

El perfil profesional de los responsables de comunicación: estudio sobre las organizaciones gallegas

Professional profile of communication directors: study on Galician organizations

Autores:

María Isabel Míguez-González

<https://orcid.org/0000-0002-0580-8493>

Universidade de Vigo. Departamento de Comunicación Audiovisual e Publicidade

Carmen Costa-Sánchez

<https://orcid.org/0000-0001-8154-9537>

Universidade da Coruña. Profesora Contratada Doctora
Departamento de Socioloxía e Ciencias da Comunicación

Miguel Túñez-López

<http://orcid.org/0000-0002-5036-9143>

Universidade de Santiago de Compostela. Profesor Titular de Universidad
Departamento de Ciencias da Comunicación

Resumen

La función de comunicación, aunque reciente a nivel histórico, toma forma, se establece y evoluciona en los organigramas de una gran variedad de organizaciones. La figura de su líder también experimenta cambios en los roles que desempeña y en las demandas sobre sus características, atribuciones y actitudes. El estudio de referencia sobre su perfil profesional en España suele realizarse en base a los datos de Dircom y sus informes quinquenales. Menos abordado es su papel en las organizaciones de comunidades periféricas, con un tejido organizacional que experimenta otro tipo de necesidades. El presente trabajo aborda dicha cuestión enmarcada en el ámbito territorial de Galicia mediante la metodología de la encuesta. Su área de cobertura abarca a empresas, instituciones (también organizaciones del Tercer Sector) y agencias de comunicación. Ello facilitará la finalidad comparativa. Los resultados apuntan a indicadores convergentes y divergentes con los

Abstract

Communication function, although historically recent, takes form, establishes and evolves in the flow chart of a big variety of organisations. Leader figures also experiences changes in their roles and in the demands on their characteristics, attributions and attitudes. The study of reference of this professional profile in Spain is used to realise with Dircom data and its reports. Their role in the organisations of peripheral communities, with different necessities, is less studied. The present work tackles this question framed in the territorial field of Galicia by means of the survey methodology. The work analyses companies, institutions (also organisations of the Third Sector) and agencies of communication. This will facilitate the comparative purpose. The results aim to convergent and divergent indicators with the Spanish portrait. The work concludes that the denomination of the profile is not established; there is a predominant presence of women in the institu-

retratados a nivel España. El trabajo concluye que la denominación del cargo no se ha asentado; se localiza una feminización de la profesión superior en los ámbitos institucional y de consultoría; la franja de edad de la responsabilidad se ubica en la de los 40 años; provienen sobre todo del ámbito periodístico para empresas e instituciones, de publicidad y relaciones públicas para consultoría; mayoritariamente carecen de formación de postgrado; demandan formación en el ámbito on-line, redes sociales, estrategia y planificación.

Palabras clave: Dirección de comunicación; director de comunicación; comunicación corporativa; encuesta; Galicia

tional and consulting fields; the age bracket of the responsibility situates in the 40 years; they come from especially of the journalistic field for companies and institutions, of advertising and public relations for consulting; mostly they lack training of postgraduate; they sue training in the on-line field, social media, strategy and planning.

Key words: Direction of communication, director of communication; corporate communication; survey; Galicia

1. Dircom y situación de la profesión en España

Según documenta Santamaría (2011), a finales de la década de los 90 emerge con fuerza en España la figura del DirCom en un contexto de integración de las necesidades comunicativas de las organizaciones y de reconocimiento de su potencial estratégico. La etapa del *jefe de prensa* había quedado atrás. Su papel llegó a adquirir una especial relevancia por sus conocimientos de cultura corporativa, management, políticas de Responsabilidad Corporativa, comunicación interna y comunicación *on line* (Santamaría, 2011).

Se trata no obstante, de un aterrizaje profesional reciente y en continua evolución. De ahí el interés del presente estudio. Conocer su asentamiento en los organigramas de las organizaciones, su peso relativo en la gestión y la diversidad de sus funciones ayudará a analizar los motivos de dicha situación, reencauzar y promover en la dirección adecuada y conectará la realidad empresarial con la formación universitaria. Tal y como asegura Villafañe (2002), su tarea profesional se ha hecho tan compleja en los últimos tiempos que requiere ser repensada para responder eficazmente a los retos profesionales de la actualidad.

1.1. Radiografía del director/a de comunicación en España.

Conocer los perfiles de los profesionales de la Comunicación Corporativa resulta una radiografía de interés para el conocimiento del estado de la profesión de director/a de comunicación en España. La figura del líder del departamento de comunicación de las organizaciones resulta determinante en la visión del futuro de la entidad, en su adaptación a los cambios contextuales y en la toma decisiones responsables y socialmente beneficiosas.

