

La función estratégica del Dircom en España en 2010

The strategic function of the “Dircom” in Spain in 2010

Kathy Matilla¹

Universidad Ramón Llull - URL

kathyms@blanquerna.url.edu

Guillem Marca²

Universitat de Vic - UVic

guillem.marca@uvic.cat

Recepción: 12/08/2011 Revisión: 14/10/2011 Aceptación: 17/10/2011 Publicación: 21/12/2011

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-01-11-23>

Resumen

La investigación que se presenta en este artículo es el resultado de un análisis comparado de algunos de los resultados de dos estudios sobre la función de la figura del Dircom en el estado español, concretamente de aquellos elementos tratados en el desarrollo de sus respectivos trabajos de campo, que están directamente relacionados con su orientación estratégica, y que han sido publicados en 2010.

Enmarcando el estado de la cuestión en torno al hecho de que el Dircom, en la actualidad, posee un profesiograma altamente impreciso que, más veces de las deseadas, tiene un carácter funcional restrictivo y excesivamente instrumental (táctico) que imposibilita su consolidación definitiva, en detrimento de una orientación plenamente estratégica, se procedió a analizar los estudios “Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para

¹ Doctora en Comunicación y profesora del Departamento de Publicidad y Relaciones Públicas de la Facultad de Comunicación de la Universidad Ramón Llull (Barcelona, España), donde coordina el grupo de investigación ESTISMA_CCRP – Estrategia e “Issues Management” en Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas. Como consultora en comunicación estratégica ha prestado sus servicios a diversos clientes en España, varios países europeos y EEUU, entre los que destacan: Akzo, Bridgestone, Bristol-Myers Squibb, Firestone, Hoechst, La Caixa, Lancaster, Legrain, Louis Vuitton-Moët-Hennessy, Mahou-San Miguel, Pfizer, Partido Demócrata (USA), Pharmacia & Upjohn, Rolex, Revlon, Satélite ASTRA o W.R. Grace, entre otros. En el dominio asociativo ha sido Vicedecana de Relaciones Públicas del Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas de Cataluña, es Vocal de las Juntas Directivas de Dircom Cataluña y de AIRP-Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas y Presidenta de FISEC-Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. Hasta la fecha ha publicado dos libros: “Los modelos de planificación estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas” (Barcelona: UOC, 2008) y “Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas”. (Barcelona: UOC, 2009). Dirección Postal: Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna, Universidad Ramón Llull. c/ Valldonzella, 23. 08001 Barcelona (España).

² Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Ramón Llull y en Bellas Artes por la Universidad de Barcelona. Profesor asociado de la Universidad de Vic y de la Universidad Rovira y Virgili (Tarragona). Ejerce desde 2007 como socio consultor en la agencia de comunicación AlaOeste.

un Dircom” (Fundación EOI, 2010) y “El estado de la Comunicación en España” (Dircom 2010).

Una vez establecida la discusión, se desarrollaron las conclusiones, que dieron lugar al planteamiento de dos nuevas investigaciones, con la finalidad de profundizar con mayor detalle en la materia objeto de estudio.

Palabras claves: Comunicación Corporativa - Dircom - Director de Comunicación - España - Estrategia.

Abstract

The research presented in this paper is the result of a comparative analysis of some of the results presented in two previous studies, published in 2010, that focused on the role of the Dircom figure in Spain, specifically the elements addressed in the development of their fieldwork which are directly related to its strategic management.

Framing the state of affairs on the fact that Dircom have, at the moment, highly undefined job profiles, more often than desired, which allows a restrictive and instrumental function (tactical) that precludes their definitive professional consolidation, in expense of developing a full strategic orientation. We included two studies in our analysis: "New models of management and the role of responsible media. Study on the Spanish model of management and reporting of intangibles for Dircom " (EOI Foundation, 2010) and "The State of Communication in Spain" (Dircom 2010).

The conclusions of our study were developed and they led to two new research approaches aimed to further study in more detail the matter under consideration.

Keywords: Corporate Communication - “Dircom” - Director of Communication – Spain - Strategy.

