

## **El dircom en las universidades privadas de alta calidad de América Latina**

### **The communication director “dircom” at first rate private universities in Latin America**

Boris Orlando Hernández Bernal<sup>1</sup> | [ORCID ID](#)  
[borisorlandohernandez@gmail.com](mailto:borisorlandohernandez@gmail.com)  
Universidad Santo Tomás - Tunja, Colombia

Recepción: 23/05/2023 Revisión: 19/06/2023 Aceptación: 25/06/2023 Publicación: 30/06/2023  
<http://dx.doi.org/10.5783/revrrpp.v13i25.811>

#### **Resumen**

Este estudio realiza una caracterización de los directores de comunicación “dircom” o quien ejerce sus funciones en las universidades privadas de alta calidad en América Latina, con la pretensión de conocer el papel del profesional en las instituciones, su lugar en la estructura organizacional y aspectos relacionales con la institucionalización de su rol.

La investigación se llevó a cabo con el uso de una encuesta de carácter cuantitativo aplicada al 67.3% de la muestra obtenida (n=137) de dircom de las universidades de alta calidad referidas en los sistemas de evaluación de calidad de los ministerios de educación o, para aquellos países que no cuentan con sistemas similares, a través de los últimos listados emitidos por rankings específicos de índole regional e internacional.

De acuerdo con los resultados, el rol del profesional no está institucionalizado en las instituciones, aún sigue siendo una figura más operativa que decisoria, dependiendo su nivel de estudios y años de experiencia tiene más posibilidades de legitimar su rol y se evidencia una falta de estandarización de aspectos nominativos.

**Palabras clave:** institucionalización, poder de decisión, profesionalización, director de comunicaciones, América Latina.

#### **Abstract**

From a systemic approach and with the theory of the new institutionalism, this study characterizes the directors of communication "dircom" or those who exercise their functions in accredited and/or high-quality private universities in Latin America, with the aim of knowing the role of this professional in the institutions, their place in the organizational structure, the aspects related to the institutionalization of their role and the identification of the main challenges they face to achieve legitimacy.

This deductive investigation was carried out with the application of a quantitative questionnaire resolved by 67.3% (n=137) of the sample obtained, taking into account the availability and web accessibility of the contact details of the dircom of private and/or high-quality universities referenced in the different quality assessment systems of the education

---

<sup>1</sup> Boris Orlando Hernández Bernal es Director del Departamento de Comunicaciones (Boyacá), de la Universidad Santo Tomás - Tunja, Colombia. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7498-4303>. Contacto principal para la correspondencia editorial.

ministries of each country and, for those countries that do not have similar systems, through the latest lists issued by specific rankings of a nature regional and international.

The study and empirical research on the dircom make sense, due to the potential that this professional has in generating meaning, due to the impact of managing their relationships with the different institutional publics and due to their degree of power and influence in the decision-making bodies of the organization. The relevance of this work is also based on the literature review of this research, since the results show the need for empirical studies on professionals who lead communication processes in Higher Education Institutions in Latin America to learn about their professional development and their realities.

According to the results obtained, the dircom role is not institutionalized in the universities, since it is still a more operational figure than a decision-maker and, depending on their level of studies and years of experience in the area, they have more possibilities of achieving legitimacy. In addition to the classic communication processes, professionals are also increasingly in charge of other areas such as event organization, public relations and marketing.

Although there is a hierarchical recognition of the dircom in the HEIs, given by occupying management, leadership or communication direction positions, there is also a lack of standardization of nominative aspects of the role of the professional in the different institutions, finding substantial differences in countries such as Brazil and Mexico.

The limitations of the study were mainly due to the lack of access, availability and updating of the dircom contact details on the websites of the University of the study, for this reason, of approximately 400 universities referred as accredited or high quality in Latin America, 202 data were obtained for the sample.

This study does not generalize the characterization processes of the dircom in all HEIs in Latin America due to the diversity in the type of existing Universities (public, private, mixed), since they have differences in their forms of management, their decision-making possibilities in budgetary issues, their hierarchical structures, among others. It is also identified that professionals who manage communications in institutions must promote or improve their associative processes to contribute to the standardization of their role and hierarchical place, as well as the promotion of studies that help to better understand their role.

**Keywords:** institutionalization, power of decision, professionalization, director of communications, Latin America.

### **Sumario**

1. Introducción 2. Marco teórico 2.1. Relevancia del director de comunicaciones en las organizaciones 2.2. La institucionalización de un rol 3. Metodología 3.1. Caracterización de la muestra 4. Resultados 4.1. El dircom y su rol 4.2. El dircom y su lugar en la estructura organizacional 4.3. Desafíos de legitimidad e institucionalización de un rol 5. Discusión y conclusiones 6. Referencias

### **Summary**

1. Introduction 2. Theoretical frame 2.1. Relevance of the director of communications in organizations 2.2. The institutionalization of a role 3. Methodology 3.1. Sample characterization 4. Results 4.1. The dircom and its role 4.2. The dircom and its place in the organizational structure 4.3. Challenges of legitimacy and institutionalization of a role 5. Discussion and conclusions 6. References

## **1. INTRODUCCIÓN**

Desde finales del siglo XX, las investigaciones en relaciones públicas han puesto sus esfuerzos y debates académicos sobre profundas discusiones del papel estratégico de la comunicación en las organizaciones, determinando de forma no tan delimitante, sus características (Dozier, 1984; Hallahan et al., 2007; Manucci, 2004; Martín-Barbero, 2005; Moss et al., 2000; Villafañe, 1999; Zerfass et al., 2013).

Como resultado, se evidencia un creciente reconocimiento de la comunicación, pero especialmente del profesional que la dirige o gestiona. Para Martín-Barbero (2005), los retos y relevancia del director de comunicaciones - dircom están direccionados a poseer la habilidad de pronosticar el futuro y preparar a la organización para ello, con una visión sistémica entendida como la capacidad de dimensionar, integrar y relacionar el contexto.

Este empoderamiento implícito del dircom, pensado para las instituciones de educación superior – IES privadas y de cara con los estamentos decisores, ha sido dado por la creciente inclusión de responsabilidades en áreas de trabajo diferentes a las de la comunicación tradicional o meramente informativa (Villafañe, 1999). Entre ellas, el cuidado de la reputación, la relación de la organización con el exterior y la provisión de información para la toma de decisiones con un claro potencial de generar transformaciones a nivel meso u organizacional (Sebastião, 2021).

