporación de nuevas tecnologías para la creación de cuerpos humanos híbridos, pero también en la necesidad de las empresas de posicionarse respecto a este tema controvertido. Desde hace tiempo existen opiniones críticas sobre la tecnología y la creación de una sociedad de simulación, en la que la experiencia emocional auténtica se ha vuelto cada vez más rara (Baudrillard, 1983). En este sentido, tendencias como el transhumanismo en la Dirección de Comunicación, al igual que las tecnologías en general, no pueden sustituir la interacción humana auténtica y la conexión emocional.

## 1.5 CONCLUSIONES

La Dirección de Comunicación deberá ser en el futuro más ágil y adaptable que nunca para responder a un mundo cada vez más conectado y exigente, y en el que la pandemia ha acelerado la necesidad de transformación digital y de mayor atención a

17 El metaverso es un término utilizado para referirse a un espacio virtual compartido en línea en el que los usuarios pueden interactuar en tiempo real, a menudo a través de avatares o representaciones digitales de sí mismos. Este concepto ha sido popularizado recientemente por empresas como Facebook y su iniciativa de metaverso.

18 *Influencer*. Persona que puede influenciar en compras, en actitudes, formas de vida, en ideas...

19 Un avatar es una representación gráfica o visual de una persona o entidad en un entorno virtual, como un videojuego, una plataforma de redes sociales o un mundo virtual; pueden personalizarse e interactuar.

20 El transhumanismo es una corriente de pensamiento que defiende la utilización de tecnologías para mejorar las capacidades físicas y cognitivas de los seres humanos.

la experiencia del cliente. Se deberá atender la demanda de transparencia y responsabilidad, y el enfoque cada vez más colaborativo de las empresas. La implementación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la automatización, pueden ayudar a la Dirección de Comunicación a gestionar la cantidad creciente de datos y a personalizar la comunicación con las audiencias. Sin embargo, también será importante tener en cuenta la ética y la privacidad de los datos al implementar estas tecnologías. Además, se deberá personalizar la comunicación con las audiencias, construyendo relaciones cada vez más auténticas con los *stakeholders*, trabajando en estrecha colaboración con otros departamentos para garantizar que la comunicación sea relevante y significativa para los consumidores (Sanz, 2021). El futuro de la Dirección de Comunicación requerirá líderes que puedan equilibrar la automatización con la autenticidad (Jiménez, 2022). La Dirección de Comunicación deberá trabajar de manera más eficiente y efectiva, pero también existe el riesgo de que la comunicación se vuelva demasiado impersonal, por lo que será importante mantener un enfoque en la construcción de relaciones auténticas con los *stakeholders*, a través de una comunicación personalizada, empática y adaptada a sus necesidades. (Cornelissen, 2020 p. 5). La Dirección de Comunicación tendrá que equilibrar el uso de nuevas herramientas con la necesidad de mantener un diálogo emocional y humano en el que la persona esté en el centro y en la prioridad de sus decisiones.

### 1.6 PREGUNTAS TEST

A través de estas preguntas tipo test se podrá realizar una autoevaluación sobre la Dirección de Comunicación.

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Dirección de Comunicación?
  - a. Generar ventas.
  - b. Fortalecer la imagen de marca.
  - c. Investigar el mercado.
  - d. Aumentar la producción.
  
2. ¿Cuáles son los principales *stakeholders* de la Dirección de Comunicación?
  - a. Empleados y proveedores.
  - b. Clientes y competidores.
  - c. Medios de comunicación y accionistas.
  - d. Solo los accionistas.
  
3. ¿Qué es el plan de comunicación?
  - a. El documento que establece los objetivos y estrategias de comunicación de una organización.
  - b. El proceso de comunicación que se lleva a cabo en una organización.