Sumario

1. Introducción
2. Metodología
 - 2.1. Estudio de EOI (2010)
 - 2.2. Estudio de Dircom (2010)
3. Resultados
 - 3.1. Estudio de EOI (2010)
 - 3.2. Estudio de Dircom (2010)
4. Discusión
5. Conclusiones y apertura a futuras investigaciones
6. Referencias

Summary

1. Introduction
2. Methodology
 - 2.1. EOI Study (2010)
 - 2.2. Dircom Study (2010)
3. Results

- 3.1. EOI Study (2010)
- 3.2. Dircom Study (2010)
4. Discussion
5. Conclusions and open to future research
6. References

1. INTRODUCCION

Un reciente artículo de Matilla, “Pasado, presente y futuro del Dircom en España” (2010), se centraba en identificar los orígenes de la función profesional del Dircom -generada a finales de la pasada década de los años 80 del S. XX- y describir su evolución hasta la actualidad.

Entre otras cosas, en dicho artículo se constató que la denominación del área de conocimiento bajo la cual se ha cobijado la función comunicativa del Dircom ha recibido diversas denominaciones: Comunicación Corporativa, fundamentalmente, pero también Comunicación Integrada, Comunicación Total, “Communication Management” y, más recientemente, “Reputation Management”, siendo las diferencias entre ellas mucho más que semánticas.

Se destacaba, asimismo como, durante ese periodo y hasta el momento actual, paulatinamente se ha ido originando un prolijo *corpus* teórico que, a nivel internacional, ha sido fundamentalmente promovido por las obras de los norteamericanos Fombrun (1983, 1995) y Fombrun y Shanley (1989) y en el continente europeo por la del holandés Van Riel (1995) -conceptos de “Reputación” y de “Comunicación Corporativa”, respectivamente-.

En esa misma línea y como consecuencia de la revisión bibliográfica llevada a cabo por la autora del artículo de referencia, en España destacan la producción editorial de Costa (1995, 2001, 2004, 2009a, 2009b, 2011), de Martín (1995, 1998, 2004) y de Villafañe (1998, 1999, 2002a, 2002b, 2003a, 2004,b, 2004, 2007), quienes refrendan la vertiente directiva de la función en línea del Dircom, concebida como la contribución a proporcionar la máxima coherencia a la política de comunicación global, de modo que responda a unos objetivos y unas estrategias comunes para todas las áreas funcionales (Martín, 1998: 126) y que, por consiguiente, coordine y canalice el plan estratégico (Martín, 1998: 28).

De la revisión bibliográfica llevada a cabo se concluyó que, en el territorio español, las funciones desarrolladas en el nuevo departamento integrador de la comunicación no habían alcanzado aún su plena madurez, si bien parecían existir suficientes indicios de que se estaba dirigiendo con paso firme y a buen ritmo hacia su futura consolidación en los próximos años, especialmente en el seno de las empresas que gozan de mayores índices de facturación.

La imprecisión del profesiograma del Dircom y su, en ocasiones, carácter funcional restrictivo y excesivamente instrumental (táctico), en detrimento de una orientación plenamente estratégica, constituyen las preocupaciones fundamentales del colectivo que sustenta esta corriente integradora de la Comunicación, tanto desde la perspectiva profesional, como de la académica (Villafañe, 2002; Mut, 2006; Matilla, 2010; Mut, 2010), hechos que ya fueron claramente identificados en un lejano 1992, cuando se debatió por primera vez en España en torno a la función del Dircom en el Seminario de Cuenca³.

De dicha preocupación por el contenido estratégico de las funciones de los Dircom españoles dan buena cuenta documental los principales estudios llevados a cabo sobre la Comunicación, en el estado español, en los últimos años.

Muy recientemente se han publicado los resultados de dos de ellos: “Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom” (Fundación EOI, 2010) y “El estado de la Comunicación en España” (Dircom 2010), sobre cuyos contenidos centraremos nuestro trabajo, por su relevancia y coincidencia de población de estudio, facilitando la comparabilidad de los resultados.

Los objetivos de este estudio son (1) establecer cuál es la dependencia jerárquica de los Dircom en las organizaciones españolas y (2), si ésta permite desarrollar un rol estratégico.

