



**Universidad “Laica Eloy Alfaro” de Manabí  
Facultad de Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar**

## **Carrera de Comunicación**

**MODALIDAD: ENSAYO ACADÉMICO**

**Previo a la obtención del título de grado de:  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN**

### **TEMA:**

**DIRECTOR DE COMUNICACIÓN: FIGURA PRIMORDIAL PARA LA  
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL**

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Comunicación en la dinámica organizacional**

### **AUTORA:**

**Romina Moreira Hoppe**

### **TUTORA:**

**Lic. Jackeline Mendoza Pinoargote**

**Manta – Manabí – Ecuador**

**2024**

**TEMA:**

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN: FIGURA PRIMORDIAL PARA LA  
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO DEL AUTOR

Yo, MOREIRA HOPPE ROMINA, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1312843624 declaro que el presente trabajo de investigación y criterios emitidos, respetan rigurosamente en todo momento las normas éticas, previstas en la Ley de Propiedad Intelectual, asumo responsabilidad en lo referente a criterios, doctrinas, que contenga el trabajo de investigación, titulado: “DIRECTOR DE COMUNICACIÓN: FIGURA PRIMORDIAL PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL”, son de mi autoría, y autorizo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, para que haga de la investigación o parte de ella, documento disponible para, consultas de investigación, según las normas de la Institución, cediendo y aprobando la reproducción de los derechos patrimoniales del trabajo, con fines de difusión pública, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción, no suponga ganancia económica, y realice los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, en concordancia, con el Art. 144 de la Ley de Educación Superior.

Para constancia firmo a continuación.



**Romina Moreira Hoppe**  
C.I. 1312843624

 <b>Uleam</b> UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> CERTIFICADO DE TUTOR(A)	<b>CÓDIGO:</b> PAT-01-F-010
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO	<b>REVISIÓN:</b> 2 Página 1 de 1

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad **Ciencias Sociales Derecho y Bienestar** de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el desarrollo del trabajo de investigación bajo la autoría del estudiante **Romina Moreira Hoppe**, legalmente matriculado/a en la carrera de **Comunicación**, período académico 2024 (1) y 2024 (2), cumpliendo el total de **400 horas**, bajo la opción de titulación de **Ensayo Académico**, cuyo tema es "**Director de comunicación: figura primordial para la gestión de la comunicación empresarial**".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 18 de diciembre de 2024.

Lo certifico,



**Lcda. Jackeline Mendoza Pinoargote, MSc.**  
**Docente Tutor(a)**  
**Área: Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar**  
**Carrera de Comunicación**

## AGRADECIMIENTO

Es importante para mí, primero agradecerle a Dios que es quien nos da la fuerza cada día para avanzar a pesar de las pruebas y dificultades que se atraviesen en el camino y por darme muchas razones más por las cuales agradecerle...

Gracias a mis padres, por ser mi inspiración y por su total apoyo en todo este proceso de formación, por ser quienes sostuvieron toda esta trayectoria y siempre creyeron en mí...

Gracias a mis hermanas, por ser un ejemplo a seguir y por haberme apoyado en todo lo que ha estado en sus manos...

Agradezco a mi esposo por apoyarme a culminar este largo proceso y haberme acompañado desde el inicio hasta el final...

Gracias a Benji y Negra porque estuvieron conmigo tantas veces, de mi lado, nunca me dejaron sola y siempre fueron mi mejor compañía y lo mejor que Dios pudo darme por más de 10 años y aunque hoy no estén físicamente, siempre vivirán en mi corazón.

## DEDICATORIA

A Dios primero, a mis padres, hermanas, esposo y sobrino porque son quienes me han motivado a culminar con éxito todo este proceso.

**TABLA DE CONTENIDO**

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Desarrollo temático.....	13
1. Comunicación empresarial: Génesis y evolución.....	13
2. Génesis y evolución del Dircom.....	16
3. Rol y características del Dircom.....	16
4. Importancia del Dircom en el siglo XXI.....	19
5. El Dircom como eje estratégico en la gestión de la Comunicación interna, externa y de crisis.....	21
Conclusiones.....	28
Referencias.....	30

## Resumen

Es importante sustentar el rol del director de comunicación en la estructura y operación de las empresas, por lo que el enfoque principal de este trabajo es recalcar cómo esta figura lleva a cabo una labor basada en estrategias que favorecen a las organizaciones.

Este ensayo busca enfatizar la importancia del Dircom dentro de las instituciones, resaltando sus roles y características que lo vuelven indispensable dentro de las mismas. Otro objetivo importante es conocer cómo su accionar estratégico ha favorecido a las instituciones y cómo sus herramientas han favorecido a empresas grandes en momentos de crisis. Para esto, fue necesario, mediante un enfoque cualitativo analizar fuentes bibliográficas, haciendo una exhaustiva investigación de trabajos previamente realizados que permitieron valorar la gran labor realizada por el Dircom. Este trabajo logra apreciar la gran ayuda que este profesional aporta a las empresas, como el caso de la farmacéutica Johnson & Johnson, quien atravesó por un momento de crisis, la cual se manejó mediante estrategias planteadas por un Dircom, obteniendo resultados altamente favorables.

