

Las direcciones de comunicación en Andalucía: una visión desde la práctica profesional*

Ana Almansa-Martínez¹
Elizabet Castellero-Ostio²
Álvaro Serna-Ortega³

Recibido: 09/09/2024
Aceptado por pares: 16/10/2024

Enviado a pares: 19/09/2024
Aprobado: 21/10/2024

DOI: 10.5294/pacla.2025.28.s1.4

Para citar este artículo / to reference this article / para citar este artigo

Almansa-Martínez, A., Castellero-Ostio, E. y Serna-Ortega, Á. (2025). Las direcciones de comunicación en Andalucía: una visión desde la práctica profesional. *Palabra Clave*, 28(Suplemento 1), e28s14. <https://doi.org/10.5294/pacla.2025.28.s1.4>

Resumen

El rol principal de los gabinetes de comunicación es cumplir las necesidades comunicativas, tanto internas como externas, de cualquier organización o institución, por lo que en la actualidad son imprescindibles como gestores estratégicos de su universo relacional. Este artículo muestra la situación actualizada de los gabinetes de comunicación de Andalucía, teniendo en cuenta una triple vertiente: pública, privada y social. Una encuesta a 268 profesionales que trabajan en estas estructuras comunicativas ha permitido conocer información relativa al propio departamento y a las condiciones de trabajo de sus empleados, así como sus apreciaciones. Los resultados determinan que las denominaciones de estos se inclinan por la palabra comunicación y dejan atrás otras designaciones relacionadas con el periodismo. Sin embargo, sigue perpetuándose la preferencia por el perfil profesional periodístico sobre otras disciplinas, a pesar de constatar que en estos gabinetes

* “Observatorio de los Gabinetes de Comunicación en Andalucía (OBGACOM)” financiado por la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad, dentro del Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (PAIDI, 2020). Código de proyecto: P18-RT-3243.

1 <https://orcid.org/0000-0003-0256-6369>. Universidad de Málaga, España. anaalmansa@uma.es

2 <https://orcid.org/0000-0002-0546-7262>. Universidad de Málaga, España. ecastillero@uma.es

3 [✉ https://orcid.org/0000-0001-5374-4722](mailto:amso@uma.es). Universidad de Málaga, España. amso@uma.es

se desarrollan acciones comunicativas tanto a nivel interno como externo, lo que supone la gestión de actividades propias o identificadas con las relaciones públicas. Despunta la gestión de las redes sociales como función primordial y se revela que las mayores canteras de trabajo están en el sector público y que las plantillas suelen presentar dilatada experiencia en el puesto ocupado y muestran satisfacción por la labor desempeñada y la estabilidad en el empleo, pero aquejan presión laboral, estrés y baja remuneración.

Palabras clave

Comunicación institucional; comunicación organizacional; departamento de comunicación; dirección de comunicación; gabinete de comunicación.

Communication Management in Andalusia. A Perspective from Professional Practice^{*}

Abstract

The main role of communication departments is to meet the internal and external communication needs of any organization or institution, making them essential strategic managers of their relational universe. This article presents the current situation of communication offices in Andalusia, considering a triple aspect: public, private, and social. A survey of 268 professionals working in these communication structures provided information on the department itself, working conditions, and employees' perceptions. The results show a preference towards the word "communication" over other designations related to journalism. However, there is still a preference for hiring professionals with a journalism background over those from other disciplines, even though in these offices' communication actions are developed both internally and externally, which often involves activities traditionally linked to public relations. The management of social networks stands out as a primary function and it is revealed that the largest number of job opportunities are in the public sector, the workforces tend to have extensive experience in the position held and show satisfaction with the work performed and job stability, but they suffer from work pressure, stress, and low salaries.

Keywords

Institutional communication; organizational communication; communication department; communication management; communication office.

* "Observatorio de los Gabinetes de Comunicación en Andalucía (OBGACOM)" funded by the Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad, within the Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (PAIDI, 2020). Project code: P18-RT-3243.

Direção de comunicação na Andaluzia: uma visão a partir da prática profissional*

Resumo

Os departamentos de comunicação desempenham um papel estratégico na gestão das demandas comunicacionais, tanto internas quanto externas, de organizações ou instituições, razão pela qual atualmente são essenciais como gestores estratégicos de seu universo relacional. Este artigo apresenta um panorama atualizado dos departamentos de comunicação na Andaluzia, considerando três esferas: pública, privada e social. A partir de um levantamento com 268 profissionais que trabalham nesses departamentos, foram coletadas informações sobre a estrutura organizacional, as condições de trabalho de seus funcionários, bem como suas percepções. Os resultados indicam que a denominação dessas unidades privilegia o termo “comunicação” em detrimento de nomenclaturas relacionadas ao jornalismo. No entanto, ainda persiste a preferência por profissionais com formação em jornalismo esmo diante da constatação de que esses departamentos executam atividades tanto de comunicação interna quanto externa, incluindo práticas características das relações públicas. A gestão de mídias sociais se destaca como uma função principal e revela que as maiores oportunidades de trabalho se concentram no setor público. Os funcionários tendem a ter uma longa experiência no trabalho e demonstram satisfação com a estabilidade no emprego, mas relatam enfrentar pressão no trabalho, estresse e baixa remuneração.

Palavras-chave

Comunicação institucional; comunicação organizacional; departamento de comunicação; direção de comunicação; departamento de comunicação.

* “Observatorio de los Gabinetes de Comunicación en Andalucía (OBGACOM)” financiado pela Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad, dentro do Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (PAIDI, 2020). Código do projeto: P18-RT-3243.

Introducción

Esta investigación presenta datos actualizados y precisos sobre los gabinetes que gestionan la comunicación en Andalucía en diversas organizaciones de distinta naturaleza: pública, privada y social. El estudio aporta información relativa a la denominación, dependencia organizativa, funcionamiento, actividades y configuración del propio organismo, además de arrojar luz sobre las características y situación de las personas empleadas en este, así como sobre las percepciones y opiniones de este colectivo. Aunque existen aportaciones periódicas que radiografían este sector, como es el caso del último informe de Dircom - Asociación de Directivos de Comunicación (2022), este es a nivel estatal, por lo que no concreta la situación en esta comunidad autónoma. Como investigaciones precedentes a esta, que centran el foco en la comunidad andaluza, solo encontramos la de Almanza (2004a) y la de Almanza *et al.* (2024), pero la primera no ofrece una información actualizada y la segunda presenta datos distintos, que pueden ser complementarios a los aportados por el presente estudio, centrado en las contribuciones de las propias personas que trabajan en el sector.