Esta investigación se realiza desde un abordaje sistémico (Grunig & Hunt, 1984; Hiscock, 2019; Parsons, 1951/2005; Weber, 1922/2002; Wiener, 1958/1988) para caracterizar al dircom de las universidades privadas de alta calidad de América Latina conociendo de forma cercana sus aspectos sociodemográficos, las generalidades de su rol, su lugar en la estructura organizacional su grado de institucionalización desde el enfoque del nuevo institucionalismo e identificando sus principales retos.

Para la realización de este estudio de carácter deductivo, se utilizó un cuestionario dividido en cuatro secciones, tres de caracterización (sociodemográfica, del rol del profesional, del lugar en la estructura) y una para determinar los principales desafíos permitiendo comprender de mejor manera la realidad del profesional que gestiona las comunicaciones en las universidades privadas de alta calidad de América Latina.

Este artículo incluye la importancia del dircom en las organizaciones en el ejercicio de sus funciones, algunos de los procesos de institucionalización, las opciones metodológicas la presentación de resultados y discusión que dan cuenta del rol, lugar en la estructura jerárquica de las Universidades y aspectos relacionales con los atributos de poder como elemento de institucionalización.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Relevancia del director de comunicaciones en las organizaciones**

El papel estratégico de la comunicación en las organizaciones es descrito por Zerfass et al. (2018) en varios sentidos: a) en la comunicación clásica y su función en la trasmisión de información, b) en el conocimiento y comunicación con los diferentes públicos y c) en la

gestión de activos intangibles como la reputación, la confianza y el mantenimiento de la imagen.

Adicionalmente, integraría según Hallahan (2004), los diferentes tipos de comunicación: la gerencial, la de marketing, la de relaciones públicas, la técnica, la política, entre otras. Es decir que debería verse desde una perspectiva multidisciplinaria (Hallahan et al., 2007).

El origen de la denominación dircom, fue reportada en el trabajo de Moing-Maas y Domenget (2019) en donde se se alude que fue patentada en 1987 por la revista francesa *L'Expression D'Entreprise - Le magazine de la communication d'entreprise*, especializada en la generación de contenidos dirigidos a los responsables de comunicaciones en el país.

La importancia de estudiar al dircom en las organizaciones, para Matilla et al. (2017) reside en su papel de ser un alto directivo que desde los cuerpos colegiados de toma de decisiones y con una estrecha relación con el decisor institucional, gestiona la comunicación de forma integral y global. Para los autores referenciados, esta denominación directiva es una definición corporativa, entendiéndola como una función y un cargo profesional, y no como una disciplina académica.

Bajo la dirección de los comunicadores, investigaciones como las de Barrero y Palacios (2015), Casado et al. (2013) y Figueiredo y de Sá (2021) evidencian que hay procesos de transformación de las realidades organizacionales y profundas relaciones de confianza con los públicos internos, lo cual indica un proceso de gestión de sus relaciones convirtiéndolo en un capital relacional importante para las instituciones (Blumer, 1969).

Cobra sentido estudiar al dircom, su función y el impacto del lugar ocupado en la estructura con un abordaje sistémico, ahondando en temas abordados por Grunig y Hunt (1984), Hiscock (2019), Maturana y Varela (1973), Peters y Waterman (1982) y Wiener (1958/1988) relacionados con el potencial que tiene el profesional de ser gestor de sentido como resultado de sus buenas relaciones y con su grado de poder e influencia.

Al ser las IES, sistemas sociales de múltiples capas, compuesto por muchos participantes que interactúan por medio de tecnologías y procesos de comunicación, la teoría sistémica es fundamental para entender las formas en que los profesionales (dircom) hacen o no parte del entramado decisorio, el alcance de sus funciones y su participación en la gestión de la cultura organizacional (Grunig, 1992; Grunig et al., 2002).

La tipificación de roles del profesional que lidera las comunicaciones en las organizaciones, pasa históricamente desde la visión del fundador de la teoría de la propaganda y las relaciones públicas Edward Bernays, quien desarrolló un enfoque investigativo sobre campañas de publicidad. En este proceso, publica el libro *Crystallizing Public Opinion* (Bernays, 1923), en el cual recoge los principios de una profesión y tipifica al profesional de relaciones públicas como un “asesor” (p. 31) alejado del clásico papel en prensa y dándole importancia en otros ámbitos organizacionales.

Para la década de los 80, Broom & Smith (1978) caracterizan cuatro roles del profesional: el de prescriptor experto, el de facilitador de la comunicación, el de facilitador en resolución de problemas y el de técnico. Posteriormente, van Ruler (2004) enuncia otra tipología basada en características identitarias: 1) el pregonero (transmite la voz), 2) el mayordomo (da la

bienvenida), 3) el *traffic manager* (transfiere la información), 4) el director (gestiona), 5) el creador (genera vínculos), 6) el facilitador (genera diálogo) y el 7) el “*seat of the pants*” (los empíricos).

Los resultados del *Latin American Communication Monitor 2018-2019* evidencian que ocho de cada diez departamentos de comunicaciones ya proveen información relevante para la toma de decisiones, pero sólo uno de cada cinco lo considera una tarea clave (Moreno et al., 2019).

Dozier (1984) y Dozier y Broom (1995) simplifican a dos super-roles: el de gerente y el de técnico, una dicotomía debatida por Moss et al., (2000) indicando que no es suficiente para explicar la participación del profesional en el nivel de dirección estratégica, que tiene una alta relevancia para este estudio.

Esta participación a nivel organizacional, para Álvarez-Nobell et al. (2022), Tam et al. (2022) y Sebastião (2021) está mediada por atributos como la confianza que es asociada a la influencia y que puede fundamentar el impacto de las relaciones del dircom.

La influencia ejecutiva, o probabilidad de que los profesionales sean invitados a reuniones de alto nivel, es destacada por Álvarez-Nobell et al. (2021) en el *Latin American Communication Monitor 2020-2021* (estudio que se ha consolidado como referente en la investigación sobre comunicación en aspectos relacionales al profesional que la gestiona o participa en ella) indicando que un 38.1% de los participantes del estudio (n=951) consideraron que siempre hacen parte de estos espacios jerárquicos.