- c. El proceso de establecer el presupuesto de comunicación de una organización.
  - d. El proceso de medición del ROI de las campañas de comunicación.
4. ¿Cuál de las siguientes tendencias en la Dirección de Comunicación ha cobrado mayor relevancia en los últimos años?
- a. Marketing de influencia.
  - b. Publicidad tradicional en medios masivos.
  - c. Relaciones públicas enfocadas en medios impresos.
  - d. Utilización de folletos y catálogos impresos.
5. ¿Cuál de los siguientes grupos es el principal objetivo de la Dirección de Comunicación?
- a. Proveedores y distribuidores.
  - b. Competidores y clientes.
  - c. Empleados y accionistas.
  - d. Socios y patrocinadores.
6. ¿Cuál de las siguientes funciones es esencial en el trabajo del dircom?
- a. Manejo de las finanzas de la empresa.
  - b. Gestión del talento humano.
  - c. Desarrollo de la estrategia empresarial.
  - d. Gestión de la comunicación interna y externa.
7. ¿Cómo afecta la inteligencia artificial en el trabajo de la Dirección de Comunicación?
- a. Permite una personalización de la comunicación más efectiva con los clientes.
  - b. Reemplaza por completo el trabajo de los profesionales en comunicación.
  - c. Reduce la necesidad de investigación de mercado y análisis de datos.
  - d. No tiene ningún impacto en la comunicación empresarial.
8. ¿Cuál es la relación entre el metaverso y la Dirección de Comunicación?
- a. El metaverso no tiene relación alguna con la Dirección de Comunicación.
  - b. La Dirección de Comunicación puede utilizar el metaverso para crear experiencias de marca inmersivas.
  - c. La Dirección de Comunicación no tiene competencia para incursionar en el metaverso.
  - d. El metaverso reemplaza por completo a la Dirección de Comunicación en la promoción de marcas.
9. ¿Cuál es la responsabilidad de la Dirección de Comunicación en cuanto al bienestar de las personas?
- a. La Dirección de Comunicación no tiene responsabilidad alguna sobre el bienestar de las personas.

- b. La Dirección de Comunicación debe garantizar que sus mensajes no promuevan comportamientos dañinos.
  - c. La Dirección de Comunicación solo debe preocuparse por la rentabilidad de la empresa.
  - d. La Dirección de Comunicación debe promover activamente la salud y el bienestar de las personas.
10. ¿Puede la Dirección de Comunicación contribuir a un positivo desarrollo social?
- a. No, la Dirección de Comunicación solo se preocupa por los objetivos de la empresa.
  - b. Sí, la Dirección de Comunicación puede utilizar su influencia para promover iniciativas que beneficien a la sociedad.
  - c. No, la Dirección de Comunicación solo debe centrarse en la rentabilidad de la empresa.
  - d. Sí, pero solo si hay beneficios financieros directos para la empresa.

## 1.7 CASO PRÁCTICO

### CONTEXTO

Iberia, la aerolínea española líder en el sector, ha experimentado un descenso en el número de pasajeros durante los últimos meses debido a la pandemia de la COVID-19 y las restricciones de viaje. Además, ha habido un aumento en la competencia en el mercado aéreo, con la entrada de nuevas aerolíneas de bajo coste y la expansión de otras.

### OBJETIVOS

Reforzar la imagen y reputación de Iberia como una aerolínea segura, responsable y comprometida con el bienestar de sus pasajeros y la sostenibilidad del medioambiente.

### PÚBLICOS

- Pasajeros actuales y potenciales de Iberia tanto nacionales como internacionales.
- Personal interno de la compañía.
- Medios de comunicación y periodistas especializados en el sector aéreo.
- *Stakeholders* clave, como accionistas, proveedores y organismos reguladores.

### ESTRATEGIAS

- Ofrecer tarifas competitivas y flexibles, y promocionar ofertas y descuentos atractivos.
- Implementar medidas de seguridad y protección sanitaria, y comunicarlas de manera efectiva a través de diferentes canales.
- Desarrollar campañas publicitarias creativas y emocionales que resalten los valores de Iberia y su compromiso con la sostenibilidad centrada en las personas.

- Generar contenidos digitales y sociales de calidad, que fomenten la interacción y el *engagement* con los usuarios.