³ En el Seminario de Cuenca (1992) “participaron directivos de empresas, comunicadores, periodistas y profesores universitarios, que esbozaron una serie de directrices –y expresaron asimismo no menos dudas– sobre las actividades que debería desarrollar el DirCom. Afloraban todavía algunas reticencias por presunción de incompatibilidades entre éste y los demás departamentos (Marketing, Relaciones Públicas y Publicidad, sobre todo). Era evidente que el rol del DirCom y sus responsabilidades todavía no estaban bien perfilados y, por lo tanto, tales condiciones no se cumplían en las empresas más que parcialmente”, Costa, 2010: 93.

2. METODOLOGIA

2.1. Estudio de EOI

La doble investigación de EOI (2010), desarrollada en dos etapas, consistió en un estudio cuantitativo (encuesta realizada “on-line” mediante el envío de un cuestionario estructurado, de una duración aproximada de 10 minutos), orientado a obtener parámetros e indicadores sobre el modelo de gestión de la figura del Dircom en las empresas españolas, y en un estudio cualitativo (grupo de discusión estándar, de una duración aproximada de 90 a 120 minutos, y con asistencia de 6 a 8 participantes), que ahonda y profundiza en los contenidos obtenidos en el estudio cuantitativo.

El universo de la muestra se constituyó con los 450 asociados de la asociación de directivos de Comunicación “Dircom”⁴. Del 16 al 28 de julio de 2009 se realizó la encuesta sobre un total de 450 socios y se realizaron 81 entrevistas, 45 a Dircom y 36 a Asesores de Comunicación/Otros cargos. Esta muestra supuso una tasa de éxito de 18% -por encima de la tasa obtenida en estudios de similares características- y un error muestral para el conjunto de la muestra de $\pm 10,0\%$.

El objetivo prioritario de ese estudio era doble: de un lado, identificar cuál es el nuevo rol del Dircom y cómo encaja dentro de él la gestión de los intangibles (qué intangibles gestiona el Dircom, cómo lo hace y cómo los define y denomina) y, de otro, incidir, desde la perspectiva de los Dircom, en las inquietudes y necesidades formativas que ese nuevo rol requiere.

Por nuestra parte, la metodología que hemos utilizado para nuestro estudio ha consistido en un análisis comparado de ambas investigaciones, que ha dado lugar a una reflexión deductiva derivada del análisis específico de uno de los principales “ítems” planteados en éstas –la orientación estratégica de la función del Dircom en España- precedida, desde una perspectiva diacrónica, de una revisión bibliográfica y documental.

⁴ “Dircom” agrupa a los directivos de comunicación de las empresas más importantes de España, así como a los máximos responsables de las consultoras de comunicación y tiene como objetivo principal consolidar la comunicación como herramienta estratégica de las organizaciones.

2.2. Estudio de “Dircom”

El trabajo de campo del estudio auspiciado por Dircom, desarrollado entre Enero y Febrero de 2010, consistió en una encuesta estadísticamente representativa del universo objeto de estudio -993 empresas-, administrada a los responsables de comunicación de las empresas de mayor facturación en España, mediante el envío “on-line” de un cuestionario de 37 preguntas a una muestra de 265 empresas (26,7% del universo), con un error de muestreo máximo del $\pm 5,26\%$.

3. RESULTADOS

3.1. Estudio de EOI

A los efectos de nuestro trabajo, hemos seleccionado los resultados que se detallan a continuación, desestimando todos los demás:

- a) **¿Qué características definen el perfil del Dircom?** (p. 10) - El 53,4% de los Dircom dependen jerárquicamente de los dos primeros niveles de la empresa (el 26,7% lo hace del Presidente y el mismo porcentaje del Consejero Delegado, mientras que el 33,3% reporta al Director General). No obstante, para los Asesores/Otros consultados, la figura del Dircom debería depender únicamente de los dos primeros niveles de la compañía (83,3%).

En este sentido, los expertos consultados apuntan que la figura del Dircom ha evolucionado en los últimos años y se ha hecho un hueco en la dirección de las compañías, especialmente en las de gran tamaño. En consecuencia, el Dircom español suele reportar directamente a los niveles superiores de la empresa y es cada vez más habitual que esté presente en el Comité de Dirección.

Las dos tipologías de colectivos participantes (Dircom y Asesores) coinciden en señalar que el rol de este puesto es el de “Director Estratégico” (así lo afirman el 73,3% de los Dircom y el 80,6% de los Asesores).