No se puede dejar de lado que el tiempo de ejercicio y permanencia dentro de las organizaciones, es un factor que puede darle a los profesionales una competencia específica de gestión evidenciado en los trabajos investigativos de Moing-Maas y Domenget (2019) y Viñarás (2020), quienes concluyen que la experiencia es uno de los atributos para ganar experticia en el ecosistema de un campo profesional.

Retoma importancia la conceptualización de poder e influencia para abordar los parámetros de persuasión y cumplimiento en los objetivos del dircom. Para Berger (2005), Berger y Reber (2006), Berger et al. (2007), en términos organizacionales y comunicacionales, el poder de influencia es más pronunciado cuando se realiza un proceso de construcción de relaciones a través del uso de habilidades de comunicación y especialmente, cuando se hace parte de los organismos que lo ejercen.

En el estudio empírico de Andersson (2020), se encuentra que los profesionales argumentan que para la obtención de atributos de poder resultó estratégico el hacer parte de espacios donde el poder de decisión circula. De esta forma, el poder e influencia serían más cercanos cuando los comunicadores se sientan en la dirección o le reportan directamente al CCO (Tench et al., 2009).

## **2.2. La institucionalización de un rol**

La teoría del nuevo institucionalismo de autores como March & Olsen (1984), Powel & Dimaggio (1991/1999) y Sandhu (2009), interviene para explorar los procesos de legitimidad del DirCom dentro de la organización en un nivel meso, como resultado de la puesta en juego de sus competencias como mediador, garante en la transmisión de valores, constructor de

sentido, proveedor de información para la toma de decisiones; pero a su vez, para argumentar su posición de influencia en el entramado gerencial de la organización.

De acuerdo con investigaciones recientes (Álvarez-Nobell et al., 2022; Invernizzi et al., 2014; Tench et al., 2009; Tam et al., 2022; Zerfass et al., 2013), se está logrando en las organizaciones un proceso de institucionalización del dircom cuando están muy cerca de los máximos decisores provisionando información relevante para la toma de decisiones. Sin embargo, como lo anota Álvarez-Nobell et al. (2022), no existe unanimidad en América Latina sobre la relevancia de esta provisión de información.

Esta institucionalización según Sandhu (2009), es explicada como un resultado que permanece como regla, que no se cuestiona continuamente y que encuestas como el European Communication Monitor (ECM), publicado por primera vez en 2007, han confirmado. La institucionalización de la comunicación se da cuando las organizaciones la hacen parte integral de la misma dentro de su estrategia (Tench, 2009).

En esta línea teórica, este artículo tiene su fundamento especialmente en el nuevo institucionalismo (NI), no desde un enfoque político o económico sino del nombrado inicialmente por March y Olsen (1983), el sociológico, que enfatiza en la autonomía relativa de las instituciones, en donde la elaboración de significado es un rasgo fundamental mediante el cual los individuos y organizaciones toman decisiones colectivas. Para Powell y DiMaggio (1991), las instituciones cambian con el paso del tiempo de forma isoforma teniendo en cuenta 3 mecanismos: el coercitivo, el mimético y el normativo. Este enfoque del NI, hace hincapié en el comportamiento de los actores, en su entorno y en los procesos de socialización, es ahí donde el papel del DirCom tiene relevancia.

Para el caso de América Latina, estudios como el de Arzuaga-Williams (2019) concluye que el 76.8% de los departamentos de comunicación no llegan a niveles de excelencia, que solo son evidentes procesos de institucionalización en Brasil, que hay escasez de estudios empíricos sobre el impacto de la función del profesional en comunicación en esta parte del mundo.

Con base en los postulados anteriores se plantean las siguientes hipótesis:

H1: el dircom en las universidades privadas acreditadas o de alta calidad de América Latina no está institucionalizado.

H2: cuanto menos tiempo en el ejercicio como dircom, menos poder de decisión del profesional en las instituciones.

H3: cuanto menor sea el nivel de estudios de profesionalización del dircom, menos poder de decisión en las instituciones y participación en los estamentos que las toman.

### **3. METODOLOGÍA**

El objetivo del presente trabajo está enfocado en caracterizar al dircom de las universidades privadas de alta calidad de América Latina conociendo de forma cercana sus aspectos sociodemográficos, las generalidades de su rol, su lugar en la estructura organizacional e identificando su grado de institucionalización.

Este estudio de carácter deductivo, fue realizado a través de la aplicación de un cuestionario, en su mayoría cerrado, con una intencionalidad cuantitativa permitiendo un análisis de sus

variables a través del programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences by IBM). Contó con 27 preguntas formuladas y aplicadas a través de un formulario de Google Drive que permitió la exportación a Excel en donde se realizó la codificación para SPSS.

El instrumento estuvo dividido en cuatro partes: a) de caracterización sociodemográfica, b) de tipificación del rol del dircom en las instituciones, c) de clasificación funcional y d) un acápite de identificación de los principales desafíos.

**Tabla 1. Tipos de pregunta y respuesta**

<b>Tipo de pregunta</b>	<b>Tipo de respuesta</b>	<b>Cod. SPSS No. 27</b>	<b>Objetivo</b>
Cerrada	Selección múltiple con única respuesta	a1, a2, a5, a6, a7, a8, a12, a13, a14	Caracterizar de forma sociodemográfica aspectos de rol y de lugar.
Abierta	Selección múltiple con única respuesta con opción abierta	a3, a4, a20	Describir, aclarar o enunciar una respuesta diferente a las referidas, esto en el caso de la definición de área principal de estudios del DirCom y en la identificación del principal desafío.
Cerrada	Selección múltiple con múltiple respuesta	a17	Identificar áreas de trabajo.
Cerrada	Dicotómicas	a10, a18, a19, a25	Validar la participación en cuerpos directivos, poder en toma de decisiones institucionales y poder en decisión de presupuesto, participación en el Latin American Communication Monitor (LCM) 2020-2021.
Cerrada	Escala de Likert	a15, a16, a21, a22, a23, a24	Valorar el rol (operativo, estratégico y decisorio), criterios para lograr legitimidad, posición de influencia y desempeño.
Abierta	Abierta	a9, a11, a26, a27	Identificar la nominación de la dependencia que dirige, cuerpos colegiados a los cuales pertenece. Recopilar algunas recomendaciones para la realización del estudio y para obtener datos de envío de resultados.