La Asociación de directivos de la comunicación (Dircom) elabora cada cinco años un informe sobre *El estado de la comunicación en España*, en el que, se aborda la situación de dichos departamentos en las grandes empresas españolas, pero también la situación de sus profesionales. En el más recientemente publicado (correspondiente al anuario de 2015), se aportaban a este respecto diversas informaciones de interés:

1. La multiplicidad y confusión terminológica existente respecto de la denominación del perfil, que llega a recibir hasta 119 apelativos. "Sigue sin avanzarse en la senda hacia una denominación unificadora, es más, aumenta la cantidad de apelativos, ya que en estudios anteriores este cargo se denominaba de casi 80 formas diferentes y en los últimos datos ha aumentado a 119" (Dircom, 2015). Aunque el más frecuente sea el de "director/a de comunicación" (26%), seguido de "responsable de comunicación" (8%), la fragmentación terminológica recoge muchas otras denominaciones: jefe de prensa, director de marketing y comunicación, etc.

La cuestión no resulta menor y apunta a la relativa recencia de la incorporación formalizada de la dirección de comunicación como departamento dependiente del máximo órgano de gestión de la entidad en una estructura formalizada.

2. El predominio de la formación en Periodismo. El perfil que se consolida en el tiempo como más idóneo para director de Comunicación es el de licenciado en Periodismo. Lo cumplen casi la mitad de ellos. También, y siguiendo la tendencia de los últimos años, aumentan los licenciados en Ciencias Económicas y Empresariales, Publicidad y Relaciones Públicas, Comunicación Audiovisual e Ingeniería.

3. El predominio de la formación de postgrado. De un 32% en 2010 a un 75% en 2015, se consolida un perfil profesional que posteriormente a los estudios de licenciatura/grado, ha cursado algún máster, doctorado o posgrado.

4. Edad. Según detecta el estudio, el director de Comunicación es una persona de edad media, entre 40 y 49 años (44,16 %).

5. Dimensiones más necesarias. Las cinco características más valoradas de un buen director de Comunicación son: visión estratégica, capacidad de comunicación, accesibilidad a los medios de comunicación, influencia en la dirección de la empresa y capacidad de gestión / management.

6. Necesidades de formación. La mayoría de los encuestados desearía incrementar sus conocimientos en el entorno digital, comunicación de crisis, estrategia, planificación de la comunicación y diseño de estrategias y gestión de marcas. Otras áreas, con menor porcentaje, son gestión de marca, liderazgo y capacidades directivas y uso de nuevas tecnologías de la información.

En el trabajo de investigación *Los profesionales de la comunicación corporativa en España* (Miquel Segarra, 2017), en cuyo trabajo de campo se emplea la encuesta aplicada a una muestra de 190 profesionales del sector (el 21,9% de los profesionales de Dircom), se aportan una serie de datos de radiografía de la profesión que resultan de interés:

- La presencia de hombres y mujeres está equilibrada en la Asociación.
- La media de edad es de 44,5 años.
- Un 46,8% son titulados/as en Periodismo, seguidos en un 18,9% de titulados/as en Publicidad y Relaciones Públicas.
- Un 73,2% ocupan cargos directivos en su empresa.

Según sintetiza el *Manual de la comunicación* (Dircom, 2013), si hubiese que resumir la figura del dircom y su amplio conjunto de responsabilidades, la palabra más adecuada sería la de *estratega*.

“El dircom ha de ser capaz de anticiparse, observando qué pasa fuera y dentro; de tomar decisiones fundamentales y correctas; de proceder con método eficaz; de buscar la posición correcta para el objetivo marcado; de conocer el marco de referencia en el que se desenvuelve su objetivo; de ver con perspectiva desde todos los ángulos posibles o desde otro ángulo completamente diferente y nuevo; de elaborar el adecuado contenido del discurso; y de comprender y amalgamar el entorno y la organización” (Dircom, 2013: 102).

2. Objetivos de la investigación. Metodología

El presente trabajo surge de la colaboración entre las tres Facultades de Comunicación en Galicia y la delegación autonómica de Dircom. Asociación de Directivos de la Comunicación en un esfuerzo por analizar la realidad profesional en Galicia de la comunicación corporativa. Partiendo de estudios previos (Baamonde-Silva et al., 2015; Túnnez-López, 2013), el presente artículo se plantea conocer los perfiles profesionales de los responsables de comunicación a nivel empresarial, institucional, así como en el ámbito de la consultoría de comunicación en la Comunidad Autónoma gallega.

Por medio de la metodología de la encuesta, se obtuvieron un total de 343 respuestas válidas de los líderes de diferentes perfiles organizacionales ubicados en la Comunidad Autónoma de Galicia. Desde noviembre de 2016 a febrero de 2017, se llevó a cabo la etapa de envío del cuestionario y recogida de datos, que se completó por medio de la llamada telefónica (ver tabla 1).

En la encuesta diseñada al efecto, se inquiría a los responsables de la comunicación en las organizaciones sobre diversas cuestiones relativas a su perfil profesional, objeto de estudio del presente trabajo, en concreto:

- Denominación del cargo;
- Sexo y/o edad;
- Número de personas del equipo;
- Formación universitaria;
- Formación de posgrado;
- Necesidades formativas de futuro.