Se parte de que los departamentos de comunicación están conformados por equipos especializados en el campo comunicativo o áreas afines que tienen como meta principal la óptima gestión de la comunicación de organizaciones o instituciones con sus distintos grupos de interés (*stakeholders*) y que la impresión terminológica ha sido una constante para la denominación de esta estructura organizativa, debido a la reducción de las labores de este departamento al campo periodístico y la gestión de las relaciones con los medios de comunicación, especialmente durante los primeros años de andadura en España (Cárdenas, 2000), lo que ha desembocado en un desacuerdo más o menos generalizado que todavía perdura, aunque, según el último estudio de Dircom (2022), podría cambiar en los próximos años. Pero desde hace ya unas décadas los trabajos de estos departamentos se han ido extendiendo, han asumido nuevos cometidos (Villafañe, 1999) y están dedicados meridianamente a la gestión de la comunicación tanto interna como externa (Ramírez, 1995), por lo que paulatinamente su denominación ha ido variando en torno a términos como: gabinetes de comunicación, departamentos o direcciones de comunicación, que son más representativos de sus actuales rutinas profesionales (Castro-Galiana, 2007).

Considerando esta evolución en las funciones de esta estructura responsable de la gestión de la comunicación, nos amparamos en la siguiente definición de gabinete de comunicación: “es una estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos” (Almansa, 2005, p. 123). Por ello debe coordinar, planificar estratégicamente, ejecutar y evaluar las acciones comunicativas del organismo (García-Orosa, 2005), además de asesorar en el terreno comunicativo a los demás departamentos que lo conforman (Castillo y Almansa, 2002).

Entre las funciones primordiales que esta estructura comunicativa debe desempeñar actualmente, encontramos las siguientes:

- La coordinación de las relaciones con los medios de comunicación (Carrascosa, 2003; Martín, 1998), tradicionalmente, como el cometido más relevante de los gabinetes de comunicación. Teniendo en cuenta tanto el seguimiento como el estudio del tratamiento informativo sobre el organismo, además de las acciones informativas y de atención de las demandas de este público concreto (Campillo, 2011; Mateos, 2003).
- La gestión de las relaciones con los demás públicos externos a la organización o institución (Sabés y Verón, 2013; Simón, 2015).
- La comunicación corporativa (Almansa, 2007), haciendo hincapié en la mejora de la imagen de la propia organización o institución (Martín, 1998) y de la reputación (Reto-Carreño, 2017).
- La gestión interna de la comunicación. A pesar de que tanto la comunidad profesional española (ADC, 2019; Dircom, 2022) como la académica (Aced *et al.*, 2021; Berceruelo, 2020; Costa-Sánchez y López-García, 2020; Cuenca y Verazzi, 2020) señalan la relevancia que ha adquirido este ámbito comunicativo para las organizaciones, es una realidad que este hecho no se ve reflejado finalmente en la actividad profesional (Aced-Toledano y Miquel-Segarra, 2021), en la que se le sigue otorgando mayor peso, en consideración y recursos, al ámbito externo (Viñarás *et al.*, 2020).

- La planificación, implementación y valoración de la política comunicativa del organismo (García-Orosa, 2009).
- Acciones relacionadas con la comunicación de crisis o cabildeo (*lobbying*) (Martín, 1998).
- La gestión de la comunicación en línea en las plataformas sociales (Simón, 2015).
- La coordinación de las relaciones con el entorno (Martín, 1998).

La ejecución de dichas funciones requiere una formación más cercana a las relaciones públicas (Almansa-Martínez, 2011; Xifra, 2011), dado que este campo experto, indistintamente del entorno en el que trabaje (social, empresarial o institucional), debe saber gestionar las relaciones con el público externo, especialmente el conformado por los medios de comunicación, además de manejar su universo relacional interno, controlar las situaciones de crisis, las relaciones institucionales y el cabildeo, así como la organización de eventos y la gestión del protocolo, cometidos propios de los profesionales de las relaciones públicas (Almansa-Martínez y Fernández-Souto, 2020; Castillo-Esparcia *et al.*, 2017a/b).

A pesar de la idoneidad de la formación en relaciones públicas para el desempeño del trabajo que requieren estos departamentos de comunicación, en España la realidad sobre la formación de estos profesionales en activo no se adecúa a estos estándares ideales. Según el último informe elaborado por Dircom (2022) sobre la situación actual del sector, algo más de la mitad de las personas trabajadoras en este ámbito presentan una formación en periodismo (51,5%), estando representados los licenciados/graduados en Publicidad y Relaciones Públicas con tan solo un 15,8%. Aun así, en dicha investigación, las propias personas encuestadas reconocen que sus labores cada vez se alejan más de las propias de los antiguos gabinetes de prensa y se diversifican más, al punto que adquieren gran peso tanto la gestión de la comunicación en línea como la progresiva consolidación de la comunicación interna, funciones propias del campo de las relaciones públicas.

La gestión de la comunicación de las organizaciones o instituciones puede llevarse a cabo a través de un departamento interno de comunicación o a través de la contratación de los servicios de una empresa especializada en servicios de consultoría en materia de comunicación. Centrándonos solo en los de naturaleza interna a la organización, existen distintos tipos que se pueden sistematizar en función del tipo de organismo, aunque todos con el mismo fin: la gestión de la comunicación, tanto interna como externa (Martín, 1998; Strauck y Guillén, 2014). La clasificación propuesta por Almansa (2004b), siguiendo la propuesta por Ramírez (1995), es la más completa para abarcar todas las tipologías posibles:

- Gabinetes de comunicación institucionales o de las administraciones públicas (gobierno de la nación, gobiernos autonómicos, diputaciones, ayuntamientos y universidades públicas).
- Gabinetes de comunicación en el ámbito empresarial (en empresas y en organizaciones empresariales).
- Gabinetes de comunicación en organizaciones sociales.
- Gabinetes de comunicación en partidos políticos.
- Gabinetes de comunicación en sindicatos.
- Asesorías de comunicación, consultoras o empresas de comunicación.

Poniendo el foco en el rol que debe desempeñar este departamento dentro de la organización o institución, es necesario puntualizar que esta estructura comunicativa, con su responsable: el director de comunicación (dircom) a la cabeza, no tiene como meta llevar a cabo solo trabajos puramente técnicos, sino estar integrado en los órganos de toma de decisiones (Xifra, 2005), dependiendo directamente de la alta dirección (ADCDircom, 1997). Por otro lado, dadas sus funciones internas, es necesario que presente estrechos lazos con el resto de los departamentos que conformen la institución u organización. Es por ello que, tanto en el organigrama representativo como en el físico-espacial, lo ideal sería que estuviera emplazado justo al lado y con acceso directo a la alta dirección (Castillo y Almansa, 2004).