Fuente: elaboración propia.

Para inicios de 2022, en América Latina se cuenta aproximadamente con 4900 Instituciones de Educación Superior – IES registradas en los diferentes Ministerios de Educación de cada país, de las cuales 3700 son de tipo privado.

Fueron parte del estudio los directores de comunicación o quien ejerce sus funciones en las universidades privadas acreditadas y/o de alta calidad de América Latina, teniendo en cuenta únicamente el listado de IES obtenido de los ministerios de educación para aquellos que cuentan con sistemas internos de validación de alta calidad y, para aquellos países que no cuentan con él, las IES reconocidas por rankings regionales (Arcu-Sur que es un Sistema de Acreditación Regional de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile. <http://arcusur.org>) o internacionales (QS - World University Rankings <https://www.topuniversities.com>).

Se identificaron 403 universidades con estas características hasta el mes de marzo de 2022 pero, en la búsqueda de datos de contacto de los dircom o quien hiciera sus veces, por las diferentes tipologías de cargo que se encuentran en América Latina se recopilaron un total de 202 correos electrónicos a través de los cuales se envió y aplicó el instrumento.

Las dificultades en la búsqueda de información (nombres, cargos y correo electrónico) residió en que en gran parte de las páginas web de las universidades enlistadas, no aparecían datos de contacto del dircom, para esto se acudió a dos estrategias: llamadas por Skype a las Universidades de Brasil específicamente pues la nominación del cargo de comunicaciones posee una característica identitaria específica: “asesores de prensa” y la pesquisa en buscadores genéricos como Google y posterior contacto por la red social LinkedIn de los que se lograron identificar.

Se obtuvieron un total de 202 datos de contacto, a quienes se les envió la invitación a responder el cuestionario incluyendo mensajes por LinkedIn de aquellos que se adhirieron al perfil personal del investigador. Como resultado, 137 respuestas (67.8%), una muestra representativa de casi 2 tercios de la muestra general que fueron parametrizadas y tratadas con el uso del SPSS y Excel.

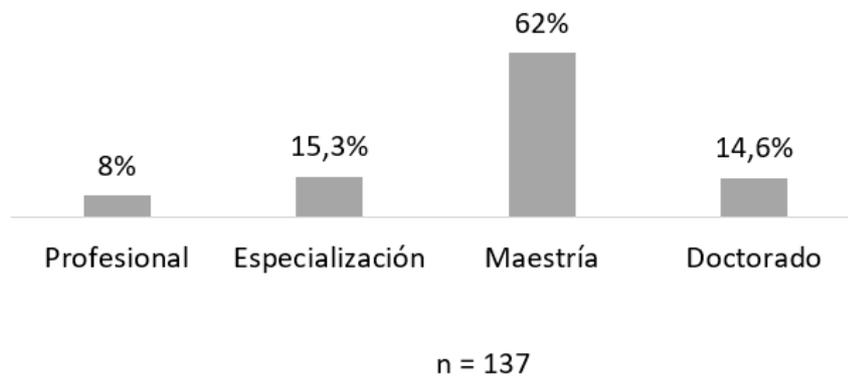
Este trabajo se desarrolló teniendo en cuenta principios éticos investigativos como la integridad, la libertad intelectual, la responsabilidad profesional, científica y cívica.

### **3.1. Caracterización de la muestra**

Participaron del estudio 137 directores de comunicación de Argentina (14), Bolivia (4), Brasil (25), Chile (6), Colombia (38), Ecuador (10), El Salvador (5), Guatemala (8), Honduras (2), México (9), Nicaragua (3), Panamá (1), Paraguay (2), Perú (5), Uruguay (2) y Venezuela (3) con un rango etario mayoritario entre los 36 y 45 años (39.4%) y entre 46 a 60 años (35%) y de género casi en la misma proporción (femenino=53% y masculino: 46.7%).

Los estudios de maestría se distinguen cómo último y principal grado de profesionalización (62%) enfocada en áreas de la comunicación (66.4%), seguido de relaciones públicas (13.9%) y con tiempos de ejercicio de la función de dircom de más de 9 años (51.8%).

**Gráfico 1. Nivel de estudios**



Fuente: elaboración propia.

Salarialmente, se distinguen dos rangos, los que obtienen un salario superior a 1200 dólares americanos (51.8%) y los que están entre los 900 y 1200 US (33.6%).

#### 4. RESULTADOS

Los resultados están organizados teniendo en cuenta las pretensiones investigativas identificando: el alcance institucional del rol del dircom, su lugar y acceso al poder en la estructura jerárquica, los principales desafíos que encuentran los profesionales en el ejercicio de su función para el logro de legitimidad e institucionalización.

##### 4.1. El dircom y su rol

Al consultar sobre el alcance del papel del dircom en las instituciones, las medias estadísticas de calificación demuestran que el rol operativo del profesional dentro de las universidades (n=137) sigue siendo el principal (media = 4.39) (Tabla 2), identificando que su función es estratégica (media = 4.32; DE=0.80), pero, evidenciando el primer argumento de confirmación de la hipótesis H1 sobre la falta de institucionalización, al calificar su rol decisorio (3.7) (Tabla 2) como el de menor impacto.

**Tabla 2. Valoración de importancia del poder de decisión versus rol decisorio**

		Importancia: Poder de decisión	Rol decisorio
N	Válido	137	137
	Media	4.39	3.71
	Mediana	5.00	4.00
	Moda	5	5

n=137

Fuente: elaboración propia.

Con un rol mayoritariamente valorado como instrumentalista enfocado en labores operativas (m=4.43; DE=0.67), se evidencia que hacen falta procesos de reconocimiento social, para

garantizar como lo afirman Luhman (2005) y Simão y da Silva (2013), el logro de legitimidad y de influencia como atributo de poder y toma de decisiones. Adicional a los procesos de comunicación, dentro del rol y las funciones a su cargo en las universidades, los profesionales tienen a su cargo otras áreas de forma creciente: organización de eventos (48.9%), relaciones sociales (33.6%) y marketing (55.5%) validando los resultados de Casado et al. (2013) quienes encontraron que el profesional no tiene un rol limitado a la comunicación clásica.