La denominación del cargo de Dircom cambia frecuentemente entre empresas. Sólo

el 28,9% se autodenomina específicamente “Director de Comunicación”. El 17,8% señala que su posición es la de “Director de Marketing y Comunicación”. También destacan las denominaciones de “Director de Comunicación y Relaciones Institucionales” y de “Director de Comunicación e Imagen Corporativa” (6,7% cada uno).

b) Papel del Dircom en las empresas (pp. 55-56) - El conjunto de los encuestados califica el puesto del Dircom como claramente estratégico dentro del funcionamiento de la organización. Los propios Dircom se sitúan a sí mismos en el papel de “Director Estratégico” (73,3%) y de “Consultor asesor” (44,4%), mientras que para los Asesores/Otros el papel del Dircom debería ser el de “Director Estratégico” (80,6%) y el de “Socio Estratégico” (55,6%).

A pesar de que existe un entorno más favorable para el desarrollo funcional del Dircom, ya que las empresas empiezan a darse cuenta de la importancia de la comunicación en los resultados financieros, encontramos que las Direcciones de Comunicación todavía no están tan consolidadas como otros departamentos. Esto explica la existencia de una alta variabilidad en las compañías con respecto a su posición y a las funciones que tiene asociadas.

Sólo parece existir un denominador común, que es la Comunicación Externa y, especialmente, la relación con los medios. Esta es el área más arraigada.

Respecto a la Comunicación Interna, se desprende que requiere un mayor nivel de desarrollo. La figura del Dircom no está asumiendo responsabilidad en este terreno, que, sin embargo, es considerado básico por el propio colectivo constitutivo de la muestra a la hora de construir una cultura de empresa sólida, que traslade los valores de la organización.

3.2. Estudio de Dircom

También con respecto a los objetivos de nuestro trabajo, del estudio llevado a cabo por “Dircom” hemos seleccionado tan sólo algunos de los resultados que se detallan a continuación:

a) Nueve de cada diez grandes compañías dispone de un Departamento de

Comunicación. En 2005 eran ocho de cada diez (crece más de un 13%), mientras que en 2000 eran seis de cada diez los que lo hacían.

- b) Hay un único responsable de toda la comunicación en siete de cada diez casos.
- c) El 75% de los responsables de Comunicación depende del primer nivel ejecutivo, un 3% más que en 2005.
- d) Un 70% participa en el Comité de Dirección de la empresa, un 5% más que en 2005.
- e) Un Dircom más estratega y ejecutivo y menos técnico: perfil del Dircom más dedicado a definir la estrategia (estratega) y a asesorar a la Alta Dirección (ejecutivo).
- f) La influencia en la dirección de la empresa es el elemento que más aumenta. El 60% así lo indica, frente al 53% de hace cinco años.
- g) Es el Dircom quien define las estrategias de comunicación (nueve de cada diez en 2010, frente a ocho de cada diez en 2005), y las aprueba (porcentaje ligeramente superior al de 2005).
- h) En el 90% de los casos la estrategia de Comunicación se alinea con la general de la empresa. Los Dircom son los primeros involucrados en su definición y desarrollo. Una de cada dos cuenta con un Plan de Comunicación y un 37% cuenta con un Plan de Crisis.

4. DISCUSION

De la comparativa de los resultados de ambos estudios, en aquellas preguntas que aparecen formuladas de forma más o menos similar y obviando las respuestas facilitadas por los consultores/asesores del estudio de EOI, ya que esta tipología de perfil profesional no ha sido contemplada ni en el universo ni en la muestra del estudio de "Dircom", y en aras de conseguir la mayor homogenización posible del colectivo analizado, se desprende lo siguiente:

- a) **Dependencia jerárquica** – El 53,4% de los Dircom encuestados en el estudio de EOI dicen depender de alguno de los dos máximos niveles directivos (26,7% del Presidente y 33,3% del Director General), mientras que el porcentaje alcanza el 75% en el estudio de "Dircom". Las diferencias alcanzadas en las respuestas presentadas en ambos estudios se sitúa en una cifra porcentual cercana a la cuarta parte (22,0%),

hecho éste que, por su elevado índice, consideramos que no es aconsejable que sea pasado por alto.