Para la selección de la muestra de empresas contactadas se partió del Informe Ardán que elabora con periodicidad anual el Consorcio de la Zona Franca de Vigo; para la determinación de las organizaciones del sector institucional, se recurrió a la Guía de la Comunicación, directorio institucional que edita el gobierno autonómico. El establecimiento de un universo de estudio para el sector de las agencias requirió un esfuerzo mayor, al carecer de una herramienta base. Se recurrió por ello al cruce de diversas fuentes informativas tales como los catálogos de Galicia Digital, la Guía de la Comunicación o Briefing Galego.

Tabla 1. Universo y muestra de estudio por ámbitos profesionales

Comunicación empresarial	
Universo Informe Ardán 2016	Número
Entidades contactadas vía mail	5302
Entidades contactadas por teléfono	753
Total respuestas	200
Comunicación institucional	
Universo Directorio Xunta de Galicia	Número
Entidades contactadas vía mail	426
Entidades contactadas por teléfono	300
Total respuestas	85
Consultoras de Comunicación	
Universo cruce de directorios (Guía de la Comunicación, Comunicación Galicia Digital, Briefing galego...)	Número
Entidades contactadas vía mail	170
Entidades contactadas por teléfono	30
Total respuestas	58
Total organizaciones encuestadas	343

Fuente: Elaboración propia

La participación lograda es similar a la explorada en estudios previos sobre similares temáticas (Marín Dueñas, 2016; Dircom, 2015; Gómez Nieto, 2011).

Se exponen a continuación los resultados obtenidos.

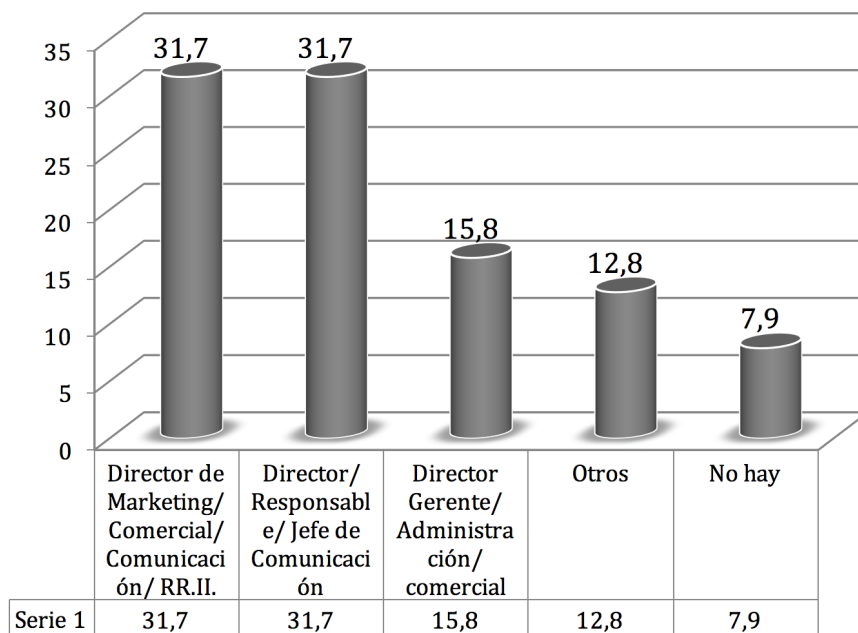
3. Resultados

3.1. Denominación del perfil profesional

La denominación del máximo responsable de la función de comunicación en el tejido empresarial en Galicia, en coherencia con lo que ocurre en el ámbito estatal, no está clara. La recencia de las teorías de la gestión de la comunicación, la tradicional herencia del marketing y la falta de especialización en comunicación provocan que exista una gran variedad de denominaciones que se polarizan en dos tendencias: por una parte, aquellas en las que la especialización es evidente, por lo tanto, se habla de director, jefe o responsable de comunicación (en este caso, el siguiente paso radicaría en el propio posicionamiento de la función de comunicación a un nivel directivo puesto que no es lo mismo un director que un responsable); por otra parte, la mezcla de comunicación con otras funciones provocaría un perfil híbrido, que se traduce en las denominaciones Director de Marketing, Comercial o de Relaciones institucionales, a las que se añadiría el apellido "y de Comunicación".

Llama la atención también que un 16% de las empresas encuestadas reconocen a comunicación como una función de dirección o gerencia, con lo que se está trasladando que no existe un departamento específico. Dentro de las otras denominaciones (13%), encontramos las siguientes: Director de desarrollo de negocio, director de contenidos y *social media* o coordinador del departamento. A esto hay que sumar un 8% de las respuestas que afirman que no hay un cargo de máximo responsable del departamento.