**Palabras claves:** Dircom, comunicación empresarial, comunicación estratégica, organizaciones.

### **Abstract**

This essay aims to emphasize the importance of the Chief Communications Officer (Dircom) within institutions, highlighting their roles and characteristics that make them indispensable. Another key objective is to understand how their strategic actions have benefited institutions and how their tools have supported large companies during times of crisis.

To achieve this, a qualitative approach was employed to analyze bibliographic sources, conducting an in-depth review of previously conducted studies that allowed for an evaluation of the significant contributions made by the Dircom. This work underscores the substantial support this professional provides to companies, as exemplified by the case of the pharmaceutical company Johnson & Johnson. The company faced a moment of crisis that was effectively managed through strategies designed by a Dircom, resulting in highly favorable outcomes.

**Keywords:** Corporate communication, business communication, strategic communication, organizations.

## Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por una intensa competitividad, avances tecnológicos y una sociedad altamente conectada, la comunicación empresarial desempeña un papel central en el posicionamiento y la sostenibilidad de las organizaciones. En este marco, la figura del director de Comunicación (Dircom) emerge como un agente estratégico que articula las relaciones internas y externas de las empresas, siendo su ausencia perjudicial para cualquier organización, puesto que es el encargado de establecer coherencia en la actividad comunicacional; sin él, se correría el riesgo de transmitir mensajes de manera incorrecta o contradictoria, así como responder erróneamente ante una situación de crisis.

El director de comunicación es esencial, pues se encarga de dirigir aquellas estrategias previamente establecidas dentro de la empresa con el fin de conducirla al éxito, y el rol del Dircom está estrechamente relacionado con la comunicación empresarial ya que, esta es necesaria para la sostenibilidad de cualquier empresa.

La comunicación empresarial se refiere a la interacción proveniente de la organización y su objetivo es crear un nexo entre el público interno y externo, siendo la principal clave estratégica que respalda las metas empresariales con el fin de lograr un buen flujo comunicacional, lo que conduce a una imagen corporativa positiva.

Malgarejo (2019), menciona que la comunicación empresarial es vital dentro de las organizaciones, ya que tiene como principal función transmitir a todos los departamentos existentes la información necesaria para su correcto funcionamiento.

Todas las empresas necesitan de un buen flujo comunicacional interno, ya que este puede garantizar un buen resultado en la comunicación externa que resulte favorable para la empresa y eso logra una buena comunicación empresarial, pero esta debe ser manejada correctamente.

En este contexto, Morales, et al (2007) establece que se denomina director de comunicación o Dircom al responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de formar una imagen positiva.

Se puede definir al Dircom como el arquitecto maestro de la comunicación corporativa, y es quien traza una ruta que informa y establece la confianza en los públicos, por eso se constituye en pieza preponderante en cualquier organización.

Ramirez (2012) plantea que un Dircom es primordial porque permite que la empresa logre un contacto mayor con su grupo de interés; lo cual lo vuelve un personaje fundamental. Por eso, el principal enfoque de esta investigación es exponer la importancia que tiene el director de comunicación dentro de cualquier empresa y el rol que desempeña en la misma, como el encargado de su correcto funcionamiento.

Este ensayo se propone analizar la relevancia del Dircom como figura primordial en la gestión de la comunicación empresarial y los diversos desafíos que enfrenta ante momentos de crisis, fundamentándose en una metodología cualitativa, ya que esta permite explorar a profundidad las percepciones, prácticas y desafíos inherentes a este rol. Este enfoque cualitativo permite analizar, no solo el “¿Qué hace un dircom?”, sino el cómo y el por qué lo realiza, ya que este método facilita detallar bajo experiencias humanas las acciones que este profesional lleva a cabo.

Utilizando el método documental, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva de fuentes académicas y científicas relacionadas con el tema de estudio y su información fue analizada de forma crítica para construir una perspectiva integral de la temática planteada.

La elección del tema responde a la creciente necesidad de formar profesionales con capacidades multidimensionales para gestionar crisis, construir narrativas corporativas efectivas y adaptar la comunicación a entornos globalizados y multiculturales. Además, esta investigación se alinea con las demandas del mercado laboral y los retos académicos contemporáneos, aportando tanto a la literatura existente como al desarrollo profesional en el ámbito de la comunicación estratégica.

En definitiva, el presente ensayo busca no solo destacar la importancia del Dircom como eje central en la gestión comunicacional, sino también proponer líneas de reflexión y acción para fortalecer su rol en un entorno empresarial dinámico y exigente. Por ejemplo, el director de comunicación, no debe ser únicamente percibido como un gestor de mensajes, si no como un asesor estratégico que influye en la toma de decisiones a nivel organizacional, tomando como acción fomentar la integración de este profesional asegurando su participación en el desarrollo de la empresa.