Los datos evidencian que las funciones del dircom están aumentando hacia las relaciones públicas (n=137) (33.6%) que, al cruzarlos con los datos sobre los estudios de profesionalización de los comunicadores en esa área no son tan altos (16.9%). Como lo muestran los estudios de Busto (2017), González y Monleón (2013), Matilla et al. (2017) y Sebastião y Spínola (2021), los profesionales están siendo: voceros de la organización, el contacto con otras empresas de interés y con públicos específicos.

La relación de las variables (Tabla 3) evidencia la confirmación de la segunda hipótesis H2 pues hay una influencia y relación directa entre el tiempo de ejercicio de la profesión o en el ejercicio de roles de dircom con las posibilidades de participar de las decisiones institucionales, así, los que llevan menos tiempo ejerciendo como dircom tienen menor acceso a esta posibilidad.

**Tabla 3. Relación entre tiempo de ejercicio como DirCom con el poder de decisión**

Tiempo de ejercicio como DirCom	Poder de decisión			
	Sí		No	
Menos de 6 años (41)	11	26.8%	30	73.2%
Más de 7 años (96)	68	70.8%	28	29.2%

n=137

Fuente: elaboración propia.

Este poder de decisión se validó con la relación del tiempo de ejercicio como dircom y su participación en cuerpos colegiados de decisión (Tabla 4) como: juntas, comités y consejos. Los profesionales que llevan menos de 6 años como dircom (34.1%) no participan en gran porcentaje de los cuerpos colegiados decisorios (65.9%).

**Tabla 4. Relación entre el tiempo de ejercicio y participación en cuerpos colegiados**

Tiempo de ejercicio como DirCom	Participación en cuerpos colegiados			
	Sí		No	
Menos de 6 años (41)	14	34.1%	27	65.9%
Más de 7 años (96)	65	67.7%	31	22.6%

n=137

Fuente: elaboración propia.

La participación en estos cuerpos colegiados decisorios, son atributos de poder del dircom entendiendo que el poder no solo refiere a la capacidad de gestionar la voluntad del otro (Berger et al., 2007), sino a la ocupación jerárquica en escenarios de toma de decisiones.

Los entes internos mencionados por los participantes son: de índole gerencial (consejos superiores o universitarios, comités de planeación, gerenciales o ejecutivos), de carácter académico (consejos académicos o de internacionalización), relacionados con la operatividad de la dependencia (consejos de comunicación o editoriales), y los de apoyo a otras áreas como tecnología y admisiones.

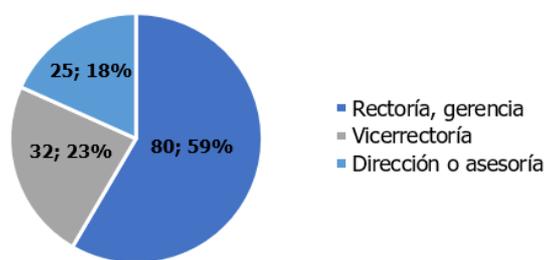
Estos lugares de privilegio, tal como lo mencionan Moing-Maas y Domenget (2019) y Viñarás et al. (2020), son ganados con varios años de trabajo en las organizaciones, que sin importar el tránsito por diferentes cargos, le dieron al profesional una competencia específica de gestión, un excelente dominio de la organización y gran experticia en el ecosistema de su campo profesional.

#### 4.2. El dircom y su lugar en la estructura organizacional

Los resultados evidencian que los dircom consideran que su rol tiene un alto carácter estratégico para las universidades (mediana: 5, moda: 5, media: 4.3, desviación estándar: 0.8 – Escala de Likert: 1= valoración nula del rol estratégico del profesional y 5=completa). Su lugar en la estructura es evidencia de lo anterior pues el 80.6% de sus departamentos dependen del máximo decisor institucional (gráfico 2), lo que muestra que habría una relación directa con él y que tendría los componentes de legitimidad enunciados por Moing-Maas y Domenget (2019); pero que no garantiza *sine qua non* el poder en la toma de decisiones.

Los cuatro componentes de legitimidad mencionados por Moing-Maas y Domenget (2019) en las organizaciones son: a) construcción de su identidad basada en la relación con la alta dirección, b) reconocimiento previo de la alta dirección antes de ejercer funciones, c) identificación de un profesional que se apoya en cualidades más humanas que técnicas y, d) prácticas propias de la función.

**Gráfico 2. Lugar de la estructura organizacional de la dependencia liderada por el dircom**



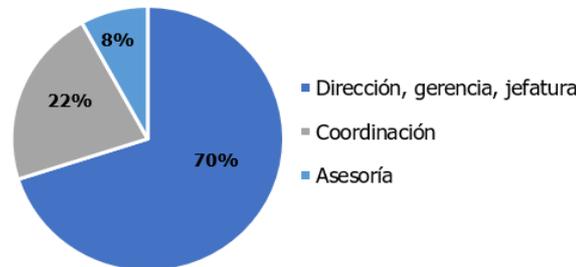
n=137

Fuente: elaboración propio.

El grado de reconocimiento institucional del rol del dircom se evidencia también en la jerarquía del departamento que lidera (gráfico 3), que en su mayoría es de dirección, gerencia o jefatura (70%) y que para Invernizzi et al. (2014) puede contribuir a aumentar el grado de institucionalización del profesional.

Existe un porcentaje inferior en las universidades brasileñas, en donde la dependencia encargada del proceso de comunicaciones tiene el apelativo de “asesora”, y que está más relacionado con funciones de relaciones públicas, periodismo, protocolo y comunicación, pero desde un aspecto en su mayoría divulgativo.

**Gráfico 3. Jerarquía de la dependencia que lidera el dircom**



n=137

Fuente: elaboración propio.