- b) **Rol estratégico** – La función propia, entre los Dircom consultados en el estudio de EOI, se define como “Director Estratégico” en el 73,3% de los casos, frente al 90% de los que responden al cuestionario del estudio desarrollado por “Dircom”. Las diferencias porcentuales, en esta ocasión, alcanzan un nada desdeñable 16,7%.

El 50% de los Dircom consultados durante el desarrollo del trabajo de campo llevado a cabo por “Dircom” declararon contar con un Plan de Comunicación. Lamentablemente, no se plantea una pregunta similar en el estudio de EOI, que permita comparar los resultados de las respuestas de ambas investigaciones.

Además, pese a que el diseño del trabajo de campo de ambos estudios se centra en analizar las funciones del Dircom español desde una perspectiva estratégica, en ninguno de ellos se hace la menor mención a la investigación inicial (1ª e imprescindible etapa del modelo canónico de Planificación Estratégica establecido por Marston en 1963) que permita llevar a cabo un diagnóstico de situación que marque los objetivos estratégicos que constituyen la meta fundamental de la planificación, del mismo modo que tampoco se hace referencia alguna a la evaluación de resultados (eficacia y eficiencia) en cuanto al logro de los objetivos planteados (4ª y última etapa del modelo clásico marstoniano)⁵.

5. CONCLUSIONES Y APERTURA A FUTURAS INVESTIGACIONES

“El concepto de estrategia es un término que, a menudo, se define de forma imprecisa, ambigua y, en ocasiones, confusa. Y del que, frecuentemente, se abusa” (Matilla, 2007: 17).

⁵ “En 1963, John Marston, en su libro *The Nature of Public Relations*, estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas [...] el cual estructuró en cuatro etapas, a las cuales denominó con un acrónimo en base a la regla mnemotécnica de RACE (en español IACE): 1. Investigación (*Reserach*); 2. Acción (*Action*); 3. Comunicación (*Communication*); y 4. Evaluación (*Evaluation*)” [...] se inspiró de forma textual en el proceso clásico del “management” de la Dirección por Objetivos, que consiste en una recopilación de información previa, que debe ser analizada promenorizadamente para, tras aplicar un plan de acción, alcanzar unos determinados objetivos previamente delimitados” (Matilla, 2008: 73-74). “Por consiguiente, sin investigación no puede existir planificación, ni estrategia alguna. [...] Toda planificación estratégica se lleva a cabo para el logro de un objetivo determinado. [...] debe verificarse el grado de alcance del objetivo estratégico propuesto, con el fin de medir la eficacia de la implementación del plan o programa mediante una investigación evaluativa” (Matilla, 2007: 549-550).

Y el uso y abuso de un término suele conducir a que pierda carta de naturaleza y hasta su razón de ser respecto a su sentido y a su significado, vulgarizándose.

Si a ello le añadimos el hecho de que el Dircom aplica la estrategia al ámbito de la Comunicación –término altamente polisémico y, consecuentemente, también marcado por una gran ambigüedad-, las dificultades de todo tipo –conceptuales, terminológicas, epistemológicas y de aplicación profesional- están servidas.

Constituye una rareza que la producción literaria sobre la materia, sea ésta de naturaleza académica o profesional, deje de plantear en sus prolegómenos o en sus conclusiones que las funciones desarrolladas por los Dircom españoles no han alcanzado aún una total madurez. Inevitablemente, de idéntica forma hemos procedido nosotros en la introducción de este trabajo y análogamente lo ha hecho también la autoría del informe ejecutivo de EOI: “En la actualidad, los datos analizados muestran que no existe un perfil homogéneo de la figura del Dircom. En este sentido, los expertos señalan que las Direcciones de Comunicación todavía no están tan consolidadas como otros departamentos y esto explica la existencia de una alta variabilidad en las compañías respecto a su posición y a las funciones que tiene asociadas” (EOI, 2010: 12).

Si bien es cierto que, con el paso de los años, buena parte de las investigaciones desarrolladas en el estado español y repetidas periódicamente (prioritariamente promovidas desde la iniciativa de la “praxis” profesional), demuestran una mejora evolutiva sustancial del grueso de los diversos “ítems” analizados, lo ambicioso de sus objetivos y su amplitud de miras, no dejando de constituir una aportación importante, también es cierto que no permiten bajar al detalle y, en ocasiones abren las puertas a nuevos interrogantes.