## Desarrollo temático

### **Comunicación empresarial: Génesis y evolución**

Para Bosch et al. (2021), la comunicación empresarial, se refiere a la forma en que se comunican las empresas, y alude a un conjunto de actividades involucradas en la gestión y orquestación de todas las comunicaciones internas y externas destinadas a crear un punto de vista favorable entre las partes de las que depende la empresa, pero anteriormente no era valorada como tal.

Según Contreras, et al (2020) en Alemania durante la revolución industrial, nació la necesidad de informar al público externo todo lo que sucedía dentro de las empresas. Friedrich Alfred Krupp, quien era parte del armamento nazi, creó una oficina de información en 1901, a partir de allí surgieron nuevas oficinas de Relaciones Públicas por el resto de Europa. Mas adelante, en 1910 en el Reino Unido, la compañía Marconi crea el primer departamento para anunciar comunicados de prensa y todo esto evidenció la necesidad de contar con la comunicación empresarial como herramienta clave dentro de cualquier organización.

Es hasta 1998 que surge un gran desarrollo para la comunicación empresarial, pues las empresas empiezan a reconocer y valorar la importancia de su desempeño y a manejar la comunicación interna, externa, de crisis, imagen corporativa, relación con los distintos medios, entre otras estrategias comunicacionales que logran afianzar la comunicación en las empresas y ligándola a los diferentes departamentos de la organización como herramienta necesaria para el desarrollo de las mismas.

Según Palacios, (como se cita en Contreras, et al 2020), en el campo científico surge como área académica con un posible comienzo en la publicación del artículo “Speech and human relations” de Charles Redding en 1937 y un año

después, Chester Barnard, pionero en estudios organizacionales, empezó a poner su atención sobre la comunicación en empresas grandes, considerando a la comunicación empresarial como el eje por el cual las personas están vinculadas en una organización.

Así como la comunicación avanza vertiginosamente a la par que se desarrollan las tecnologías y sociedades, a nivel empresarial la forma de manejar la comunicación también ha ido evolucionando, por tal razón, es de vital importancia conocer los diversos cambios que ha enfrentado la comunicación empresarial. En consonancia con lo expresado, Contreras, et al (2020) mencionan que, la comunicación en sí misma, como proceso y como herramienta indispensable de los intercambios humanos, ha atravesado transformaciones en todas sus áreas de estudio y desarrollo tecnológico.

Anteriormente, la comunicación era manejada bajo un foco tradicional como radio, folletos y revistas y era de esa manera como las empresas daban a conocer sus marcas, Ikusi (s.f) plantea que actualmente las TIC (Tecnología de la Información y Comunicación) han generado un gran impacto en las empresas gracias a su transformación digital, la cual se acopla a la nueva manera en la que los usuarios reciben información en un mundo altamente digitalizado, lo cual garantiza un mayor alcance de la marca hacia su público objetivo.

Estas nuevas tecnologías incluyen todo un conjunto de implementos para desarrollar nuevos métodos de trabajo y, sobre todo, de posicionamiento de la marca y, gracias a aquellas herramientas, la comunicación empresarial se expandió en gran manera hacia nuevos métodos que favorecen a las empresas.

Todo evoluciona, y con el paso del tiempo empiezan a surgir varias denominaciones para referirse al ejercicio de las RRPP, entre estas la de Comunicación Organizacional, de la que el autor holandés Van Riel determinó se desprenden las Relaciones Públicas. (Contreras, et al 2020).

Pero para Barquero (2005) tras el nombre “Comunicación empresarial”, se encuentra en realidad, las tácticas y técnicas de las Relaciones Públicas, sugiriendo que este nombre es únicamente una nueva forma de llamar a las RRPP, pues en su accionar la frontera de la práctica de ambos términos se achica; Campos (2017), a propósito de las Relaciones Públicas, define a esta como el proceso donde se crea una política de comunicación y diseño de estrategias que generen una vista externa favorable alrededor de la empresa y define sus distintas tipologías, entre las cuales aborda:

#### ***Relaciones Públicas Internas***

Esta tiene como objetivo mantener un buen ambiente laboral para que los trabajadores se sientan seguros, como resultado surge un feedback entre los altos mandos de la empresa y sus empleados, lo cual es beneficioso para la organización.

#### ***Relaciones Públicas Externas***

Son las actividades que se desarrollan con los personajes externos de la empresa con el fin de dar una buena imagen.

#### **Génesis y evolución del Dircom**

En 1977, Joan Costa, consultor en comunicación corporativa, publicó un libro pionero en el campo de la comunicación empresarial: "La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral", donde resaltó la necesidad de darle voz y rostro

a las organizaciones, ya que creía que estas estaban detrás de sus productos y esto condujo a que se concibiera la figura del director de comunicación para guiar la comunicación empresarial o de la marca. Ahora se conoce a este profesional coloquialmente como “Dircom”.