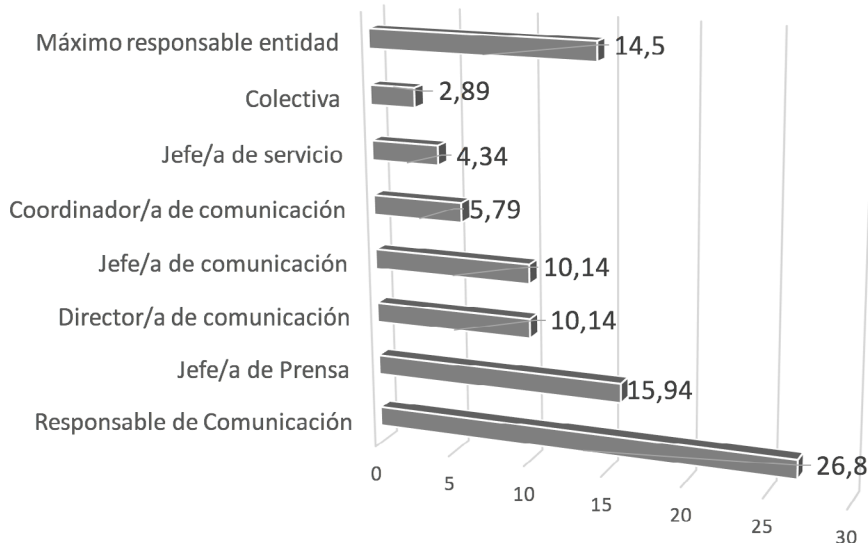
Gráfico 1. Denominación del rol en el tejido empresarial



Elaboración propia

En el ámbito institucional encontramos que tampoco se ha institucionalizado todavía la denominación de "Director/a de comunicación". En coherencia con la denominación del departamento como gabinete de comunicación de forma mayoritaria (24%), seguida por departamento de comunicación (18,7%), las denominaciones del cargo que ocupa el máximo responsable de dicha área institucional se encuentran, como en el ámbito empresarial, fragmentadas. La de director/a de comunicación es la tercera opción por detrás del genérico "responsable de comunicación" y del tradicional "jefe de prensa", que encorseta la función de comunicación en las relaciones con los medios.

Gráfico 2. Denominación del rol en el tejido institucional

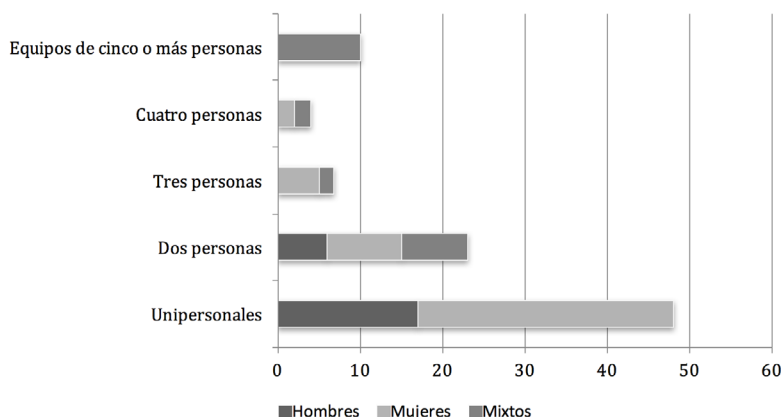


Elaboración propia

3.2. Género de los profesionales de la Comunicación.

La conformación de los equipos de los departamentos de comunicación empresariales apuntan a una elevada presencia femenina que se agudiza en aquellas estructuras unipersonales, o dicho de otro modo, si solo hay una persona que se ocupe del departamento de comunicación de la empresa en Galicia es más probable que sea una mujer. Ello está en consonancia con el género del responsable del departamento que, en el caso de Galicia, apunta a un 57,1% de mujeres y un 42,8% de hombres. Si se tiene en cuenta el género del líder del departamento en empresas de gran tamaño, los porcentajes se equiparan.

Gráfico 3. Conformación de los equipos de comunicación empresarial por sexo

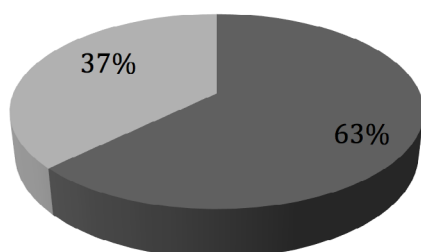


Elaboración propia

Los datos muestran una situación mucho más feminizada en la consultoría de comunicación. En términos globales, casi dos tercios de las personas que integran las plantillas son mujeres, lo que aporta una muestra clara de la feminización de la profesión. Veinte de las empresas encuestadas no ofrecen datos desglosados de número de trabajadores por sexo. De las que sí ofrecen este dato, un 22,4% están integradas sólo por mujeres (empresas entre una y nueve trabajadoras), mientras que sólo dos agencias (3,4% de la muestra) cuentan únicamente con hombres en su plantilla. En ambos casos, se trata de empresas unipersonales.

Gráfico 4. Conformación de las consultoras de comunicación por sexo

Distribución de trabajadores por sexo



■ Mujeres ■ Hombres

Elaboración propia

En el ámbito institucional, las mujeres son mayoría en la composición de los departamentos, gabinetes o asesorías que gestionan comunicación, pero sigue habiendo más hombres al frente de la responsabilidad de gestionarlos. Los datos pormenorizados del estudio en función del género (Vior, 2016) indican que el 57% de los trabajadoras/es del área de comunicación en instituciones y entidades no gubernamentales de Galicia son mujeres. En la dirección, el porcentaje es del 36% frente al 45% de hombres. En este caso, el resto se reparte entre las entidades con firmas de gestión sin un responsable nominal (6%) y las que tienen compartida la tarea de máximo representante de la organización y la responsabilidad de gestionar comunicación (13%), que se da principalmente en las corporaciones más pequeñas.