El lugar ocupado por los comunicadores hace parte del entramado jerárquico de las universidades, dependiendo en su mayoría de rectoría (56.2%) o de alguna vicerrectoría (21.2%) legitimando en estructura, su función (Weber, 1958). Como caso atípico, en Brasil, la función enmarcada en la asesoría de prensa depende de diferentes departamentos. Dentro del nivel jerárquico (gráfico 3), existe una disparidad en la propia nominación de los departamentos (tabla 5) pues tienen diferentes nombres, esto evidencia una falta de estandarización regional, de articulación y asociatividad.

**Tabla 5. Nominación de dependencias en las universidades**

Aspecto nominativo	Descripción
Nombre genérico	Oficina, departamento, asesoría, unidad, centro
Acompañante a “comunicación”	Corporativa, institucional, organizacional, estratégica
Determinante de alcance	Interna, externa, prensa, diseño, protocolo, divulgación, difusión
Incluyente de otras áreas	Marketing, mercadeo, comercial, relaciones públicas, posicionamiento, relacionamiento

Fuente: elaboración propio.

**Tabla 6. Rol decisorio en las universidades de acuerdo con el nivel de estudios del dircom**

Grado de estudios	N.	Nulo 1	Poco 2	Medio 3	Elevado 4	Completo 5	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Profesional y Especialización	32	9.4%	25%	22%	25%	18.7%	3.18	3	2,4	1.26
Maestría y Doctorado	105	1%	12.4%	21%	30.5%	35.2%	3.8	4	5	1.09

n=137

Fuente: elaboración propio.

En la correlación de variables, no se puede confirmar la tercera hipótesis que indicaba la relación directa entre el nivel de estudios de profesionalización del dircom con su poder

decisión en la universidad. La media estadística (tabla 6) no es confirmatoria entre el rol decisorio de los profesionales (3.18) y el de los que tienen estudios de maestría y doctorado (3.8), sin embargo, sí hay una inclinación mayor hacia el poder de decisión en el segundo grupo al analizar la moda y los porcentajes en los cuartiles.

#### 4.3. Desafíos de legitimidad e institucionalización de un rol

Los principales tres desafíos que los dircom definieron fueron: 1) lograr que su rol sea concebido más como una figura estratégica que operativa (51.1%), 2) legitimar su rol en las universidades (19%) y 3) lograr hacer parte del proceso de planeación institucional (9.5%).

Estos desafíos, son coincidentes con los estudios recientes en el área (Baquerizo et al., 2018; Invernizzi et al., 2014; Moing-Maas y Domenget, 2019; Viñarás et al., 2020) que muestran la necesidad del logro de legitimidad a través de la generación de confianza entre los públicos internos, de no simplificar los roles del DirCom a una actividad meramente instrumental y de generar procesos de reconocimiento de la alta dirección antes de ejercer sus funciones.

Teniendo en cuenta el segundo desafío, se incluyó en el estudio la valoración de algunos aspectos importantes en el proceso de obtención de legitimidad institucional del rol (tabla 7). Los tres más relevantes (bajo escala de Likert de cinco puntos) con alguna y mucha importancia fueron: a) confianza del máximo decisor ( $m=4.88$ ;  $DE=0.38$ ), b) la capacidad de influencia del dircom ( $m=4.49$ ;  $DE=0.72$ ) y c) el poder de decisión ( $m=4.38$ ;  $DE=0.74$ ).

Lo anterior, coincide con los hallazgos de Arzuaga-Williams (2019) enmarcados principalmente en la preocupación del profesional por la institucionalización de su rol, por su acceso al poder y a la toma de decisiones. Este acceso, que le daría la posibilidad de ser constructor de sentido al interior de las organizaciones y que hace parte del abordaje en la conceptualización de poder y de influencia de Berger y Reber (2006), y que son insumo para los procesos de generación de confianza del profesional (Berger & Luckmann, 1966/2010).

Se destaca que los principales aspectos de valoración para el logro de la legitimidad, tienen que ver con los de tipo personal, con los que puede lograr directamente el profesional con la participación de sus atributos de poder, y que podría tener alguna influencia con sus habilidades blandas, capacidades técnicas, conocimientos y grado de experticia.

**Tabla 7. Importancia de las variables de legitimidad**

Aspecto	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Confianza de la alta dirección	4.9	5	5	0.38
Capacidad de influencia	4.5	5	5	0.72
Poder de decisión	4.4	5	5	0.74
Capacidad de gestión de equipos	4.3	4	5	0.85
Credibilidad de los públicos internos	3.9	4	5	1.12
Contar con presupuesto adecuado	3.7	4	5	1.10
Contar con un equipo cualificado	3.7	4	5	1.15
Conocimiento de la metadata institucional	3.6	4	5	1.19

n=137

Fuente: elaboración propia

Finalmente, y teniendo en cuenta que el *Latin American Communication Monitor* (LCM) es uno de los principales estudios a nivel regional que tiene como objetivo analizar el desarrollo disciplinar y profesional en comunicación estratégica, se aprovechó la aplicación del cuestionario para indagar o confirmar el grado de participación de los dircom. Un 98.5% de respuestas negativas evidencia la exclusión de este grupo profesional en la aplicación.

Estos resultados evidencian un problema en el alcance del LCM en América Latina que podría estar relacionado con la falta de estandarización del cargo en esta parte del continente americano, por la dificultad en el hallazgo de datos contacto que se hizo evidente en este estudio por la falta de actualización o disponibilidad de información en los sitios web de las universidades o por la falta de procesos de asociación profesional.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el objetivo de caracterizar al dircom de las universidades privadas de alta calidad de América Latina, sus aspectos sociodemográficos, su rol, su lugar en la estructura e identificación de su grado de institucionalización, el estudio identificó que no hay procesos de estandarización en la nominación del rol organizacional encontrando diferencias sustanciales en países como Brasil y México.

Se confirma la hipótesis H1 encontrando que el rol del dircom, no está institucionalizado en las universidades. Los resultados confirman que el dircom sigue siendo una figura operativa, que, a pesar de ser concebida como estratégica, no cuenta con poder de decisión ni participación en los órganos que las toman.

No se pudo confirmar la tercera hipótesis de la relación entre el nivel de estudios del dircom con el poder de decisión pues se encontró que, aunque hay una tendencia mayor de poder en los profesionales que cuentan con estudios maestría y doctorado por su media y su desviación estándar, los datos son muy cercanos al otro grupo estudiado (profesionales + especialistas).