Costa (s.f), argumenta que la imagen de una empresa no podía ser formada, establecida e incluso fortalecida mientras las formas de comunicación no estuvieran articuladas bajo una estrategia común. Esto encaminó al siguiente paso: la necesidad de un nuevo manager global dentro de la empresa. A su vez, Costa menciona que el Dircom nace por una necesidad dentro de las empresas, lo cual nos remonta a la importancia de conocer su nacimiento.

Costa (2011), menciona que este personaje nace en los años 70 en Europa, pero a partir de los 80, comienza a extenderse. No es hasta los años 90 que comienza a salir fuera de dicho país y en 1992 comienza a evolucionar como una necesidad y se plantea la necesidad de incluir el estudio del Dircom dentro de las universidades, expandiéndolo como alguien que podía aportar mucho más a una empresa.

El Dircom se ha fortalecido como un pilar indispensable en las estrategias empresariales, ya que sus funciones articulan la comunicación con el fin de encaminarla a sus propósitos previamente establecidos, es decir, no solo maneja con solvencia los procesos comunicacionales, sino que es capaz de planificar estratégicamente la comunicación según fines previamente establecidos.

### **Rol y características del Dircom**

El Dircom es un especialista en los procesos de comunicación dentro de las empresas y organizaciones. Este profesional es capaz de desarrollar estrategias

favorables para el progreso de la empresa, lo que se constituye en su rol principal. Por ello, se considera un profesional esencial cuya función principal es mejorar la imagen corporativa.

Dircom (2022) determinó diversos roles que debe desarrollar el director de comunicación:

### ***Liderar la estrategia de comunicación***

El especialista en Comunicación Empresarial, debe liderar la comunicación, el marketing, el diseño y las estrategias como una responsabilidad para llevar a cabo iniciativas de comunicación y distribuir funciones al resto del equipo empresarial.

### ***Asegurar una comunicación efectiva***

Su responsabilidad principal es asegurar el flujo de información específica en todos los departamentos para evitar confusiones que lleven a decisiones que perjudiquen la empresa.

### ***Garantizar relaciones internas y externas***

Debe garantizar las relaciones internas, es decir entre la compañía y sus colaboradores, esto lo consigue mediante estrategias que reflejan la cultura de la organización, lo cual es importante para plasmarlo en el exterior. Cabe mencionar, la responsabilidad de velar por las relaciones externas con los medios y demás sectores involucrados para incentivar una imagen positiva.

### ***Proteger la reputación de la empresa***

Debe generar prestigio y reconocimiento de la marca, usando herramientas de comunicación que potencien la imagen.

### *Coordinar la estrategia de comunicación*

El Dircom tiene la responsabilidad de crear planes de comunicación basándose en los objetivos de la empresa con el fin de llevar a cabo un buen funcionamiento de la compañía y debe hacer uso de las nuevas herramientas con el fin de potenciar la marca, como el contenido llamativo en las RRSS.

Hoy en día, el Dircom lidera las estrategias comunicacionales, garantizando cohesión y eficacia en los mensajes internos y externos, con el fin de lograr un aspecto positivo.

Pero, ¿qué caracteriza a un Dircom?

Johan Costa, en 1977, en un seminario en Buenos Aires, denominado “Seminario Internacional de Imagen y Comunicación, bajo el título “Gestionar la Comunicación”, planteó que este profesional debe poseer las siguientes características:

- Depende de la alta dirección de la empresa.
- Mantiene un buen flujo comunicacional interno
- Supervisa y orienta en cualquier decisión.
- Sabe diferenciar la comunicación corporativa de la comunicación comercial.
- Diseña estrategias de comunicación sobre la base de objetivos establecidos.
- Interpreta las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía. (Morales, et al, 2007).

Es el Dircom, quien pone en práctica sus conocimientos para mantener el bienestar de la empresa; a su vez, está frente a los problemas que puedan surgir en el camino hacia los objetivos establecidos. Con su habilidad, es capaz de crear estrategias que minimicen el impacto negativo en medio de una crisis.

### **Importancia del Dircom en las empresas del siglo XXI**

El Dircom es un profesional fundamental en las organizaciones, pues su presencia favorece al desarrollo de las actividades internas y externas, y hoy en día esas actividades han evolucionado hacia nuevas tecnologías frente a un público mucho más exigente. Hernán (2013) menciona que en pleno siglo XXI, una organización sin un Dircom que gestione la comunicación, no puede existir; y si existe, está al borde del caos.

Para Lagarejo (2024), el director de comunicación debe estar un paso adelante frente a los cambios tecnológicos que influyen en la forma de comunicarse, ya que estas tienen una relación directa con la imagen y reputación de la empresa.