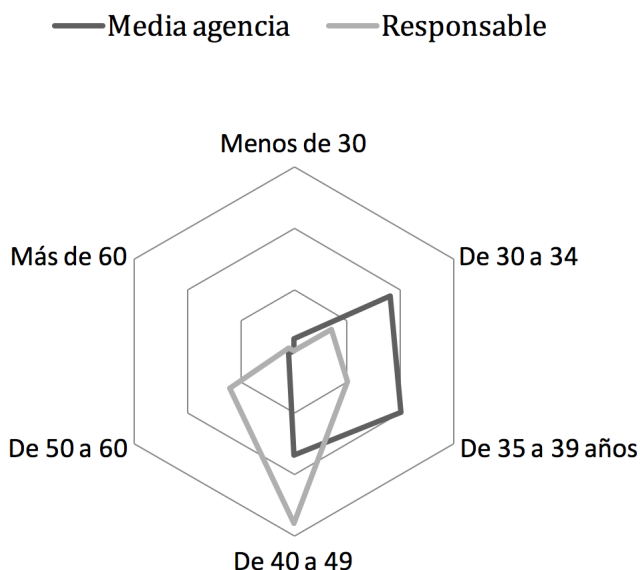
Los gabinetes, áreas o departamentos gestionados por mujeres se dedican específicamente a comunicación en el 68% de los casos y comparten responsabilidades de gestión con otras áreas en el 32% restante. En el caso de los hombres, la gestión exclusiva de comunicaciones se da en el 85% de los casos, a que se suma un 9% que comparte actividad con otras tareas y un 66% que corresponde a gestión externalizada.

3.3. Edad

Solo se dispone de los datos de la edad de los profesionales de agencias de comunicación y de los gabinetes de instituciones y ONG. En este sentido, la mayoría de los trabajadores de las agencias analizadas tienen entre 30 y 39 años (66%) o entre 40 y 49 (29%). Se trata de empresas con pocos trabajadores en edad cercana a la jubilación (sólo un 2% supera los 50 años). Del mismo modo, no suelen integrarse en la plantilla (aunque puedan ocupar puestos como becarios, por ejemplo) personas que acaban de finalizar sus estudios (sólo un 3% de los trabajadores tienen menos de 30 años).

La edad de los responsables de las agencias, en cambio, es mayor. Un 48% tienen entre 40 y 49 años y un 21%, entre 50 y 59. Aún así, encontramos un 29% de casos en que el responsable tiene entre 30 y 39 años.

Gráfico 5. Edad de los profesionales de agencia



Elaboración propia

El principal bloque de edad de los gestores de comunicación institucional en Galicia también está en la franja de los 40. Cuatro de cada 10 entrevistados declaran tener entre 40 y 49 años. La franja del relevo generacional representa un 11,5%, porcentaje que corresponde a los que tienen menos de 30 años. En el polo opuesto, los seniors o mayores de 60 años representan el 8,1% de la muestra analizada. En salarios, tres de cada cuatro (71,3%) reconocen que perciben una retribución bruta anual inferior a los 40.000 euros. Ninguna respuesta se sitúa por encima de los 70.000 euros (Túñez-López, Costa-Sánchez y Míguez-González, 2018).

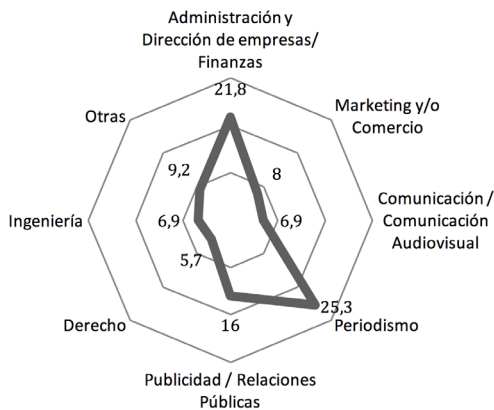
3.4. Formación universitaria

El grado en Periodismo sigue siendo la formación predominante de los responsables de la comunicación empresarial en Galicia.

Le sigue, no obstante, el perfil de Ciencias Económicas, Empresariales o administración y dirección de empresas. Las siguientes titulaciones de comunicación son Publicidad y RR.PP. y Comunicación Audiovisual (por este orden). La formación en Marketing/ Comercio continúa teniendo bastante importancia.

La radiografía muestra la polarización de los perfiles formativos entre el Periodismo, en coherencia con la tradicional priorización de las relaciones con los medios a nivel de Comunicación Externa y el sector de la propia gestión empresarial (administración de empresas, económicas, finanzas).