Entrando en la propia organización interna de este departamento de comunicación, esta va a variar en función de factores como volumen de trabajo, número de profesionales o el presupuesto del que disponen, entre otros condicionantes, por lo que no hay una sola sistematización válida para todas las tipologías de organizaciones e instituciones existentes, aunque existen una serie de directrices, adaptativas a cada circunstancia, que se deberían respetar.

En el nivel superior del organigrama debe encontrarse el responsable de comunicación, jefe del gabinete, dircom, etc., que ejerce las funciones de dirección y coordinación y además tiene que mantener un estrecho vínculo con los órganos de dirección o decisión (Almansa, 2004b; Álvarez y Caballero, 1997; Cárdenas, 2000; Castro-Galiana, 2007; Ramírez, 1995; Simón, 2015). Por debajo del dircom, debe haber una subdivisión en dos grandes áreas: comunicación interna y externa (Castro-Galiana, 2007; Ramírez, 1995), distribuidas por ámbitos de trabajo (Almansa-Martínez, 2011).

Teniendo en cuenta que la gestión estratégica de la comunicación es primordial hoy día para cualquier organismo, indistintamente de su tipología, y habiendo arrojado luz sobre el concepto, funciones, tipología y estructura organizacional de las entidades encargadas de dicha gestión, el objetivo general de esta investigación es evaluar la situación actual de los gabinetes de comunicación, concretamente en Andalucía (la comunidad autónoma del sur de España), incorporando perspectivas de los sectores público, privado y social.

Dada la amplitud del objeto de estudio, se han establecido cuatro objetivos específicos (OE). Estos están diseñados para profundizar en diferentes aspectos relacionados con la actividad y la estructura organizativa de los gabinetes de comunicación:

- OE1: conocer la ubicación y dependencia jerárquica del gabinete de comunicación dentro de su respectiva organización.
- OE2: descubrir los recursos disponibles y la asignación presupuestaria de los gabinetes de comunicación.

- OE3: identificar si los gabinetes de comunicación son responsables de la gestión de la comunicación interna y externa de la organización y explorar las herramientas de comunicación que utilizan.
- OE4: definir el perfil de los trabajadores en los gabinetes de comunicación, así como sus condiciones laborales y percepciones respecto a la profesión.

Metodología

Para alcanzar los objetivos propuestos, se ha llevado a cabo una investigación analítico-descriptiva, implementada con un enfoque cuantitativo. La técnica de investigación seleccionada para la recolección de datos es la encuesta, instrumentalizada mediante un cuestionario. El uso del cuestionario se justifica por su eficacia en alcanzar los objetivos propuestos en el estudio. Las variables incluidas se organizan según el objetivo específico al que corresponden y todas están codificadas para un análisis numérico. Sin embargo, se hace una excepción con la última pregunta, que está diseñada para ofrecer a las personas encuestadas la oportunidad de expresar una opinión personal sobre la profesión, a modo de conclusión.

Tabla 1. Variables medidas a través de las preguntas del cuestionario

OE	Variable	Tipología de respuesta	Respuesta
OE1	Denominación del gabinete	Catógórica	Simple
OE1	Sector al que pertenece	Catógórica	Simple
OE1	Dependencia organizativa	Catógórica	Simple
OE2	Presupuesto definido	Binaria (Sí/No)	Simple
OE2	Presupuesto	Catógórica (Rangos)	Simple
OE2	Recursos disponibles	Catógórica	Simple
OE3	Gestión comunicación interna	Binaria (Sí/No)	Simple
OE3	Gestión comunicación externa	Binaria (Sí/No)	Simple
OE3	Herramientas comunicación interna	Catógórica	Múltiple
OE3	Herramientas comunicación externa	Catógórica	Múltiple
OE3	Presencia en redes sociales	Binaria (Sí/No) / Por RRSS	Múltiple
OE3	Canales de contacto con los medios	Binaria (Sí/No) / Por canal	Múltiple
OE4	Número de trabajadores	Numérica	Simple
OE4	Género de los trabajadores	Numérica: categorías género	Múltiple

OE4	Experiencia de los trabajadores	Numérica: rangos de experiencia	Múltiple
OE4	Nivel de estudios de los trabajadores	Numérica: niveles de estudio	Múltiple
OE4	Disciplinas de estudios de los trabajadores	Numérica: disciplinas de estudio	Múltiple
OE4	Situación contractual de los trabajadores	Numérica: situación contractual	Múltiple
OE4	Salarios de los trabajadores	Numérica: rangos salariales	Múltiple
OE4	Aspecto más positivo del trabajo	Categoría	Simple
OE4	Aspecto más negativo del trabajo	Categoría	Simple
OE4	Igualdad de oportunidades en el trabajo	Binaria (Sí/No)	Simple
OE4	Conciliación laboral	Categoría	Simple
OE4	Disciplina afín	Categoría	Simple
OE4	Opinión general sobre la profesión	-	Abierta

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que en la Comunidad Autónoma de Andalucía hay 859 gabinetes activos (Almansa-Martínez *et al.*, 2024) y estableciendo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se obtiene que la muestra debe estar conformada por 266 gabinetes de comunicación.

El cuestionario se administra a través de una plataforma en línea que facilita la recopilación de datos de manera eficiente y accesible. Para alcanzar el número de respuestas deseado se envió en varias ocasiones a lo largo del tercer trimestre del año 2023. Finalmente, tras tres olas de envío, el número total de respuestas ascendió a 268, cada una de ellas realizada por los dircom de los diferentes gabinetes de comunicación.

Como se ha señalado anteriormente, los datos recopilados se convierten en valores que pueden ser analizados numéricamente utilizando técnicas y herramientas estadísticas. Para cada variable, se realiza una descripción que ayuda a contextualizar los resultados globales obtenidos. Además, para obtener una comprensión más profunda de los datos, dependiendo de la naturaleza de la información recogida, se aplican otras herramientas de análisis, como el análisis correlacional, el análisis de frecuencias y el análisis comparativo.

Siguiendo la misma estructura que se plantea en los objetivos y que se emplea para organizar y ordenar las preguntas del cuestionario, el análisis de los resultados también se divide en cuatro fases (Tabla 2).

Tabla 2. Fases del análisis de los resultados

Fase	OE	Título y descripción
1	OE1	Gabinetes de comunicación en las organizaciones:
		Ejerce como introducción general a la investigación, analizando aspectos como la denominación y el sector al que pertenece cada gabinete de comunicación. También se revisa la posición del gabinete dentro de la organización.
2	OE2	Recursos y dotación presupuestaria de los gabinetes de comunicación:
		Abarca la exploración de los recursos disponibles y la asignación presupuestaria de los gabinetes de comunicación. Además, se busca determinar si la dotación económica es independiente o si proviene de otras partidas presupuestarias.
3	OE3	Funciones de los gabinetes de comunicación en la organización:
		En esta fase se estudian las funciones de los gabinetes en la gestión de la comunicación interna y externa de la organización. Se evalúan las herramientas empleadas, las relaciones con los medios de comunicación y la presencia en redes sociales.
4	OE4	Los trabajadores y trabajadoras de los gabinetes de comunicación:
		Por último, se analizan todas las variables relativas a los trabajadores y trabajadoras. Se pueden agrupar en tres grupos: perfil general, condiciones y bienestar laboral, y percepciones generales sobre la profesión.

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Gabinetes de comunicación en las organizaciones

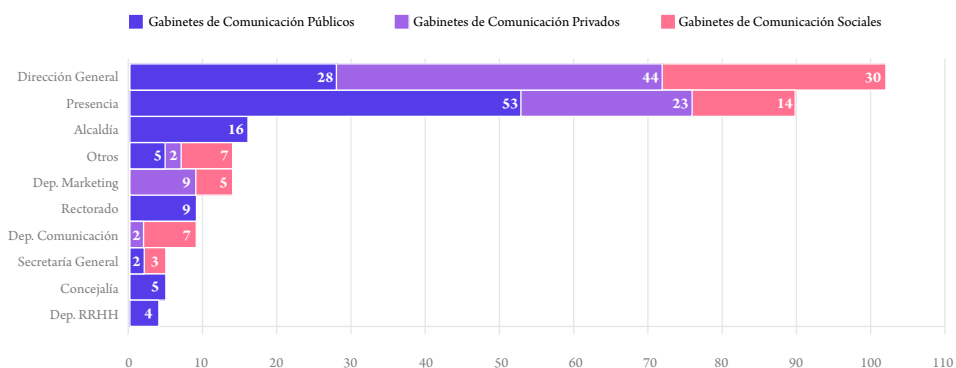
La muestra de gabinetes de comunicación exhibe una primera diferencia en términos de denominación, dividida en dos categorías principales. Por un lado, la mayoría de las organizaciones asocian su denominación con el área de la comunicación (n = 208; 77,61%). En ese sentido, los términos más frecuentes son: “gabinete de comunicación” (n = 125; 46,64%), “departamento de comunicación” (n = 46; 17,16%), “área de comunicación” (n = 12; 4,48%) y “dirección de comunicación” (n = 9; 3,36%). Por otro lado, un grupo menor se asocia con el área de prensa, a través de la denominación de “gabinete de prensa” (n = 56; 20,89%). Adicionalmente, se identifica de manera minoritaria la presencia de la nomenclatura “gabinete de relaciones corporativas” (n = 4; 1,5%).

En relación con el sector al que pertenecen, la mayoría de los gabinetes forman parte del sector público, con un total de 122 casos (45,52%); le

sigue el sector privado, con 81 gabinetes (30,22%), y, finalmente, el sector social, que cuenta con 65 gabinetes (24,26%).

La posición de los gabinetes dentro del organigrama también presenta diferencias. Por lo general dependen de la dirección general (n = 102; 38,06%) o la presidencia (n = 90; 33,58%) de la organización. Aunque también es frecuente que se vinculen a otros departamentos, como pueden ser el departamento de mercadeo (*marketing*) (n = 14; 5,22%) o el departamento de recursos humanos (n = 5; 1,87%). Únicamente el 3,36% (n = 9) ocupan una posición independiente y autónoma en la estructura de la organización.

Figura 1. Dependencia del gabinete en función del sector de la entidad



Fuente: elaboración propia.

Recursos y dotación presupuestaria de los gabinetes de comunicación

El primer elemento llamativo que se deriva del análisis correspondiente a las cuestiones de tipo económico sobre los gabinetes de comunicación es que tan solo el 33,58% (n = 90) cuentan con un presupuesto definido propio e independiente de otros departamentos o áreas. El 66,42% (n = 178) restante opera con presupuestos que están integrados en otras secciones de la entidad o dependen del financiamiento general de la organización.

De los 90 gabinetes que cuentan con un presupuesto definido y propio, 51 pertenecen al sector público, 21 al sector social y 18 al sector privado.

Esto indica que, proporcionalmente, el sector público es el único que supera el promedio general, con el 41,80% de sus gabinetes operando con financiación autónoma. En contraste, los gabinetes del sector privado muestran la tasa relativa más baja de financiación independiente (22,22%), predominando una dependencia económica respecto a otras áreas de la empresa.

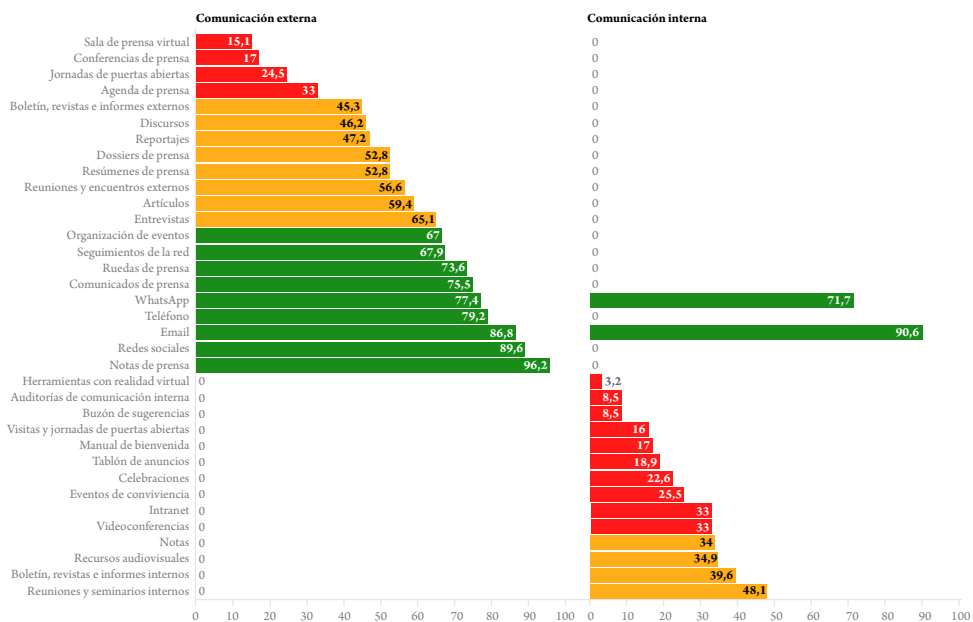
Específicamente, de los 90 presupuestos analizados, 42 son inferiores a 30.000 euros anuales; 14 se sitúan en el rango de 30.000 a 50.000 euros; 9 entre 50.000 y 70.000 euros; 5 entre 70.000 y 100.000 euros, y 20 superan los 100.000 euros por ejercicio. La distribución de los presupuestos inferiores a 100.000 euros por sector es bastante uniforme y sigue la tendencia general observada. Sin embargo, es destacable que el 80% (n = 16) de los gabinetes con un presupuesto superior a 100.000 euros pertenecen al sector público.

Independientemente de si el gabinete de comunicación gestiona directamente su presupuesto o si este proviene de otras áreas, en una mayoría significativa de las respuestas se considera que cuentan con recursos suficientes: el 46,64% (n = 125) cree que son justos y el 40,67% (n = 109) los considera óptimos. Solo un 12,69% (n = 34) de los encuestados opina que los recursos son insuficientes.

Funciones de los gabinetes de comunicación en la organización

Las funciones de los gabinetes de comunicación generalmente se clasifican según se orienten a la comunicación externa o interna. Un amplio porcentaje de los gabinetes estudiados (n = 254; 94,78%) se encarga de la gestión de la comunicación externa dentro de sus organizaciones. Las herramientas más utilizadas incluyen la emisión de notas de prensa –debido a la confusión terminológica existente entre nota y comunicado de prensa, posiblemente las personas encuestadas estén haciendo referencia en este caso a los comunicados de prensa–, la publicación en redes sociales y la gestión de correos electrónicos institucionales. Por otro lado, el 65,67% (n = 176) de los gabinetes también gestiona la comunicación interna, predominando el uso de correo electrónico corporativo y WhatsApp como las herramientas más comunes.

Figura 2. Herramientas de comunicación empleadas por los gabinetes



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Figura 2, las herramientas de comunicación externa más empleadas se centran en la gestión de la presencia en redes sociales y en el contacto con los medios de comunicación. Estas dos funciones son actualmente dos de las más relevantes en los gabinetes de comunicación.

La gestión de redes sociales y la producción de contenido en estas plataformas son tareas realizadas por el 89,60% (n = 240) de los gabinetes. Al centrar el análisis en las diferencias entre plataformas, se observa que las más utilizadas son Twitter (n = 229; 85,45%), Facebook (n = 226; 84,33%), YouTube (n = 210; 78,36%) e Instagram (n = 201; 75%). En menor medida, también emplean LinkedIn (n = 120; 44,78%) y TikTok (n = 26; 9,70%).

Aunque las redes sociales se utilizan para interactuar con los medios de comunicación, generalmente están dirigidas a otros públicos. Para establecer contacto directo con los medios, las herramientas más utilizadas incluyen el correo electrónico, las llamadas telefónicas y WhatsApp. Me-

diante estos canales, es habitual enviar notas y comunicados de prensa, así como invitar a ruedas de prensa o eventos.

Los trabajadores y trabajadoras de los gabinetes de comunicación

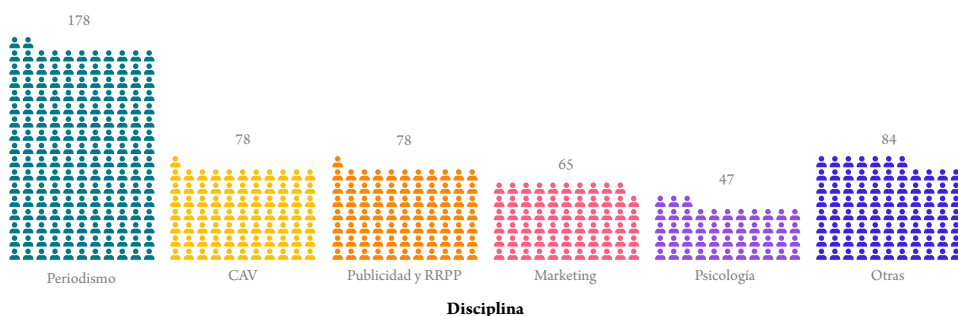
El número total de trabajadores y trabajadoras en los 268 gabinetes de comunicación que conforman la muestra es 804. Por lo tanto, el promedio por cada entidad es de 3. Los gabinetes del sector privado tienen una mayor cantidad de empleados, con un promedio de 4,4, en comparación con los 2,47 del sector público y los 2,21 del sector social. Además, es importante señalar que ninguno de los 187 departamentos vinculados a entidades públicas o sociales cuenta con más de seis trabajadores. La distribución en función del género es relativamente equitativa. Las personas de género masculino representan el 41,04% (n = 330), las de género femenino el 58,33% (n = 469) y aquellas que se identifican con otros géneros el 0,63% (n = 5). Es especialmente positivo el hecho de que un 80,22% (n = 215) de los gabinetes cuente con, al menos, una trabajadora en su equipo.

Una vez determinado el número total de empleados de los gabinetes incluidos en la muestra, se establecen tres subetapas para profundizar en el objeto de estudio. La primera etapa busca explorar el perfil laboral de los trabajadores y para ello se analiza la experiencia profesional y los estudios realizados. La distribución de la experiencia laboral arroja un aumento gradual conforme aumenta el tiempo de servicio: el 13,06% (n = 105) tiene menos de un año de experiencia, el 13,43% (n = 108) tiene entre uno y dos años, el 18,66% (n = 150) cuenta con una experiencia laboral de entre dos y cuatro años, el 20,77% (n = 167) ha acumulado entre cuatro y diez años de experiencia, y el grupo más numeroso corresponde a aquellos con más de diez años de experiencia, que representan el 34,08% (n = 274) de los 804 trabajadores totales.

Los estudios también constituyen un elemento relevante en el análisis del perfil laboral de los trabajadores de los gabinetes de comunicación. Aquellos con estudios primarios representan el 16,26% (n = 131) del total, mientras que los que completaron estudios secundarios constituyen el

17,79% (n = 143). Por consiguiente, una amplia proporción de los profesionales posee estudios superiores, específicamente el 65,92% (n = 530). Al examinar el reparto por disciplinas de los trabajadores con educación superior, se observa una marcada concentración en los estudios de periodismo (33,58%), seguidos por los de publicidad y relaciones públicas (14,72%) y los de comunicación audiovisual (CAV) (14,72%).

Figura 3. Trabajadores en función de la disciplina de estudios superiores



Fuente: elaboración propia.

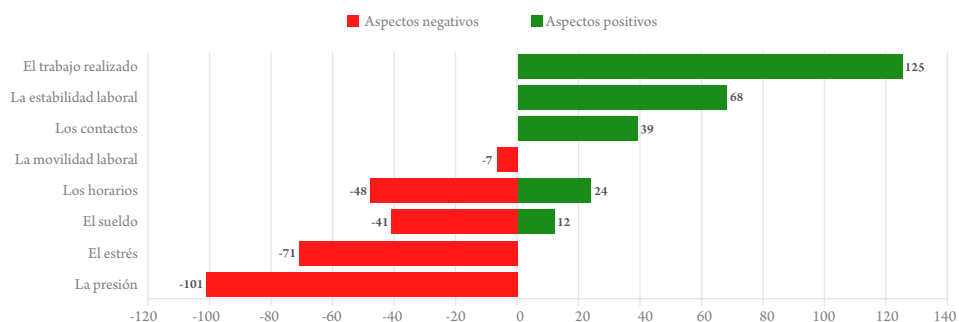
La segunda fase tiene como objetivo recabar información sobre la situación laboral y el bienestar de los trabajadores. En este sentido, se examina su situación contractual, sus salarios, los aspectos favorables y desfavorables de sus condiciones laborales, la igualdad de oportunidades en el ámbito profesional y las facilidades que la organización brinda para conciliar el trabajo con la vida personal.

En cuanto al análisis de la situación contractual, se observa que la mayoría de los trabajadores ocupan puestos estables. Concretamente, el 48% (n = 386) tienen contratos laborales fijos y el 12,56% (n = 101) son funcionarios. Los contratos temporales a tiempo parcial representan el 9,2% (n = 74) del total de puestos de trabajo, mientras que los contratos temporales a tiempo completo constituyen el 14,8% (n = 119). Además, un 4,1% (n = 33) de los trabajadores son becarios, y un 11,32% (n = 91) de ellos se encuentran en una situación contractual que no se puede clasificar en ninguna de las categorías anteriores.

En términos salariales, una gran proporción de los trabajadores se encuentran en rangos que van desde los 1.000 hasta los 3.000 euros brutos al mes ($n = 644$; 80%), siendo el más común aquel que va de 1.500 a 2.000 euros ($n = 221$; 27,49%). Destaca que solo el 1,74% ($n = 14$) supera los 5.000 euros brutos al mes. Si se consideran los valores medios de cada rango, el salario promedio se sitúa en 1.993,15 euros.

Los aspectos más mencionados como positivos dentro del entorno de trabajo son la satisfacción con el trabajo realizado (46,64%), la estabilidad en el empleo (25,37%) y los contactos profesionales obtenidos (14,55%). Por otro lado, entre las principales preocupaciones asociadas al trabajo en los gabinetes de comunicación se destacan la presión laboral (37,69%), el estrés (26,49%) y la remuneración (15,3%).

Figura 4. Aspectos negativos y positivos del trabajo en los gabinetes



Fuente: elaboración propia.

La equidad de género en el acceso a empleos y roles directivos es un aspecto importante para evaluar las condiciones laborales. En este sentido, el 51,86% ($n = 139$) de las respuestas indican que existe igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Sin embargo, el 48,14% ($n = 129$) restante de los encuestados considera lo contrario. Es decir, en 129 de los 268 gabinetes que conforman la muestra, los trabajadores que respondieron al cuestionario expresan que no hay igualdad de oportunidades entre géneros.

También se ha indagado sobre la conciliación laboral. En la mayoría de los gabinetes ($n = 152$; 57,72%), es posible conciliar el trabajo con la vida

personal. En 90 de ellos (33,58%), esta posibilidad depende del volumen de trabajo o la época del año. Las organizaciones en las que no es viable compaginar el trabajo con la vida personal representan solo el 9,7% (n = 26).

Finalmente, la tercera etapa concluye el apartado de resultados mediante el análisis de las respuestas a las dos últimas preguntas del cuestionario. Por un lado, se consultó acerca de las disciplinas que se consideran más apropiadas para el desempeño en los gabinetes de comunicación. Los hallazgos reflejan una relación con la distribución observada en los estudios superiores cursados por los trabajadores. Con mayor frecuencia, se menciona el periodismo (n = 153; 57,09%), seguido del ámbito de la publicidad y las relaciones públicas (n = 62; 23,13%).

En la última pregunta se ofrecía a los encuestados la oportunidad de expresar su opinión general sobre la profesión. Se identifica como línea expositiva principal la percepción de los gabinetes de comunicación como esenciales para el funcionamiento óptimo de organizaciones y entidades, en ámbitos tanto internos como externos. Su relevancia se manifiesta en la difusión de información, la proyección de imagen y la gestión efectiva de la comunicación. Sin embargo, se expone una tendencia generalizada a subestimar la profesión, evidenciada en la escasa valoración y remuneración que reciben estos profesionales, así como en el limitado reconocimiento tanto por parte de la sociedad como de los directivos de las organizaciones.

Adicionalmente, afirman que se enfrentan a múltiples desafíos, incluyendo la precarización laboral, la excesiva dependencia de la tecnología, el intruismo profesional, la insuficiencia de recursos y la erosión de la credibilidad. A pesar de estos obstáculos, muchos trabajadores de los gabinetes de comunicación expresan una profunda satisfacción y vocación por su labor y valoran la variedad de tareas, las oportunidades de aprendizaje constante y la gratificación que proviene de ver los resultados tangibles de su esfuerzo.

Discusión y conclusiones

El primer bloque de los resultados obtenidos ha permitido detectar que, dada la evolución en las rutinas profesionales y la diversidad de cometidos

de los gabinetes hoy en día, concordando con estudios precedentes (Matilla *et al.*, 2018; Túnuez-López *et al.*, 2018), una gran mayoría cuenta con denominaciones en las que prima la palabra “comunicación” –destacándose la calificación de gabinete de comunicación en el caso de Andalucía–, lo que permite englobar un abanico extenso de funciones propias de este campo, sin centrarse solo en las vinculadas a las relaciones con los medios de comunicación y representando de manera más fiel su desempeño profesional (Castro-Galiana, 2007). Además, se ha descubierto que la mayoría de estas estructuras comunicativas depende directamente de la alta dirección, bien de la dirección general o bien de la presidencia, cumpliendo en este sentido las directrices o consejos de asociaciones del sector (ADCDircom, 1997) y la de la propia comunidad investigadora (Almansa, 2004a; 2005; Álvarez y Caballero, 1997; Cárdenas, 2000; Carretón, 2007; Castillo y Almansa, 2004; Costa, 2001; Matilla *et al.*, 2018; Ramírez, 1995; Westphalen y Piñuel, 1993). Este hecho les permite poder desarrollar sus labores convenientemente, dado que de esta manera pueden acceder o formar parte de los órganos de decisión y consolidar así la relevancia de su papel dentro de la organización.

El segundo bloque de investigación, como viene siendo la tónica general según informes e investigaciones previas en este sentido (Dircom, 2015; 2018; Marín, 2016), ha revelado la incertidumbre presupuestaria de estas estructuras responsables de la gestión de la comunicación en los distintos organismos, que no suelen contar con un presupuesto definido y propio, a excepción de los que pertenecen al sector público, que son los que sí informan contar con financiación autónoma, aunque no lleguen ni a la mitad de la muestra. Aun así, las personas encuestadas consideran de forma positiva o justa la asignación presupuestaria de la que dispone el departamento de comunicación, la mayoría situados por debajo de los 50.000 euros anuales –el 46,67% inferiores a 30.000 euros anuales–, coincidiendo con los datos aportados por Dircom (2022) para los organismos de menos de 25 personas empleadas, como es el caso del presente estudio, en el que la media se sitúa en tres profesionales, aunque en el bloque cuarto de preguntas, en el que exponen sus opiniones, contradicen o perfilan en parte estas afirmaciones, dado que apuntan, entre otras dificultades, la insuficiencia de recursos

materiales o personales de los que dispone el gabinete, coincidiendo con otras investigaciones previas que indican baja disponibilidad presupuestaria o falta de recursos necesarios para el desempeño de las funciones comunicativas (Simancas-González y García-López, 2017; Dircom, 2022).

Las conclusiones que nos ofrece el bloque tres, en sintonía también con el informe Dircom (2022), muestran que las funciones dedicadas a la comunicación externa siguen siendo las predominantes en el quehacer diario de los gabinetes de comunicación y que la comunicación interna está ganando terreno paulatinamente. Esta última, como valor estratégico cada vez más importante para los distintos organismos (Aced-Toledano y Miquel-Segarra, 2021; Cuenca y Verazzi, 2020), ha ido adquiriendo importancia gracias, en parte, a la situación pandémica (Aced *et al.*, 2021; Berceuelo, 2020; Costa-Sánchez y López-García, 2020). En la gestión de este universo relacional externo, aunque priman los vínculos con los medios de comunicación, le sigue muy de cerca la comunicación a través de los distintos perfiles en las plataformas sociales, que tratan de mantener flujos comunicativos principalmente con otros grupos de interés (*stakeholders*) distintos a los medios de comunicación. Esto requerirá perfiles especializados en la gestión de actividades comunicativas relacionadas con las redes sociales y las campañas que cuenten con influenciadores (*influencers*) (Costa *et al.*, 2020; Godoy-Martín, 2022), por lo que la destreza, las capacidades, la experiencia (Cuenca-Fontbona *et al.*, 2020) y la formación en el ámbito digital (Túñez-López *et al.*, 2018) serán imprescindibles para el desarrollo de sus labores, cuestión que preocupa a los encuestados de la muestra, quienes indican una excesiva dependencia tecnológica en sus funciones.

En el último bloque de la encuesta se revela que las mayores canteras de trabajo se encuentran en el sector privado, dado que se presenta como el mayor empleador en este ámbito. Además, suelen contar con una plantilla experimentada, ya que el grupo más nutrido es el conformado por personal que lleva trabajando en el gabinete más de 10 años.

En relación con el sexo de las personas trabajadoras en estas dependencias comunicativas, no se encuentran diferencias significativas y sí cierto

equilibrio entre hombres y mujeres. Sin embargo, casi la mitad de los profesionales encuestados consideran que no existe igualdad de oportunidades real de acceso a algunos puestos y destacan que persiste la brecha de género y el techo de cristal para las mujeres a la hora de promocionar a ocupaciones superiores, tal y como indican Moreno *et al.* (2022) y el último informe de ADC (2020).

Desde el punto de vista formativo del sector, cumpliendo con lo indicado por el último estudio nacional de Dircom (2022), una amplia mayoría poseen estudios universitarios. Concretamente el perfil formativo que resalta en estos profesionales encuestados es el de los titulados/as en periodismo, al igual que en otros estudios de similar naturaleza en España (Costa *et al.*, 2020; Dircom, 2022; Fernández-Souto *et al.*, 2023), que indican esa predilección por personal periodista para trabajar en estos gabinetes, porque sigue prevaleciendo la idea desactualizada de que las funciones siguen siendo las reducidas a las relaciones con los medios de comunicación, lo que deja de lado el resto de las prácticas profesionales que hoy en día desempeña estos departamentos y muestra una visión limitada y parcial de la actividad comunicativa. Es precisamente este motivo el que puede explicar que consideren como primera disciplina el periodismo como la más apropiada para el desempeño de las funciones del gabinete. Pero, a pesar de que la opinión mayoritaria de la muestra de estudio apunta en este sentido, un alto porcentaje reconoce llevar a cabo acciones de comunicación tanto interna como externa, lo que supone la gestión de actividades propias de las relaciones públicas, tal y como apuntan Almansa-Martínez (2011), Almansa-Martínez y Fernández-Souto (2020), Castillo-Esparcia *et al.* (2017a/b) y Xifra (2011).

Es resaltable que en la muestra de estudio se percibe, de forma generalizada, una baja valoración de su desempeño profesional, en contraposición a los datos arrojados por la última encuesta nacional (Dircom, 2022), en la que se afirma que la mayoría de las personas encuestadas del sector sentían una estimación positiva por parte de los públicos internos, pero no por parte de los públicos externos, lo que concuerda, respecto de este segundo aspecto, con lo reflejado en nuestra investigación.

Este artículo, analítico-descriptivo, ha contribuido a mostrar la situación actual de los gabinetes de comunicación y su personal en Andalucía en su triple vertiente: pública, privada y social, pero sería necesario seguir indagando en este sentido, dado que la muestra de estudio, aunque es representativa, no refleja la totalidad de estas dependencias comunicativas en este territorio. Si bien la voluntad ha sido recabar el máximo de respuestas posibles, es necesario seguir insistiendo para poder hacer una radiografía más aproximada a la situación real, que permitirá, no solo hacer un análisis descriptivo, sino plantear posibles soluciones que mejoren el funcionamiento de la totalidad de estos organismos comunicativos.

Referencias

- Aced, C., Arocas, M. y Miquel, S. (2021). *Manual de comunicación interna*. Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/07/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf
- Aced-Toledano, C. y Miquel-Segarra, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 245-261. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- ADCDircom (1997). *Anuario de la Comunicación* 98. ADCDircom.
- ADC - Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación. (2019). *La comunicación interna, gran aliada en los nuevos modelos de negocio*. https://www.asociacionadc.org/wp-content/uploads/2019/03/CI_ADECEC.pdf
- ADC - Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación. (2020). *La mujer en comunicación y RR.PP. en España*. <https://www.asociacionadc.org/publicaciones-adc/>
- Almansa Martínez, A. (2004a). *Teoría, estructura y funcionamiento de los Gabinetes de Comunicación. El caso andaluz*. SP-UMA.

- Almansa Martínez, A. (2004b). *Teoría, estructura y funcionamiento de los Gabinetes de Comunicación, el caso andaluz*. [Tesis doctoral, Universidad de Málaga]. Repositorio de la Universidad de Málaga.
- Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 32, 117-132. <https://core.ac.uk/download/pdf/38977160.pdf>
- Almansa Martínez, A. (2007). Fortalezas, debilidades y tendencias en los gabinetes de comunicación. En A. Rodríguez Patrón (coord.), *Tendencias actuales en las relaciones públicas* (pp. 10-25). Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas. <https://idus.us.es/handle/11441/38795>
- Almansa-Martínez, A. (2011). *Del Gabinete de Prensa al Gabinete de Comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Comunicación Social.
- Almansa-Martínez, A., Castellero-Ostio, E. y Castillo-Esparcia, A. (2024). Gabinetes de comunicación en Andalucía: desarrollo y afianzamiento (2003-2022). *Revista de Comunicación*, 23(1), 17-32. <https://doi.org/10.26441/RC23.1-2024-3356>
- Almansa-Martínez, A. y Fernández-Souto, A. B. (2020). Professional Public Relations (PR) trends and challenges. *El Profesional de la Información*, 29(3), e290303. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03>
- Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Paidós.
- Berceruelo González, B. (2020). *Empleados comprometidos, empresas eficaces*. Estudio de Comunicación.
- Campillo Alhama, C. (2011). La dirección de comunicación municipal: estructuras, procesos y entidades declarantes. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(1), 41-60. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-03-41-60>

- Cárdenas Rica, M. L. (2000). *Gabinetes de prensa en la provincia de Sevilla. La información como servicio local*. Diputación Provincial de Sevilla.
- Carrascosa, J. L. (2003). *De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Información versus comunicación*. Arcadia.
- Carretón, M. C. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. Netbiblo.
- Castillo Esparcia, A. y Almansa Martínez, A. (2002). El gabinete de comunicación en el ámbito local. En R. López Lita, F. López Beltrán y A. Durán Mañes (coords.), *La prensa local y la prensa gratuita* (pp. 383-392). Universitat Jaime I. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=846485>
- Castillo Espacia, A. y Almansa Martínez, A. (2004). Estudio sobre la estructura y el funcionamiento de los gabinetes de comunicación en España. *Anagramas: Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 2(4), 47-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234343>
- Castillo-Esparcia, A., Guerra-Heredia, S. y Almansa-Martínez, A. (2017a). Comunicación política y *think tanks* en España. Estrategias con los medios de comunicación. *El Profesional de la Información*, 26(4), 706-713. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.14>
- Castillo-Esparcia, A., Smolak-Lozano, E. y Fernández-Souto, A.-B. (2017b). *Lobby* y comunicación en España. Análisis de su presencia en los diarios de referencia. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 783-802. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1192>
- Castro-Galiana, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Benito Castro.
- Costa, J. (2001). El director de comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI. En J. Benavides y J. Villafañe (coords.),

Dirección de comunicación empresarial e institucional (pp. 47-66).
Gestión 2000.

Costa-Sánchez, C. y López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El Profesional de la Información*, 29(3), 1-14. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.04>

Costa Sánchez, C., Túñez-López, J.-M. y Míguez-González, M.-I. (2020). Gestión de la comunicación en la pequeña y mediana empresa. Potencial estratégico, filosofía y tendencias. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 26(3), 927-938. <http://dx.doi.org/10.5209/esmp.66244>

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos*. UOC.

Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K. y Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>

Dircom - Asociación de Directivos de Comunicación. (2015). *El estado de la comunicación en España 2015*. <https://www.slideshare.net/slideshow/el-estado-de-la-comunicacin-en-espaa-en-2015/50860332#4>

Dircom - Asociación de Directivos de Comunicación. (2018). *El estado de la comunicación en España 2018*. <https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/04/Estado-de-la-Comunicacion-en-Espana.pdf>

Dircom - Asociación de Directivos de Comunicación. (2022). *El estado de la comunicación en España (ECE 21-22)*. https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE_21-22.pdf

Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I. y Rúas-Araújo, J. (2023). Gabinetes de comunicación de las federaciones deportivas españolas:

estructura, prácticas y afección del Covid-19. *Retos*, 49, 993-1003. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8996507>

García Orosa, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Netbiblio.

García-Orosa, B. (2009). *Gabinetes de comunicación on line: claves para generar información corporativa en la red*. Comunicación Social.

Godoy-Martín, F. J. (2022). Las agencias de comunicación ante las nuevas redes sociales. ¿*Early adopters* o incorporación tardía? *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 225-244. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-23-2022-12-225-244>

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. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/obs/v10n1/v10n1a09.pdf>

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

Mateos Marín, C. (2003). Descripción de la estructura funcional del gabinete de prensa político en los entornos informativos locales. *Revista Latina de Comunicación social*, 54, 631-633. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=962554>

Matilla, K., Miranda, T., Compte, M. y Oliveira, A. (2018). Divergencias en la denominación funcional de los departamentos de comunicación en España, *Redmarka*, 1(22), 129-156. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4939>

Moreno, A., Fuentes-Lara, C. y Khalil, N. (2022). Brechas y oportunidades de género en la dirección de la comunicación en España. *Palabra Clave*, 25(3), e2535. <https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.3.5>

- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación*. Bosch.
- Reto-Carreño, C. (2017). La generación de contenidos como herramienta de la comunicación corporativa en las universidades: principios para alinear la comunicación a los objetivos estratégicos. [Tesis de Licenciatura en Comunicación, Universidad de Piura].
- Sabés Turmo, F. y Verón Lassa, J.J. (2013). Los gabinetes de comunicación y su adaptación a la red: la incorporación de la figura del *community manager*. En F. Sabés Turmo, F. y Verón Lassa, J. J. (coords.), *Comunicación y la red. Nuevas formas de Periodismo* (pp. 92-109). Asociación de Periodistas de Aragón. <https://repositorio.usj.es/handle/123456789/1143>
- Simancas-González, E. y García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El Profesional de la Información*, 26(4), 735-744. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>
- Simón Onieva, J. E. (2015). Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales por las universidades públicas andaluzas. [Tesis doctoral, Universidad de Almería].
- Strauck Franco, M. A. y Guillén Arruda, C. A. (2014). La gestión de la comunicación en los gobiernos locales, una mirada desde la perspectiva estratégica: análisis del caso peruano. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), 153-176. [https://doi.org/10.5783/rev-rpp.v4i7\(ene-jun\).277](https://doi.org/10.5783/rev-rpp.v4i7(ene-jun).277)
- 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. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 24(1), 921-940. <https://doi.org/10.5209/ESMP.59987>
- Villafañe Gallego, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.

Viñarás Abad, M., González Vallés, J. E. y Rincón Alonso, 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. <https://comunicacionyhombre.com/wp-content/uploads/2020/01/INVESTIGACION-6.pdf>

Westphalen, M. H. y Piñuel, J. L. (1993). *La dirección de comunicación*. Prado.

Xifra J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Paidós.

Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Tecnos.