### ACCIONES Y TÁCTICAS

- Crear una sección en la web de Iberia para informar sobre las medidas de seguridad y protección sanitaria implementadas, y difundirla en las redes sociales de la compañía.
- Realizar eventos y actividades promocionales en los aeropuertos y las ciudades de destino, con la colaboración de empresas locales y patrocinadores.
- Promocionar el programa de fidelización de Iberia y las ventajas que ofrece a sus usuarios frecuentes.
- Establecer un programa de colaboración con *bloggers* y *microinfluencers* para promocionar los destinos de Iberia y sus servicios.
- Realizar campañas publicitarias en medios tradicionales y digitales, utilizando mensajes emotivos y vídeos que muestren la experiencia del vuelo con Iberia.
- Elaborar informes y comunicados de prensa que destaquen los logros y avances de la compañía en materia de sostenibilidad, innovación y responsabilidad social corporativa.

### EVALUACIÓN

- Medición del impacto de las acciones y tácticas implementadas en la satisfacción de los pasajeros y conocimiento de las nuevas medidas de protección.
- Seguimiento de la reputación de marca de Iberia en medios y redes sociales.
- Evaluación del retorno de inversión de las campañas publicitarias y promocionales.
- Realización de encuestas.

### PREGUNTAS SOBRE ESTE CASO

1. Cuando hayas comprendido los desafíos que enfrentaba Iberia en 2023 y que la llevaron a desarrollar un nuevo plan de comunicación y el papel que desempeñó la Dirección de Comunicación en el diseño y ejecución del plan, identifica cuáles fueron los objetivos específicos que Iberia se propuso lograr con su plan de comunicación.
2. Una vez hayas identificado qué herramientas y canales de comunicación utilizó Iberia para implementar su plan, verifica cómo midió Iberia los resultados de su plan de comunicación.

### REFERENCIAS

Abela, A. V. y Capizzi, J. E. (2020). *Un catecismo para los negocios: Respuestas de la enseñanza católica a los grandes desafíos del management*. Planeta. Benedicto XVI. (2009). *Caritas in Veritate: Sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad* (encíclica). Vatican.va.

- Baudrillard, J. (1983). *Simulacra and simulation*. University of Michigan Press. Carbone-ll-Alcocer, A., Romero-Luis, J., Gértrudix-Barrio, M. y Borges-Rey, E. (2022). Educating for a sustainable future through the Circular Economy: Citizen involvement and social change. [Educar para un futuro sostenible a través de la Economía Circular: Implicación ciudadana y cambio social]. 73, 21-32. <https://doi.org/10.3916/C73-2022-02>
- Catucci, A. (2023) Michiel Das, director de marketing de Cuideo: «La IA va a poner aún más en valor un buen copy». «A las generaciones futuras les diría que lo más importante es saber decir que sí a las cosas». *Marketing Insider Review*. <https://www.marketinginsiderreview.com/entrevista-michiel-das-director-marketing-cuideo/>
- Cervera, Á. L. (2015). *Comunicación total*, 5.<sup>a</sup> ed. ESIC Editorial.
- Cornelissen, J. (2020). Comunicación personalizada, empática y adaptada a sus necesidades. En M. García-Álvarez (Ed.). *Comunicación empresarial en la era digital*. Pirámide.
- Costa, J. (2004) La imagen es la resultante de múltiples y diversos mensajes –relacionados entre sí y con la empresa– de en VVAA. *Comunicación y Empresa*. Editorial Síntesis. Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., y Zeler, I. (2022). La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español. *Revista Latina de Comunicación Social*, (80), 163–182. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2022-1537>
- Cuideo (2021). *Cuidado de personas mayores a domicilio*. YouTube. <https://www.youtube.com/channel/UCG1qvqPeeX7piv-QXR-yinA>
- Dircom (2022). La plataforma para activar la comunicación en tu pyme – *Dircom* [https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/03/Dircom\\_PDFaccesible\\_Co-municacionpyme\\_VF.pdf](https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/03/Dircom_PDFaccesible_Co-municacionpyme_VF.pdf)
- Dircom (2019). La comunicación en las pymes españolas. *Dircom*. [https://www.dircom.org/sites/documentos/2019/07/informe\\_comunicacion\\_pymes\\_2019.pdf](https://www.dircom.org/sites/documentos/2019/07/informe_comunicacion_pymes_2019.pdf)
- Francisco. (2015). *Laudato Si': Sobre el cuidado de la casa común* (encíclica). Vatican.va. [https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html)
- Gallardo, C. F., Sahagún, M. G. y Benavides, J. (2021). Análisis de la organización de los intangibles en las empresas cotizadas de España. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 24(24), 42-65.
- González, M. (2022). Flores y ramos para enamorar en San Valentín con 15% de descuento en Colvin. *Diario ABC*. [https://www.abc.es/oferta-del-dia/abci-flores-y-ramos-para-enamorar-san-valentin-15-por-ciento-descuento-colvin-202202101305\\_noticia.html](https://www.abc.es/oferta-del-dia/abci-flores-y-ramos-para-enamorar-san-valentin-15-por-ciento-descuento-colvin-202202101305_noticia.html)
- Haskel, J. y Westlake, S. (2019). *Capitalismo senza capitale [Capitalism Without Capital]*. Feltrinelli Editore. Hijas, J. y Bustos, C. (2019). *Unleadership: Hacia un liderazgo más humano en tiempos de inteligencia artificial*. Independently published.
- Juan Pablo II. (1995). *Evangelium Vitae: Sobre el valor y el carácter inviolable de la vida humana* (encíclica). Vatican.va.
- Jiménez, F. (2022). El futuro de la Dirección de Comunicación en un mundo globalizado y digital. *Journal of Business Research*. doi: 10.1016/j.jbusres.2022.02.015



- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- McLuhan, M. (1962). *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*. University of Toronto Press.
- Mata, P., Buil, T. y Gómez-Campillo, M. (2022). COVID-19 and the reorientation of communication towards CSR. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 3168-3188.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2023). Estadísticas y publicaciones sobre PYME. <https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/paginas/estadisticas-y-publicaciones-sobre-pyme.aspx>
- Musicco, D. (2023). *Manual de Dirección de Comunicación*. UFV. [https://ufv-es.instructure.com/courses/25571/files/2414566?module\\_item\\_id=498539](https://ufv-es.instructure.com/courses/25571/files/2414566?module_item_id=498539)
- Myoung-Gi, C. y Young, K. (2021) Megaphoning effects of skepticism, cynicism, and situational motivation on an environmental CSR activity. *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102082>
- Papa Francisco. (2018). Mensaje para la 52.<sup>a</sup> Jornada Mundial de las Comunicaciones Sociales. Recuperado de [https://www.vatican.va/content/francesco/es/messages/communications/documents/papa-francesco\\_20180124\\_messaggio-comunicazioni-sociali.html](https://www.vatican.va/content/francesco/es/messages/communications/documents/papa-francesco_20180124_messaggio-comunicazioni-sociali.html)
- Rodríguez-Herráiz, J. R., Rodríguez-Molina, M. Á. y Navarro-Beltrá, M. (2021). How social media is reshaping communication management: Transparency, honesty and veracity as pillars for strategic communication in organizations. *Journal of Business Research*, 124, 682-693. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.050>
- Sánchez Vegara, R. (2019). *La responsabilidad social en la comunicación empresarial: Análisis de la comunicación corporativa y su relación con los stakeholders*. Editorial Fragua. ISBN-13: 978-8417690122.
- Sanz, V. (2021) El futuro de la Dirección de Comunicación: Adaptación en la era de la pandemia. *Corporate Communications: An International Journal*. doi: 10.1108/CCIJ-04-2021-0065
- Traverso, A. H. (2021, 2 febrero). <https://archivohistoria.com/el-nacimiento-del-yo-consumista-y-de-las-relaciones-publicas-de-edward-bernays/>
- Solís, B. (2021). Los avatares como herramienta útil en la Dirección de Comunicación para personalizar la experiencia del cliente y construir relaciones más cercanas y auténticas. [Nota técnica]. Universidad de California.
- Wolfe, J. (2019). From Greenwashing to Authentic Sustainability: A Content Analysis of Sustainability Reports in the Retail Industry. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 6(2), 40-56. <https://doi.org/10.12794/jcrl.6.2.40-56>
- Zanotti, G. J. (2021). *Antropología y economía de mercado*. Unión Editorial.
- Zurro-Antón, N., Moreno, Á. y Fuentes-Lara, M.C. (2021). Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación. *Profesional de la información*, 30(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.07>