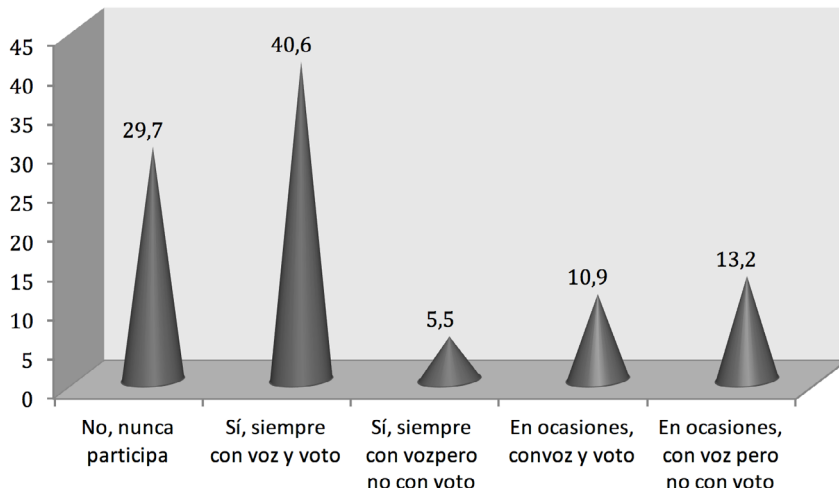
Gráfico 6. Formación de los responsables de comunicación empresarial



Elaboración propia

A respecto de su participación en el comité de dirección o grupo responsable de la gerencia de la empresa, sigue siendo necesaria una mayor concienciación en este sentido. Hay un 29,7% de entidades donde se reconoce que nunca participa y casi un 25% donde participa en ocasiones (sea con voz y voto, o con posibilidad de opinar pero sin una real capacidad de influencia).

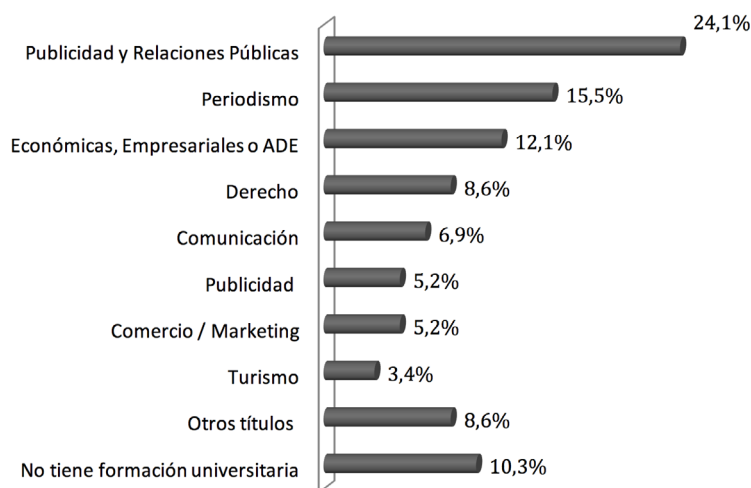
Gráfico 7. Participación del dircom en los órganos de decisión empresarial



Elaboración propia

En el sector de la consultoría, se produce la situación contraria al departamento del organigrama empresarial. Así, se prioriza la titulación en Publicidad y Relaciones Públicas. Casi un 90% de los responsables de agencias poseen algún título universitario. Las titulaciones que más abundan son las relacionadas con la Publicidad y las Relaciones Públicas, seguidas de las titulaciones de Periodismo. En cualquier caso, la diversidad de formación de las personas que ocupan puestos de responsabilidad en este ámbito también es notoria.

Gráfico 8. Formación de los profesionales de agencia



Elaboración propia

La formación del *dircom* de instituciones o de organizaciones no gubernamentales también es mayoritariamente universitaria pero los perfiles varían. Por titulaciones, 6 de cada diez (63,21%) afirman que concluyeron una licenciatura o diplomatura en Periodismo (63,21%). El resto de entrevistados se desdibujan en un conglomerado de títulos vinculados a comunicación (Publicidad y Relaciones Públicas, 4,59%, y Comunicación Audiovisual, 2,29), por ejemplo o muy próximos a ella (Filología, 4,59%, o Historia y/o Geografía, 3,44%). Solo un 4,59% reconoce que no tiene completos sus estudios de formación superior.

3.5. Formación de postgrado

En cuanto a la formación de postgrado, en una tendencia contraria a la radiografía del sector realizada por Dircom (2015), encontramos que tanto en comunicación empresarial como en consultoría de comunicación, mayoritariamente los responsables de comunicación carecen de dicha formación de postgrado. De haberla, en la arena de la comunicación empresarial, dicha especialización se realiza en el ámbito de la comercialización, la gestión empresarial, las ciencias económicas y el marketing. La formación específica de postgrado en dirección de comunicación es escasa. Comienza a detectarse asimismo la especialización en gestión de redes sociales y social media.