En nuestro caso, esta situación es de aplicación en los dos estudios analizados, toda vez que nos asalta la pregunta referente a si existe un consenso total entre la totalidad de los individuos que componen la muestra con respecto al concepto “estrategia” o si, por el contrario, la compleja etiología del colectivo concibe el término desde perspectivas no coincidentes.

La génesis de esta duda no sólo nos invita a la reflexión, sino que nos induce a investigar con mayor detalle, a fin de complementar las investigaciones existentes y arrojar luz sobre

ciertas opacidades, fisuras y carencias identificadas en el diseño de los trabajos de campo objeto de estudio.

Por tal motivo, pues, nos proponemos llevar a cabo una serie de investigaciones aplicadas, periódicamente, que nos permita despejar nuestras dudas y que constituya un aporte sistemático de la visión académica que complemente la profesional existente, aportando información de base para la elaboración y difusión de futuros análisis comparativos. Así, en este sentido, en una de las últimas reuniones de la Junta Directiva de “Dircom”, celebrada antes del periodo vacacional estival de 2011, se aprobó la aplicación de un trabajo de campo que, en espera de una calendarización definitiva, confiamos pueda ser llevado a cabo antes de que finalice el ejercicio del año en curso.

Análogamente, nos proponemos consagrar los próximos meses al desarrollo de idéntica tarea y con los mismos objetivos y periodicidades, si bien indagando, en este caso, en el universo de las agencias/consultoras que prestan servicios estratégicos a los departamentos de comunicación, con los Dircom al frente.

6. REFERENCIAS

Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias Sociales.

Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el s. XXI*. Buenos Aires: La Crujía (2ª edición 2003).

Costa, J. (2004). *Dircom on-line*. La Paz: Grupo Editorial Design.

Costa, J. et al. (2009a). *Dircom, estrategia de la complejidad*. Valencia: Universidad de Valencia.

Costa, J. (2009b). *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com (2ª edición 2010).

Costa, J. (2011). *El ADN del Dircom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. Barcelona: Costa Punto Com.

Dircom (2005). *El estado de la Comunicación en España*. Madrid: Dircom.

Dircom (2010). *El estado de la Comunicación en España*. Madrid: Dircom.

Fundación EOI (2010). *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom*. Madrid: Fundación EOI.

Fombrun, C. (1983). Strategic Management: Integrating the Human Resources Systems into Strategic Planning. En R. Lamp (comp.) *Advances in Strategic Management*, Vol.2, Greenwich, (Conn.): Jay Press Inc.

Fombrun, C. (1995). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. & Shanley, M. (1989). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 32, vol.2.

Fombrun, C.J., & Van Riel, C.B.M. (2003). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Financial Times.

Martín Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca: Universidad de Salamanca.

Martín Martín, F. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.

Martín Martín, F. (2004). *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Madrid: Fragua.

Matilla, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna, Universidad Ramón Llull, Barcelona (España), disponible en <http://tdx.cat/handle/10803/9222>.

Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la Teoría de las Relaciones Pública*. Barcelona: UOC.

Matilla, K. (2010). Pasado, presente y futuro del "Dircom" en España. *FISEC-Estrategias* - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año V, 14, vol.

4, 3-24.

Mut, M. (2006). El Director de Comunicación, perfil de una nueva figura. *FISEC-Estrategias* - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año II, nº 5, 3 – 23.

----- (2010). Rumbo tras la perspectiva comparada del Director de Comunicación, *FISEC-Estrategias* - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año V, nº 14, 25-39.

Van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. New York: Prentice Hall, London: Prentice Hall, 1995 (edición en castellano: *Comunicación Corporativa*, Madrid: Prentice Hall, 1997).

Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

----- (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

----- (2002a). Radiografía de una profesión, *Cinco Días*. Disponible en <http://www.cincodias.com>.

----- (2002b). Una revisión crítica del concepto de reputación corporativa. En *VVAA Informe Anual 2002: el estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, (237-244). Madrid: Pirámide.

----- (2003a). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

----- (2003b). *Guía para la gestión de la Reputación Corporativa*. Madrid: FIDA-Fundación para la Investigación y el Desarrollo Ambiental.

----- (2004). *El estado de la Publicidad y el Corporate en España*, Madrid: Pirámide.

----- (2007). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.