Sin embargo, en la realización de cruce de variables de edad y poder de decisión, se confirma la hipótesis H2 pues los profesionales que están comenzando su carrera profesional o que cuentan con menos tiempo en el ejercicio del rol, no poseen poder de decisión, lo cual es más visible en aquellos que tienen más de 7 años de carrera.

La realización de una caracterización del dircom en lo que comprende perfil, rol y lugar en la estructura, requiere estudios posteriores de carácter cualitativo para evaluar aspectos a profundidad como las competencias personales, el conocimiento organizacional, el impacto de las historias de vida en los resultados, resultados de la gestión y estrategias discursivas, de relacionamiento.

Las limitaciones en el estudio estuvieron dadas por aspectos como: a) la falta de datos de los responsables de la comunicación en los portales de las Universidad yendo en contra de principios comunicacionales como el de ser departamentos abiertos a los públicos, de fácil contacto, transparentes, disponibles para generación de relaciones interinstitucionales, b) información desactualizada y c) a pesar de tener una muestra representativa, se evidencia falta de interés en estudio del área.

Este estudio no permite generalizar los procesos de caracterización de los dircom en las IES de América Latina, lo anterior, por la diversidad en el tipo de Universidades (públicas, privadas, mixtas) que existen, sus formas de gestión, sus posibilidades presupuestales, de decisión gerencial, entre otras.

Para futuros estudios, sería importante la inclusión de preguntas para validar aspectos de confianza y legitimidad tales como: su nivel de asesoría al máximo decisor en temas estratégicos diferentes a los comunicacionales, los temas estratégicos de trabajo, el grado de satisfacción en su rol, la gestión en la provisión de información para la toma de decisiones, la inclusión o no de la comunicación estratégica en los planes de desarrollo, la participación en la formulación de políticas institucionales y la percepción de la definición de poder e influencia.

Es imperante que los dircom de las universidades de América Latina promuevan o mejoren sus procesos asociativos para contribuir a la estandarización, a la realización de estudios que ayuden a comprender mejor su papel, a lograr caminos en conjuntos para promover la institucionalización del rol.

Este estudio fue relevante, teniendo en cuenta que, no se encontraron investigaciones recientes que ahondaran en este grupo de profesionales, tanto así que, el *Latin American Communication Monitor* (LCM) que estudia a los profesionales de esta área, no los cubrió dentro de su alcance abriendo un camino de trabajo no solo investigativo, sino de inclusión de estos profesionales en el estudio mencionado y que es fuente de información para investigaciones en temas afines hoy.

## 6. REFERENCIAS

Álvarez-Nobell, A., Molleda, J., & Silveira, A. (2022). Strategic topics and main professional trends in public relations: Results from 19 Latin American countries. *Public Relations Inquiry*, 2(2), 171–197. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081178>

Álvarez-Nobell, A., Molleda, J., Moreno, Á., Athaydes, A., Suárez-Monsalve, A., & Herrera, M. (2021). *Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: crisis del COVID 19 en la gestión de comunicación, ciberseguridad, situación de las mujeres, retos éticos y nuevas competencias. Resultados de una encuesta en 20 países*. EUPRERA - European Public Relations Education and Research. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=881826>

Andersson, R. (2020). Being a 'strategist': Communication practitioners, strategic work, and power effects of the strategy discourse. *Public Relations Inquiry*, 9(3), 257–. <https://doi.org/10.1177/2046147X20920819>

Arzuaga-Williams, M. (2019). Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17(34), 135-154. <https://doi.org/10.22395/angr.v17n34a7>  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7019424>

Barrero, A. E., & Palacios, J. A. (2015). Reflexiones sobre el papel del comunicador social y competencias del comunicador en las organizaciones. *Poliantea*, 11(20), 197-221. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5251679>

Berger, B. (2005). Power over, power with, and power to relations: critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations Research*, XVI(1), 5-28. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1701\\_3](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1701_3)

Berger, B. K., Reber, B. H., & Heyman, W. C. (2007). You can't homogenize success in communication management: PR leaders take diverse paths to top. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 53-71. <https://doi.org/10.1080/15531180701285301>

Berger, B., & Reber, B. (2006). *Gaining influence in public relations: The role of resistance in practice*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.05.020>

Berger, P., & Luckmann, T. (1966/2010). *A Construção social da realidade. Um livro sobre a sociologia do conhecimento* (3ra ed.). Dinalivro. <https://cristianorodriguesdotcom.files.wordpress.com/2013/06/bergerluckman.pdf>

Blumer, H. (1969). *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*. HORA S.A. Editora. [http://data.over-blog-kiwi.com/1/38/03/91/20190327/ob\\_fae56e\\_blumer-interaccionismo-simbolico-pe.pdf](http://data.over-blog-kiwi.com/1/38/03/91/20190327/ob_fae56e_blumer-interaccionismo-simbolico-pe.pdf)

Busto S., L. (2017). El papel de los departamentos de comunicación en el sector sanitario español: una comparativa entre Castilla y León y Galicia. *Trípodos*(40), 133-159. <https://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/335054/425733>

Casado M., A. M., Méndiz N., A., & Peláez S., J. I. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Communication & Society*, 21(1), 47-66. [https://www.academia.edu/7250797/The\\_evolution\\_of\\_Dircom\\_from\\_communication\\_manager\\_to\\_reputation\\_strategist](https://www.academia.edu/7250797/The_evolution_of_Dircom_from_communication_manager_to_reputation_strategist)

Dozier, D. (1984). Program evaluation and roles of practitioners. *Public Relations Review*, 10(2), 13-21. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(84\)80002-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(84)80002-8)

Dozier, D., & Broom, G. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 3-26. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0701\\_02](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0701_02)

Euprera (s.f.). *Latin American Communication Monitor LCM*. Obtenido de <https://latincommunicationmonitor.com/>

Figueiredo, T., & de Sá, S. (2021). O papel da assessoria de comunicação na mediatização da imagem pública e institucional: estudo de caso do Ministério da Saúde Português em situação de pandemia. *Revista Estudos em Comunicação*(32), 211-234. <https://doi.org/10.25768/21.04.03.32.09>