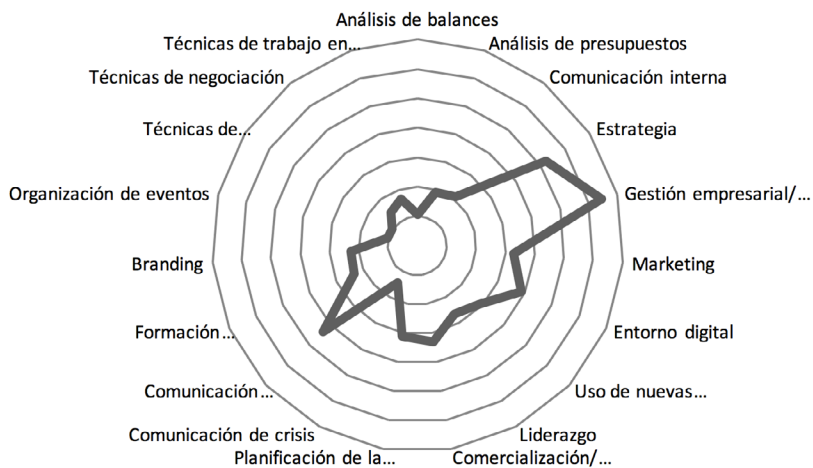
En comunicación de consultoría, si se aúna la continuación de estudios en Comunicación, Publicidad, Periodismo y Comunicación Audiovisual ésta sería una rama de especialización más numerosa que la relativa a Ciencias Económicas y empresariales que, no obstante, también se encuentra presente.

En las instituciones, el 21,74% asegura que tiene formación de postgrado relacionada con la comunicación. Es formación genérica, comunicación, en el 5,80% de los casos y corresponde a estudios de periodismo en el 7,25%, y de audiovisual o de publicidad y relaciones públicas, por igual, en el 1,45%. El 13,04% de los profesionales que participaron en el estudio no responde a esta pregunta y un considerable 43,48% reconoce que no tiene ningún tipo de formación posterior universitaria a su licenciatura.

3.6. Necesidades formativas de futuro

La radiografía de las necesidades formativas detectadas por estos profesionales pone sobre la mesa la importancia del nuevo contexto tecnológico-social en el que nos encontramos. Así, el entorno digital es señalado como uno de los ámbitos en los que mejorar a nivel de formación. Por otra parte, elementos más transversales como la estrategia y la gestión continúan siendo pilares en los que se considera necesaria la profundización a nivel formativo. La comunicación corporativa o la planificación de la comunicación son otros denominadores comunes en este sentido.

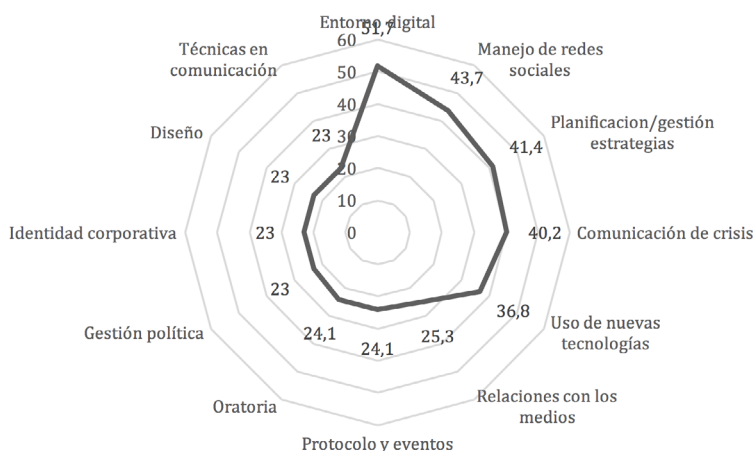
Gráfico 9. Necesidades formativas en el sector empresarial



Elaboración propia

En el ámbito institucional las referencias de formación y mejora se orientan básicamente al entorno digital y al manejo de relaciones y contenidos a través de las redes sociales, Hay, no obstante, un interesante boque de formación global vinculado a la demanda de apoyo para mejorar las técnicas de comunicación o para afianzar dinámicas de planificación y gestión estratégica de la comunicación.

Gráfico 10. Necesidades formativas en el sector institucional



Elaboración propia

4. Discusión y conclusiones

El acercamiento a una realidad compleja donde no funcionan las rigurosas categorías teóricas supone, por una parte, un reto a nivel de investigación, y por otra parte, la necesaria adaptación de las situaciones ideales a la rugosa dinámica de actividad real de las organizaciones.

El trabajo realizado supone una aportación a la línea de investigación de la implementación de la función de comunicación en las organizaciones. La radiografía realizada muestra puntos coincidentes y divergentes con estudios previos, realizados, sobre todo, a nivel estatal o europeo.

Uno de esos puntos simétricos con respecto a la realidad española, se detecta en la variedad terminológica con la que se denomina a los departamentos de comunicación y a sus responsables en el ámbito profesional. La terminología de la corriente de la *dirección de comunicación* todavía no se ha asentado, pero es indicador, además, de la falta de concienciación sobre las potencialidades del trabajo de comunicación desde una óptica directiva. En las empresas, la comunicación es una *recién llegada*. Por eso, todavía debe preocuparse y hacerse valer para que la inviten a los mandos de la organización. Solo así, ubicada en relación al máximo órgano gestor de la entidad, puede la comunicación optimizar sus funciones. Sin embargo, debe seguir trabajándose en la divulgación y formación en esta cuestión para que cale a la realidad de los organigramas del sector.