Además, indica que los Dircom, enfrentan nuevos retos en este siglo, a causa de la inmediatez de las RRSS por parte de la sociedad, lo cual les ha obligado a adaptar nuevos mensajes y maneras de llegar a la audiencia y generar impacto, y a su vez tener mucho más cuidado en las acciones que la empresa realice, puesto que, actualmente con un “click”, el público externo puede perjudicar a la empresa.

La Universidad Europea en su sitio web sobre Comunicación y Marketing, estableció diversas funciones que vuelven importante al Dircom en las empresas del siglo XXI, entre las cuales mencionó:

- El Dircom del siglo XXI es importante porque realiza estrategias de marketing y publicidad, las mismas que actualmente son de gran

importancia debido a las nuevas demandas con el fin de favorecer a la marca.

- Mediante la publicidad, es capaz de transmitir la identidad de la marca de manera correcta.
- Genera contenido a través de los storytelling. El Dircom tiene como estrategia crear una narrativa alrededor de la marca y eso es gracias a sus habilidades.
- El director de comunicación, sin duda alguna, es un personaje digital, que maneja bien las redes sociales, medios digitales y todo lo relacionado a este entorno, siendo esta la demanda actual de los consumidores totalmente digitalizados.
- Es un profesional capaz de dominar los contenidos, ya que exponer información ante la audiencia, siempre será lo más importante pero ahora fluye de maneras distintas y avanzadas y él sabe cómo direccionarlas hacia el bienestar de la empresa.

El Dircom atraviesa nuevos y grandes retos subyacentes de los avances de las TIC, de donde surgen nuevas maneras de comunicar y con ello un público más demandante, por ello, este profesional es indispensable dentro de las empresas de hoy en día. Ortega, (2019) plantea que el Dircom debe desarrollar un plan de comunicación de crisis para redes sociales, que incluya protocolos claros y mensajes claves para garantizar una respuesta rápida y coherente; ya que, este plan permite a las empresas solventar satisfactoriamente situaciones adversas, disminuyendo consecuencias negativas.

## **El Dircom, como eje estratégico en la gestión de la Comunicación interna, externa y de crisis**

Existen tres herramientas claves que deben ser utilizadas en una empresa: la comunicación interna, externa y de crisis. Las tres están estrechamente articuladas con el fin de que, mediante ellas, la empresa funcione correctamente; de estos aspectos depende un buen flujo de comunicación que mantenga en orden cualquier organización.

El Dircom juega un papel esencial en las funciones de la comunicación interna. Para Oyarvide, et al (2017), esta comunicación es una interrelación que se debe lograr entre los miembros de la empresa, ya que de esta manera se integran y comprometen con los objetivos de la organización, lo cual repercute externamente, pues para obtener una reputación externa favorable la comunicación debe circular correctamente dentro de la empresa. En ese sentido, el Dircom es el responsable de mantener los distintos departamentos articulados entre sí, por el bien de la empresa-, quien debe mantener al público interno al tanto de las nuevas estrategias que favorecen a la empresa.

La comunicación externa, al contrario de la interna, va dirigida hacia el público externo. Charry (2018), indica que todo comunica dentro de una organización y, esa comunicación influirá en la imagen de la marca, generando beneficios a través del posicionamiento con su público externo. En la comunicación externa, el Dircom busca estrategias que favorezcan la reputación de la empresa ante los consumidores y realiza todo lo relacionado a lo que el público ve externamente y lo que percibe de la organización.

El Dircom, debe ser capaz de manejar estos dos tipos de comunicación y públicos, conduciendo desde la comunicación interna un trabajo eficaz que comunique correctamente al público externo, quienes son los consumidores de la marca, esto es clave para obtener un posicionamiento y reputación favorable en el público consumidor y, aunque la empresa atravesase dificultades, el Dircom está totalmente preparado para asumir estas responsabilidades y sacar a la empresa de cualquier circunstancia, pues tiene a su alcance una herramienta poderosa: la comunicación de crisis.

Godoy, F (2022) menciona que la comunicación de crisis debe ser manejada de manera rápida, pero sin precipitaciones.

Todas las empresas han atravesado situaciones donde se han visto severamente perjudicadas y es en ese momento donde el Dircom debe desplegar una rápida estrategia de situaciones emergentes, de manera muy inteligente, por eso es un profesional capacitado para dar soluciones bajo presión, dando muestra de serenidad para manejar con calma el momento y a la vez con celeridad estratégica para actuar rápidamente con una adecuada comunicación de crisis, viéndola como una herramienta para elaborar una gestión adecuada que no empeore la situación y arriesgue la empresa.

Lo adecuado es que, en las empresas exista un plan de comunicación de crisis previamente establecido, con el fin de saber cómo actuar frente a una situación que perjudique la empresa y así lograr refrenar el impacto negativo que se produzca.

UNIR (2024), plantea pasos a seguir para el correcto manejo de la comunicación de crisis:

- Preparar un plan pensando en todos los casos de crisis posibles, pensando en todos los riesgos que podrían surgir.
- Fijar un equipo especializado en abordar el plan, donde sus integrantes sepan su rol en caso de una crisis.
- Considerar todos los elementos de la comunicación y establecer estrategias alineadas con los valores de la empresa.
- Determinar el impacto que la crisis pueda producir, monitoreando todos los medios que mencionen la imagen pública de la organización, sobre todo las RRSS para tener una idea clara de cuál es su trascendencia en el público.
- Evaluar su afectación y si el plan estratégico funciono para solucionar el problema, caso contrario habría que implementar mejoras.

Un ejemplo pertinente sobre el manejo de crisis, se evidencia en Johnson & Johnson, BCcampus, un blog de origen canadiense, relata la crisis que atravesó la farmacéutica Johnson & Johnson en 1982 cuando 7 personas murieron envenenadas por su fármaco estrella: capsulas de Tylenol.

Es importante mencionar que Tylenol era un fármaco de libre venta, con más de 100 millones de usuarios, liderando el mercado en Estados Unidos y generando una ganancia del 33% en la empresa.

El éxito de estas cápsulas era asombroso; sin embargo, en 1982 por motivos que aún no están comprobados, algunas personas cambiaron las cápsulas de los envases por cianuro, sellando los envases y colocándolos en farmacias y tiendas para su venta en Chicago.

Las cápsulas fueron vendidas y consumidas ocasionando la trágica muerte de más de 7 personas, lo cual perjudicó en gran manera la reputación de la farmacéutica Johnson & Johnson, viéndose en la responsabilidad de aclararle a sus consumidores por qué su producto comenzó a envenenar de repente.

Robert Andrews, director de relaciones públicas de Johnson & Johnson, recibió una llamada de un periodista de Chicago, quien le comentó lo que estaba ocurriendo, siendo esta la forma en la que se enteró de los eventos sucedidos, quien rápidamente actuó y formó una reunión con el presidente de la farmacéutica, en la cual formaron un equipo de 7 personas donde surgieron dos preguntas claves para en base a ellas, elaborar un plan de comunicación de crisis: “¿Cómo proteger a las personas?” y “¿Cómo rescatar el producto?”

La farmacéutica atravesó por una crisis realmente significativa, donde diferentes medios de comunicación relacionaron la marca con una reputación muy negativa utilizando, incluso, titulares muy dañinos.

#### ***Comunicación de crisis que desarrolló Johnson & Johnson:***

- Usar las relaciones públicas y pagar publicidad para comunicar las estrategias que se llevarían a cabo.
- Poner en aviso a los consumidores, usando los medios de comunicación.
- Comunicaron sobre no comprar el producto hasta investigar el alcance que tuvo la manipulación del producto.
- Detener la producción de las capsulas Tylenol.

- Detener todo tipo de publicidad de Tylenol en todos los medios que se llevaban a cabo.
- Retirar todas las cápsulas de todas las farmacias y tiendas a nivel nacional.
- Crear una línea directa de emergencia (1-800) para que los consumidores se comuniquen con ellos y responder todas sus dudas.
- Estableció una línea gratuita para enviarles diariamente mensajes y noticias con declaraciones sobre la crisis a los medios de comunicación.
- Hicieron ruedas de prensa en la corporación.
- Anunciaron sobre la creación de un envase triplemente protegido, con el fin de devolverle la confianza a sus consumidores y evitar otra posible manipulación de producto.
- Instalaron una transmisión en vivo en la televisión para todo New York sobre la situación y las medidas que se estaban realizando como prevención de otro envenenamiento.
- Crearon un plan de inspección hacia todos sus productos antes de importarlos.
- La empresa tomó la decisión de compensar financieramente a los familiares de las víctimas.

***Johnson & Johnson posterior a la crisis:***

- Johnson & Johnson, logró recuperar por completo las pérdidas financieras durante la crisis.
- Las capsulas de Tylenol volvieron a ser las más vendidas del mercado en Estados Unidos.
- Las personas volvieron a tener confianza cuando la compañía mostró por diferentes medios que habían compensado a las familias por las víctimas, a pesar de que no fueron responsables de lo sucedido.
- Se llegó a reconocer la gestión de la compañía Johnson & Johnson, liderada por su Dircom, Robert Andrews, como uno de los ejemplos más grandes de éxito frente a una crisis de ese nivel.

Berge, mencionó que la crisis que atravesó la farmacéutica a causa del fármaco Tylenol es el ejemplo más grande que se haya conocido en la historia de los comunicadores de crisis y enfatiza que, es un accionar que las empresas deben tomar como ejemplo y hacer uso de las relaciones públicas frente a cualquier desastre que atraviesen.

En base a toda esta información, se logra apreciar el gran trabajo realizado por el director de comunicación, como el encargado de crear un plan de comunicación de crisis para poder levantar la empresa cuando sea necesario. Claramente su presencia es primordial dentro de cualquier organización. Es un profesional capaz de liderar un plan y llevarlo a cabo de la manera correcta, pero esta capacidad va de la mano con la comunicación de crisis, la que, si se maneja correctamente, tiene resultados acertados y favorables para la empresa.

Otro ejemplo, es en la empresa alimenticia de Ecuador, donde Larrea (2020), menciona la crisis que atravesó dicha empresa en tiempos de pandemia cuando se viralizó un video donde un trabajador manipulaba los alimentos de manera inapropiada, lo cual generó una reacción negativa ante el público.

Inmediatamente, se empezó a manejar la comunicación de crisis, liderada por la Mg. Vanessa Lam, quien elaboró una serie de estrategias para recuperar la confianza de sus clientes, entre las cuales consta:

- Comunicación transparente: se realizaron comunicados oficiales donde se reconoció el incidente y se mencionaron las correctivas que se iban a llevar a cabo.
- Compromiso con la calidad: Se fortalecieron los protocolos de seguridad de los alimentos y se realizaron auditorías para empezar a garantizar la calidad de los productos.
- Interacción con la comunidad: Esta herramienta es una de las más importantes, pues se establecieron canales de comunicación directa con los clientes para que exista una retroalimentación y de esta manera, los consumidores noten el compromiso con ellos.

Finalmente, se recuperaron de la crisis y restablecieron su reputación ante el mercado y estos ejemplos sirven para reconocer la labor que realiza un Dircom frente a situaciones como esas, y de esa manera reconocer su importancia en las empresas como un profesional indispensable, capacitado para, bajo su mente estratégica, superar toda crisis que atravesen, como empresa, en el camino.

## Conclusiones

A partir del ensayo realizado en torno al director de comunicación como una figura primordial dentro de la comunicación empresarial, podemos concluir lo siguiente:

La comunicación empresarial es fundamental para gestionar la imagen corporativa y posicionar marcas en el mercado y debe ser valorada como una herramienta que se enfoca en la capacidad de gestionar la imagen corporativa y esta se debe llevar a cabo de manera correcta, ya que su circulación efectiva, logra un posicionamiento y reconocimiento de la marca, fortaleciendo sus bases en el mercado. Esta comunicación ha dado grandes pasos a lo largo del tiempo buscando adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores, como son las TIC (Tecnología de la Información y Comunicación) las cuales se han vuelto esenciales para este desarrollo, ya que optimiza el proceso de información de la empresa y amplía la forma de comunicarse con los públicos estratégicos, como efecto ayuda a la organización a posicionarse en un público cada vez más exigente.

El papel estratégico del Dircom, se basa en la gran capacidad de gestionar la comunicación dentro de las mismas, enfocándose en estrategias que favorezcan a la organización. Este profesional se expandió de solo difundir mensajes, a planificar y llevar a cabo estrategias acordes a los objetivos que la organización tiene previamente trazados.

El rol principal de este profesional dentro de la comunicación empresarial, es articular la comunicación entre sus departamentos, público interno y externo, mirando a la comunicación como una herramienta clave para mantener un buen flujo comunicacional para beneficiar el aspecto externo de la empresa y es que este

profesional debe anticiparse a los problemas y desarrollar estrategias proactivas de comunicación de crisis. Él es el responsable de velar por el bienestar de la empresa y cuando surgen problemas que perjudiquen o amenacen el éxito de la misma, es él quien elabora un plan de comunicación de crisis como una herramienta de generar el menor impacto negativo posible.

Finalmente, tras todo lo investigado, el Dircom en la actualidad tiene grandes retos y como recomendación, este profesional debe actualizarse cada día en las TIC y beneficios que ofrece, así como introducir la Inteligencia Artificial como una ayuda para facilitar el trabajo, dada la importancia del Dircom dentro de las empresas, estas estrategias deben continuarse estudiando a profundidad para establecer nuevos caminos que el Dircom debe seguir ejecutando.

## Referencias

- Bosch, M., Riumallo, M., Morgado, M. (2021). Comunicación corporativa: Una herramienta estratégica. *Universidad de los Andes*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ese.cl/ese/site/artic/20210329/asocfile/20210329154138/\_19\_\_guia\_comunicaci\_\_n\_corporativa.pdf
- Barquero, E. (2005). *Comunicación estratégica*. Comunicación y Relaciones Públicas. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/10/Comunicacion-estrategica-relaciones-publicas-publicidad-y-marketing-1.pdf
- Bernardou, Y., Dulbecco, V. (2013) *El rol del Dircom en la era 3.0* (Tesis de grado). Universidad de Buenos Aires. Repositorio Digital Institucional.  
[file:///C:/Users/SOL%20MOREIRA/Downloads/TGCC\\_Bernardou\\_Y%C3%A9sica\\_Marina\\_Dulbecco\\_Vanina.pdf%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SOL%20MOREIRA/Downloads/TGCC_Bernardou_Y%C3%A9sica_Marina_Dulbecco_Vanina.pdf%20(1).pdf)
- Contreras, O., Garibay, N. (2020). Comunicación Organizacional: Historia, Desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en America Latina. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(2).  
[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-86262020000100043&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-86262020000100043&script=sci_abstract)
- Campos, M. (2017). *Relaciones Públicas*. Editorial Areandino. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/326424826.pdf
- Costa, J. (2011) *El AND del Dircom*. Revista Imagen y Comunicación. 18-27.  
 chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.danielraposo.com/temps/artigos/02\_20\_12\_22\_el\_ADN\_del\_DirCom\_entrevista.pdf

Charry, H. (2018). *La gestion de la comunicacion interna y el clima organizacional en el sector público*, 9(1).

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)

Dircom (2022). *El Estado de la Comunicación en España*. Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE\_21-22.pdf

Godoy, F (2022). *Estrategias de comunicación de crisis en redes sociales*. Revista Internacional de Cultura Visual.

<file:///C:/Users/SOL%20MOREIRA/Downloads/VISUAL-M8-A10.pdf>

Gil, E. (2002). Identidad y nuevas tecnologías: reposando las posibilidades de intervención para la transformación social. *Universitat Oberta de Catalunya (UOC)*. <https://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/gil0902/gil0902.html>

Ikusi. (s.f). *Tecnologias de la informacion en las empresas: ¿Cómo impacta el negocio?* Ikusi Velatia. [https://www.ikusi.com/mx/blog/tecnologias-de-la-informacion-en-las-empresas-como-impacta-el-negocio/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ikusi.com/mx/blog/tecnologias-de-la-informacion-en-las-empresas-como-impacta-el-negocio/?utm_source=chatgpt.com)

Larrea, J. (2021). *Caso de crisis en empresa alimenticia*. Juan José Larrea, Comunicación. [https://juanjoselarrea.com/caso-de-crisis-en-empresa-alimenticia/?utm\\_source=chatgpt.com](https://juanjoselarrea.com/caso-de-crisis-en-empresa-alimenticia/?utm_source=chatgpt.com)

Malgarejo, E. (2019). La comunicación empresarial clave para el Desarrollo humano. *ResearchGate* (2012).

[https://www.researchgate.net/publication/364347506\\_ENSAYO\\_sobre\\_la\\_comunicacion\\_empresarial\\_lenguaje\\_IIciclo](https://www.researchgate.net/publication/364347506_ENSAYO_sobre_la_comunicacion_empresarial_lenguaje_IIciclo)

Morales, F., Enriquez, A. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad*, 39, 83-93.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2386538>

Malgarejo, M. (2024). La nueva figura del Dircom: claves para aprender a ser un profesional del presente y del future. *Metropolis Comunicación*.

<https://metropoliscom.com/la-nueva-figura-del-dircom/>

Ortega, M. (2019). *Análisis de la gestión de la comunicación de crisis en redes sociales*. Universidad de Valladolid. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgleclefindmkaj/https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/36932/TFG-N.1106.pdf?sequence=1&utm\_source=chatgpt.com

Oyarvide, H. Reyes, E. Motaño, M. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Blog de comunicación estratégica.

[file:///C:/Users/SOL%20MOREIRA/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/SOL%20MOREIRA/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479%20(4).pdf)

Ramírez, J. (2012). ¿Por qué es importante tener un director de comunicación en las empresas? *esan deja huella*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/director-comunicacion-empresas-administracion>

BcCampus (s.f) *Estudio de caso 3: La crisis de Tylenol. En estudios de casos de Relaciones Publicas: Estratégias y acciones.* BcCampus.

<https://pressbooks.bccampus.ca/prcasestudies/chapter/case-study-3/>

UNIR (2020). *La comunicación de crisis y su importancia.* UNIR: Universidad en internet. [https://www.unir.net/revista/marketing-](https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/comunicacion-crisis/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20de%20crisis%20se,crisis%20en%20las%20Relaciones%20P%C3%ABlicas.)

[comunicacion/comunicacion-](https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/comunicacion-crisis/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20de%20crisis%20se,crisis%20en%20las%20Relaciones%20P%C3%ABlicas.)

[crisis/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20de%20crisis%20se,crisis%20en%20las%20Relaciones%20P%C3%ABlicas.](https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/comunicacion-crisis/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20de%20crisis%20se,crisis%20en%20las%20Relaciones%20P%C3%ABlicas.)

[0en%20las%20Relaciones%20P%C3%ABlicas.](https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/comunicacion-crisis/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20de%20crisis%20se,crisis%20en%20las%20Relaciones%20P%C3%ABlicas.)

Universidad Europea (2019). *¿Qué hace un director de comunicación?.* Universidad

Europea. <https://tinyurl.com/2kf4djzx>