González O., C., & Monleón L., P. (2013). La gestión de intangibles en la Dirección de Comunicación Corporativa. Estudio sobre el DirCom en las organizaciones de Reino Unido. *Doxa Comunicación*(17), 27-56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4598240>

Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Ferrari, M. A. (2015). Prospects for Public Relations: Excellence Study results for communication in organizations. *Mediterranean Journal of Communication*, 6(2), 9-28. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.01>

Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston. [https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009\\_Managing\\_Public\\_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9fad/Managing-Public-Relations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9fad/Managing-Public-Relations.pdf)

Grunig, J., Dozier, D., Ehling, W., Grunig, L., White, J., Sriramesh, K., & Buffington, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum & Associates. <https://www.routledge.com/Excellence-in-Public-Relations-and-Communication-Management/Grunig/p/book/9780805802276>

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., & Verčič, D. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

Hiscock, R. (2019). Paradigm lost? A historical review of the application of systems theory to public relations since 1975. *Public Relations Inquiry*, 1-23. <https://doi.org/10.1177/2046147X19872239>

Invernizzi, E., Murtarelli, G., & Romenti, S. (2014). CCOs' Strategic role in large Italian companies. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(8), 201-220. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-8-2014-11-201-220>

Luhmann, N. (2005). *Poder*. Anthropos.

Manucci, M. (2004). Las organizaciones redefinen su futuro. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, 62-67. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i88.286>

March, J., & Olsen, J. (1983). New institutionalism: organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 78, 734-749. <https://doi.org/10.2307/1961840>

Martín-Barbero, J. (2005). Los oficios del comunicador. *Co-herencia*, 2(2), 115-143. <https://www.redalyc.org/pdf/774/77420206.pdf>

Matilla, K., Cuenca-Fontbonab, J., & Compte-Pujol, M. (2017). An analysis of the university curricula of Spanish "dircoms" from a public relations approach. *Public Relations Review*(43), 624-634. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.003>

Maturana, H., & Varela, F. (1973). *De máquinas y seres vivos: una teoría sobre la organización biológica*. Editorial Universitaria. [https://monoskop.org/images/f/f7/Maturana\\_Humberto\\_R\\_Varela\\_Francisco\\_J\\_De\\_maquinas\\_y\\_seres\\_vivos\\_4th\\_ed\\_1998.pdf](https://monoskop.org/images/f/f7/Maturana_Humberto_R_Varela_Francisco_J_De_maquinas_y_seres_vivos_4th_ed_1998.pdf)

Moing-Maas, É., & Domenget, J.-C. (2019). Professionnalisation des dircoms: un modèle qui passe par l'atypie. *Communication & Professionnalisation*(7), 125-146. <https://doi.org/10.14428/rcompro.v0i7.1093>

Moreno, Á., Molleda, J., Álvarez Nobell, A., Herrera, M., Athaydes, A., & Suárez, A. M. (2019). *Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países*.

EUPRERA - European Public Relations Education and Research.  
<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/813/2020/07/LCM-2018-2019.pdf>

Moss, D., Warnaby, G., & Newman, A. (2000). Public Relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies. *Journal of Public*, 277-307.  
[https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1204\\_1](https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1204_1)

Nye, J. S. (2004). *Soft power. The means to success in world politics*. Public Affairs.  
[https://www.belfercenter.org/sites/default/files/legacy/files/joe\\_nye\\_wielding\\_soft\\_power.pdf](https://www.belfercenter.org/sites/default/files/legacy/files/joe_nye_wielding_soft_power.pdf)

Nye, J. S. (2021). Soft power: the evolution of a concept. *Journal of political power*, 14(1), 196-208. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2021.1879572>

Parsons, T. (1951/2005). *The social system* (2ª ed.). Routledge Sociology Classics.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from america's best-run companies*. Harper Collins.

Powell, W., & DiMaggio, P. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago. <http://catdir.loc.gov/catdir/toc/uchi051/91009999.html>

Sandhu, S. (2009). Strategic communication: an institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72–92. <https://doi.org/10.1080/15531180902805429>

Sebastião, S. (2021a). *Comunicação estratégica na relação com os media*. ISCS - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Sebastião, S. (2021b). Confiança e transparência na profissão e nos profissionais de comunicação estratégica. *Estudos em Comunicação*(32), 23-50.  
<https://doi.org/10.25768/21.04.03.32.02>

Sebastião, S., & Spínola, S. C. (2021). Perceções sobre a provedoria de informação aos decisores e as funções de comunicação estratégica em Portugal: resultados do European Communication Monitor 2018. *Observatorio (OBS\*) Journal*, 15(1), 89-108.  
<https://doi.org/10.15847/obsOBS15120211567>

Simão, J., & da Silva, N. (2013). Da integração à legitimação: valores e públicos em relações públicas. *Comunicação Pública*, 8(13), 41-55. <https://doi.org/10.4000/cp.489>

Tam, L., Kim, J.-N., Grunig, J., Hall, J., & Swerling, J. (2022). In search of communication excellence: Public relations' value, empowerment, and structure in strategic management. *Journal of Marketing Communications*, 28(2), 183–206.  
<https://doi.org/10.1080/13527266.2020.1851286>

Tench, R., Verhoeven, P., & Zerfass, A. (2009). Institutionalizing strategic communication in Europe – An ideal home or a mad house? Evidence from a survey in 37 countries. *International Journal of Strategic Communication*, 2(3), 147-164.  
<https://doi.org/10.1080/15531180902806237>

Verčič, D. (2008). Public relations and power: how hard is soft power? En A. Zerfass, B. van Ruler, & K. Sriramesh, *Public Relations Research* (págs. 271-279). VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-90918-9\_17  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-90918-9\\_17](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-90918-9_17)

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide.

Viñarás A., M., González V., J. E., & Rincón, S. (2020). La comunicación interpersonal y la comunicación interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la universidad. *Comunicación y Hombre*, 16, 335-354.

Weber, M. (1922/2002). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva* (4ª ed.). Fondo de Cultura Económica.

Wiener, N. (1958/1988). *Cibernética y sociedad* (3ra ed.). Editorial Sudamericana.

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2013). *European Communication Monitor 2013. A changing landscape – Managing crises, digital communication and CEO positioning in europe. Results of a survey in 43 countries*. EACD/EUPRERA, Helios Media.