Por otra parte, se localiza un indicador de feminización de la profesión de forma clara en el ámbito de la comunicación de consultoría e institucional y de modo incipiente en la comunicación empresarial. La feminización de los estudios de comunicación podría ser la causa de dicha tendencia. Los departamentos unipersonales son mayoritariamente femeninos en ambas casuísticas, pero en las grandes empresas, la cuota masculina y femenina se equipara. La adscripción de funciones diferenciadas en función del género sería una cuestión a profundizar en estudios posteriores.

En cuanto al factor edad, la realidad de la consultoría y de la comunicación institucional apunta hacia edades más avanzadas para ser líder del departamento (la franja de edad mayoritaria está en los 40) y una escasa incorporación de jóvenes como personal asentado.

En lo relativo a la formación de dichos profesionales, la priorización de las relaciones con los medios como ámbito de actividad de la función de comunicación había conllevado asimismo la formación en estudios de periodismo. No obstante y precisamente por dicha cuestión, se complementan con estudios de postgrado en gestión, gestión empresarial y marketing. Ésta es la otra cara de la moneda en cuanto a las titulaciones universitarias. Llama la atención el elevado porcentaje de profesionales que, en contraposición a la tendencia para España, no se ha continuado formando (carece de estudios de posgrado).

Para la agencia de comunicación, el perfil de Publicidad y Relaciones Públicas es un ámbito más propicio porque los servicios de comunicación que prestan suelen ser globales, integrales, con una importante demanda de explotación del mensaje publicitario. Como las nuevas tendencias de la comunicación apuntan a la necesidad de planificar a nivel online y offline, habrá que estudiar cómo evolucionan los perfiles formativos de los directores de comunicación

y de agencias, así como sus posteriores trayectorias de especialización. Podríamos asistir en los próximos años de un transvase de titulados en periodismo a comunicación audiovisual o a nuevos grados o dobles grados de comunicación digital.

Las necesidades de formación detectadas reflejan que el entorno online será uno de los ámbitos que crecerá en intensidad en los próximos años, por lo que el reciclaje del profesional respecto de las nuevas herramientas, posibilidades y soportes será fundamental. Y ya lo están percibiendo.

También la formación en estrategia, cuestión nuclear de la figura y del papel de director de comunicación, así como la formación en *management* para completar un perfil que conozca dinámicas de comunicación y gestión. Otro elemento básico como la formación en planes de comunicación resulta destacado. De la unión de la formación en destrezas digitales, estrategia y planificación de los mensajes surgirá la llegada y la adaptación de los profesionales del mañana.

5. Referencias bibliográficas

- Baamonde-Silva, X., Puentes-Rivera, I. & Rúas-Araújo, X. (2015). As Relacións Públicas en Galicia: Estado da comunicación empresarial e institucional. En López-García, X. e Aneiros, R (coord.). A Comunicación en Galicia 2015 (pp. 153-164). Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega,.
- Dircom (2015) Dircom (2015). Anuario de la Comunicación 2015. Madrid: Asociación de Directivos de la Comunicación. Retrieved from <http://www.dircom.org/publicaciones/anuario/item/7069-anuario-de-la-comunicacion-2015>
- Dircom (2013). Manual de la comunicación. Madrid: Dircom, Asociación de Directivos de la Comunicación.
- García Santamaría, J. V. (2011). Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy día: evolución de funciones y perfiles profesionales. Revista Internacional de Relaciones Públicas, nº2, Vol. 1, 25-40.
- Gómez Nieto, B. (2011). La comunicación como instrumento de expansión en la pequeña y mediana empresa española: el caso segoviano. Correspondencias & Análisis, (1), 157-173.
- Marín Dueñas, P. P. (2016). La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa. Observatorio (OBS*), 10(1), 151-180. Retrieved from <http://www.scielo.mec.pt/pdf/obs/v10n1/v10n1a09.pdf>
- Miquel Segarra, S. (2016). Los profesionales de la comunicación corporativa en España. Tesis doctoral. Alicante: Universidad de Alicante.
- Túñez-López, M.; Costa-Sánchez, C. y Míguez González. M. I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. En Estudios sobre el Mensaje Periodístico, en proceso de publicación.
- Túñez-López, J. M. (2013). A Comunicación Corporativa en Galicia. En López García, X.; Rivas, M. & Aneiros Díaz, R. (coord.). A Comunicación en Galicia 2013 (159-170). Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega.
- Vior, P. (2016) Responsables da Comunicación das institucións públicas de Galicia. Análise desde unha perspectiva de xénero. TFM del Máster Universitario en Xornalismo e

Comunicación: Novas Tendencias en Producción, Xestión e Difusión do Coñecemento. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

- Villafañe, J. (2002). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide.