

ECE EL ESTADO DE LA **2025** COMUNICACIÓN EN ESPAÑA

1	RESUMEN EJECUTIVO	3
2	DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	4
3	PERFIL DEL PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA	8
4	PERCEPCIÓN Y TENDENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	14
5	FUNCIONES Y RECURSOS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	21
6	EXCELENCIA DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN	29
7	CONCLUSIONES	34
8	BIBLIOGRAFÍA	37

LA COMUNICACIÓN EXPERIMENTA UNA REVALORIZACIÓN EN ESPAÑA

En el actual y complejo entorno PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental), la comunicación se consolida como un elemento esencial para los comités ejecutivos y los CEOs. La mayoría de los directivos reporta directamente al máximo nivel directivo de sus organizaciones y afirma que el CEO de su organización valora muy positivamente el desempeño de los departamentos de Comunicación.

La capacidad de la comunicación para aportar valor en escenarios de cambio se orienta ahora hacia los desafíos urgentes de los próximos tres años: la integración responsable y eficiente de la inteligencia artificial (78,8%), la producción de contenido relevante para las audiencias (35,2%) y la habilitación de los empleados como nuevos actores de la comunicación (29%), además del fortalecimiento del talento dentro de las empresas y las organizaciones.

En el estudio de 2025, 9 de cada 10 profesionales consideran que la comunicación ha sido “importante” o “muy importante” en el último año (7 de cada 10 la consideran “muy importante”, ver página 17). Esto supone un 48,29 % más de encuestados que otorgan la máxima importancia respecto de la cifra del año 2017. Puede estimarse que el papel de la comunicación ha experimentado un destacado crecimiento general en estos últimos ocho años. Este crecimiento se corrobora también con cifras de inversión del último año: casi el 87% de los encuestados asegura que se han mantenido o aumentado los recursos humanos de sus departamentos y agencias de Comunicación (+30% han aumentado) y los presupuestos (36% han aumentado). Conjuntamente, la

estimación de los profesionales y la asignación de recursos muestran cómo las direcciones de Comunicación, hoy en España, se han consolidado como un área de relevancia en las organizaciones, en el primer nivel ejecutivo. Según los encuestados, la estrategia y la coordinación de la función de comunicación es lo que más aporta a la consecución de los objetivos corporativos (pág. 27) durante el último año y se prevé que sea también el área de mayor importancia para los próximos tres años (34,5%). 6 de cada 10 encuestados señalan que es a la que más tiempo dedican en la actualidad.

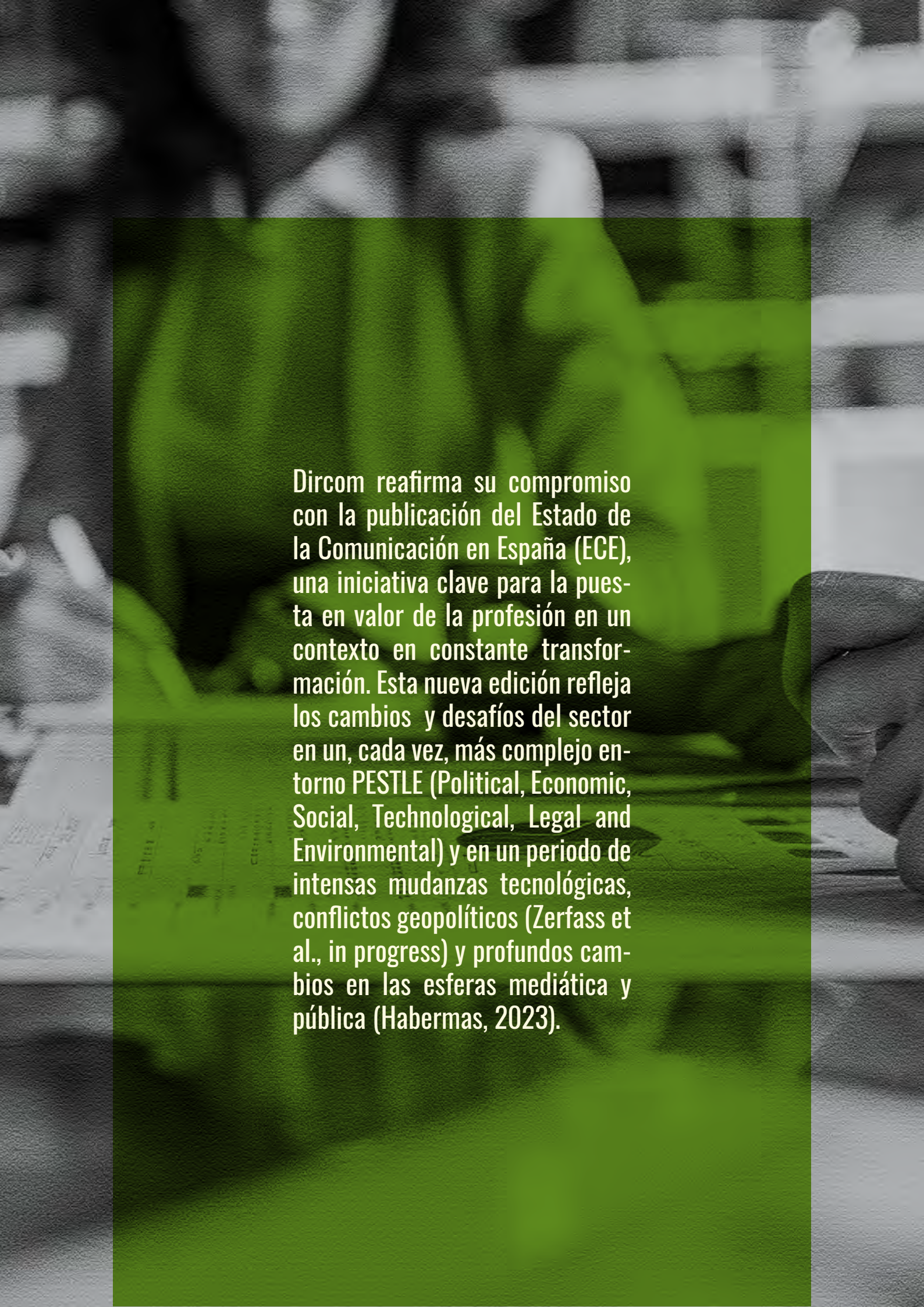
Estas son algunas de las principales conclusiones que se desprenden del presente estudio, que además revela, entre otros aspectos: el perfil de los directivos y profesionales de la Comunicación hoy en España, la percepción interna y externa del valor que se otorga a la Comunicación en las organizaciones las tendencias en comunicación para los próximos años, las estructuras y recursos de los que se dispone y las características de los departamentos de Comunicación excelentes.

El Estado de la Comunicación en España (ECE) tuvo su primera edición en el año 2000, y desde 2018 se publica con periodicidad trienal. Esta frecuencia permite ofrecer un recurso de consulta actualizado y relevante para profesionales y expertos en la materia, capaz de reflejar los cambios estructurales y estratégicos que impactan en la gestión y dirección de la comunicación corporativa en España.

A continuación, se presentan la metodología, los resultados comparados y las principales conclusiones de la edición de 2025.

DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2



Dircom reafirma su compromiso con la publicación del Estado de la Comunicación en España (ECE), una iniciativa clave para la puesta en valor de la profesión en un contexto en constante transformación. Esta nueva edición refleja los cambios y desafíos del sector en un, cada vez, más complejo entorno PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental) y en un periodo de intensas mudanzas tecnológicas, conflictos geopolíticos (Zerfass et al., in progress) y profundos cambios en las esferas mediática y pública (Habermas, 2023).

El diseño de la investigación del ECE 2025 ha incorporado tanto las **percepciones sobre la situación actual del sector como las tendencias para comprender el presente y futuro próximo de la comunicación**. Los resultados presentados en este estudio provienen de las **aportaciones de profesionales de departamentos de Comunicación en diversos tipos de organizaciones, empresas, agencias y consultoras independientes**. Se ha desarrollado con un enfoque riguroso, considerando los hallazgos de ediciones anteriores, especialmente las dos últimas publicadas en 2018 y 2022, y contrastándolos con investigaciones e informes profesionales nacionales e internacionales de relevancia en el ámbito de las relaciones públicas y la comunicación estratégica.

La investigación se vertebra en **cuatro capítulos**. El primero profundiza en el perfil general de los profesionales en activo en España, sus características sociodemográficas, el entorno en el que desempeñan sus labores y sus funciones en la organización. Más adelante se estudia la percepción sobre el valor de la función de Comunicación para diferentes *stakeholders*, así como las tendencias de la comunicación en el presente y para el futuro. La tercera área de investigación se centra en las tareas, recursos y presupuestos de los departamentos. El cuarto y último capítulo explora la excelencia de la función de comunicación en los departamentos de las diversas organizaciones españolas.

PERIODO DE RECOGIDA DE DATOS



Se llevó a cabo entre los meses de enero y marzo de 2025.

NÚMERO DE RESPUESTAS VÁLIDAS



Se obtuvieron un total de 597 respuestas. Tras un cribado exhaustivo propio de la metodología de este estudio se han seleccionado 565 cuestionarios completados y adecuados al target objeto de estudio.

PERFIL DE LA MUESTRA



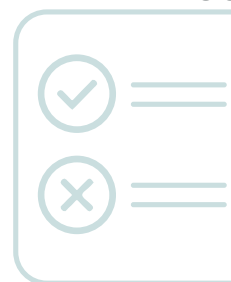
La muestra incluyó a profesionales del sector, tanto socios como no socios de Dircom.

VALIDACIÓN PREVIA DEL CUESTIONARIO



Antes de su lanzamiento definitivo, el cuestionario fue sometido a un pretest con un grupo de profesionales en activo del ámbito de la comunicación en España, para garantizar su claridad, pertinencia y adecuación al sector.

DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE DATOS



Se utilizó un cuestionario estructurado en formato online, compuesto por 40 preguntas, distribuidas en cuatro bloques temáticos.

TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS



Los datos fueron procesados mediante el software de análisis estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versión 29.

TÉCNICAS ESTADÍSTICAS APLICADAS



Análisis univariante: distribución de frecuencias.

Análisis bivariante: tablas de contingencia y correlaciones.

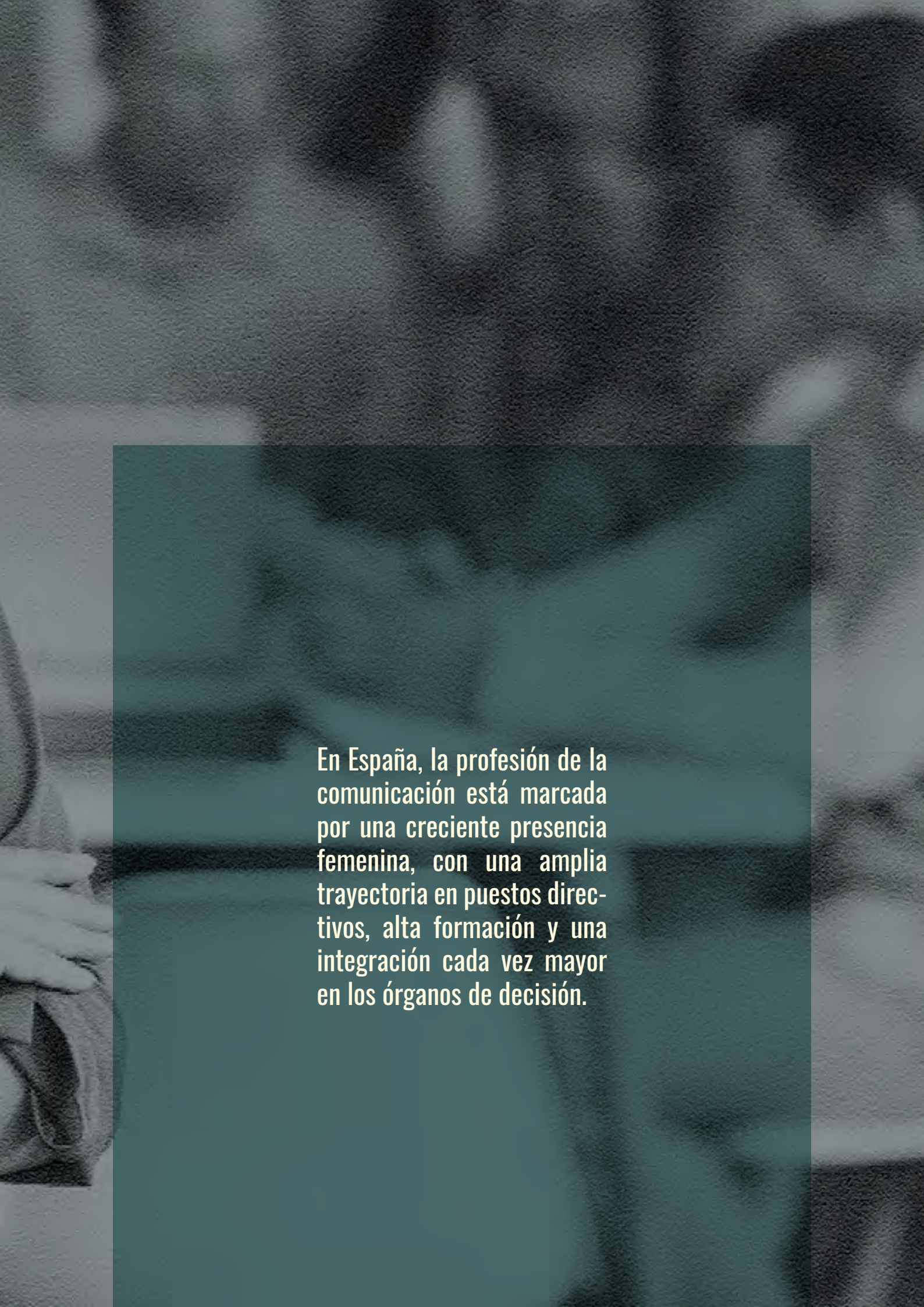
CRITERIOS DE SIGNIFICACIÓN ESTADÍSTICA



Para la interpretación de los cruces de variables se emplearon coeficientes estadísticos como Chi-cuadrado, correlación de Pearson y Tau de Kendall. Se consideraron estadísticamente significativos aquellos resultados con un valor de $p \leq 0,005$.



PERFIL DEL PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA



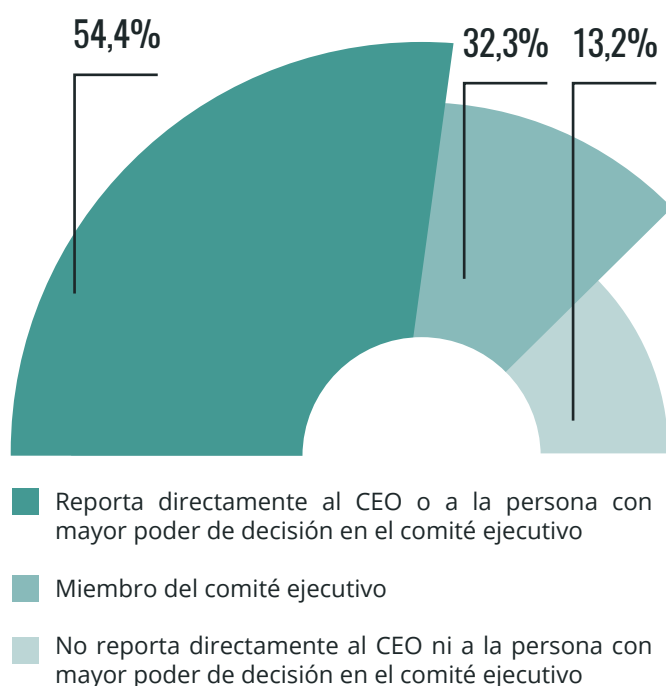
En España, la profesión de la comunicación está marcada por una creciente presencia femenina, con una amplia trayectoria en puestos directivos, alta formación y una integración cada vez mayor en los órganos de decisión.

PERFIL DEL PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA

Los resultados del análisis muestran que más de la mitad de los profesionales encuestados (53,6%) ostentan el cargo de directores del departamento de Comunicación o CEO de agencia. Les siguen en frecuencia, aunque de manera más igualada, los jefes de equipo o de unidad (24,2%) y los miembros de equipo (22,1%). Estos porcentajes evidencian una muestra que posee una relevancia cualitativa, puesto que el 77,8% de los profesionales tienen responsabilidades que les permiten tomar decisiones que pueden configurar la realidad actual e influir en el futuro de la comunicación en nuestro país.

En un 54,4% de los departamentos el máximo responsable de Comunicación reporta directamente al CEO y un 32,3% es miembro del Comité Ejecutivo. Una mirada longitudinal nos permite observar una evolución global sutil en la influencia del dircom en los últimos años, puesto que va dejando de reportar directamente al CEO (influencia consultiva), para pasar a formar parte de la toma de decisiones en el Comité Ejecutivo (influencia ejecutiva).

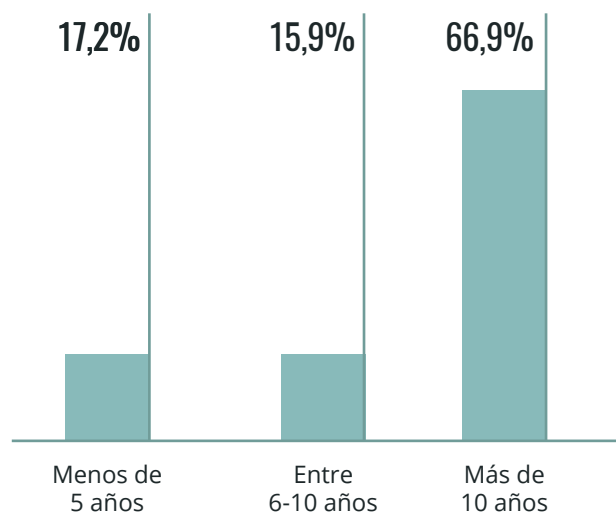
GRÁFICO 1
POSICIÓN DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN



En concreto, el conjunto de los encuestados revela que, actualmente, los directores de Comunicación de su departamento reportan al CEO dos puntos porcentuales menos que en 2017, mientras que forman parte del Comité Ejecutivo en la misma proporción que en ese periodo.

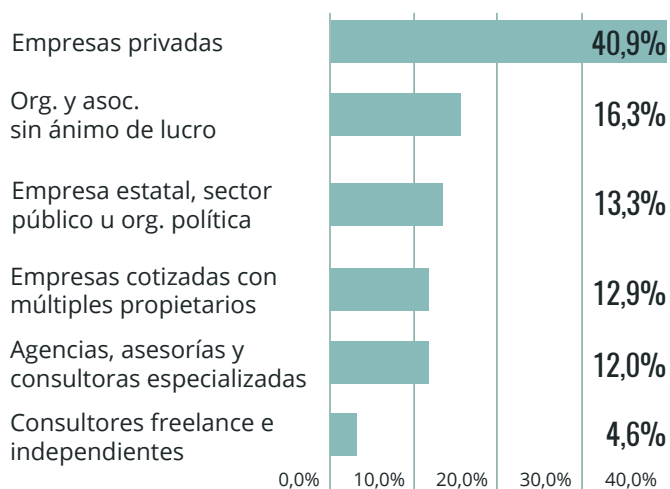
La mayoría de los encuestados son profesionales con una sólida trayectoria en el sector, que llevan más de 10 años desempeñando su ejercicio profesional (gráfico 2). En segundo lugar, destacan aquellos profesionales que cuentan con menos de cinco años de experiencia, y que por lo tanto se han incorporado recientemente a la profesión, mientras que los que han desarrollado su posición entre 6 y 10 años representan el 15,9% de la muestra.

GRÁFICO 2
EXPERIENCIA DE LOS PROFESIONALES EN EL SECTOR



La riqueza de la muestra en términos de procedencia profesional de los encuestados es relevante. Cerca de 4 de cada 10 profesionales desarrollan su actividad en empresas privadas no cotizadas y con un número reducido de propietarios. Les siguen los que trabajan en organizaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, representando el 16,3% del total. En tercer lugar, un 13,3% desempeña su labor en entidades estatales, el sector público o en organizaciones políticas. Mientras tanto, con cifras cercanas al 12%, se sitúan los profesionales que desempeñan su labor en empresas cotizadas con múltiples propietarios, así como aquellos que trabajan en agencias, asesorías y consultoras especializadas en comunicación y relaciones públicas. Finalmente, el grupo más reducido lo conforman los consultores freelance e independientes, representando un 4,6% del total.

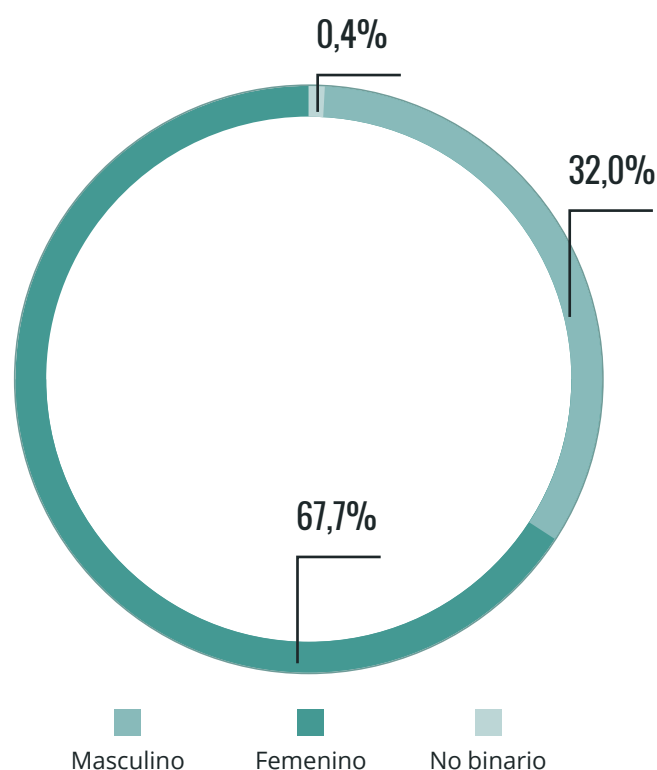
GRÁFICO 3
PROCEDENCIA PROFESIONAL



El análisis demográfico de este estudio arroja que las mujeres representan el 67,7%, más del doble que los hombres (32%), Estos datos refuerzan la tendencia identificada en estudios previos internacionales (Topić et al., 2020), que han demostrado una mayoría femenina en el sector. Además, evidencian un crecimiento en esta representación, superando ampliamente las cifras registradas en las dos ediciones más recientes del Estado de la Comunicación en España (ECE), donde la participación femeni-

na era solo ligeramente mayoritaria, en torno a un 56%. Los datos actuales corroboran los porcentajes demográficos de género de otros estudios recientes de la industria como ¿Comunicación sin género? (Evercom, 2024) que coincide en reportar dos mujeres profesionales por cada colega masculino en el sector de la comunicación corporativa en España. Sin embargo, estos datos deben ser tomados con cautela pues, aunque parece que la tendencia de la feminización de la profesión se consolida, los resultados de estos estudios no permiten inferir definitivamente la distribución precisa por género del colectivo profesional.

GRÁFICO 4
DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN



En cualquier caso, es necesario tomar estos datos en contexto. A pesar de confirmar también el crecimiento de la representación femenina, el Global Women in PR Annual Index (GWPR, 2024) señala que sigue existiendo una brecha en el liderazgo general, ya que tres quintas partes de las profesionales de relaciones públicas siguen trabajando en organizaciones en las que la sala de juntas está conformada mayoritariamente por hombres.

FORMACIÓN Y CONDICIONES SALARIALES

Cerca de dos tercios de los consultados cuentan con estudios de máster o posgrado (62,5%), lo que refleja una tendencia hacia la especialización académica, particularmente en Comunicación (66,7%). Este dato sugiere que la formación avanzada se ha convertido en un factor clave para la empleabilidad y el crecimiento profesional en el sector.

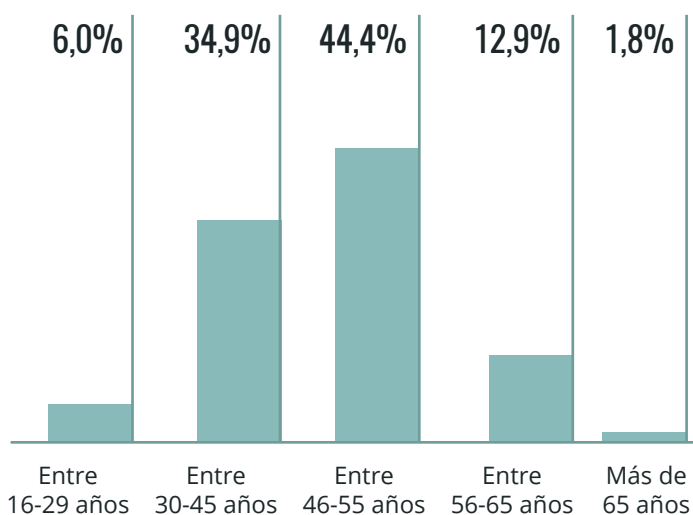
Después se encuentran aquellos graduados, licenciados o diplomados, con un porcentaje que desciende hasta el 27,8%. Cabe destacar que seis de cada diez profesionales de este grupo han cursado estudios en el ámbito del Periodismo, lo que refleja una marcada presencia de profesionales de esta disciplina en la muestra analizada.

En contraste, el 16,2% proceden de la carrera de Publicidad y Relaciones Públicas. Siguiendo a Almansa-Martínez, Castellero-Ostio y Serna-Ortega (2025), aunque las denominaciones elegidas para los departamentos se inclinan mayormente por la palabra comunicación, sigue prevaleciendo la preferencia por el perfil formativo periodístico, reflejando la perduración de una tradición arraigada que está relacionada con la carencia en España de estudios de relaciones públicas hasta hace unas décadas y las necesidades más operativas de los antiguos gabinetes de prensa. Esto puede explicar también la necesidad de cursar estudios de posgrado para adquirir una especialización posterior en comunicación estratégica.

Un 8% de los encuestados ha completado estudios de doctorado, lo que indica una minoría altamente especializada. En el otro extremo, el porcentaje de los participantes que no cuenta con ningún grado académico es muy reducido (1,8%), a pesar de que se ha elevado respecto a las anteriores ediciones, superando incluso el 1,3% observado en 2017.

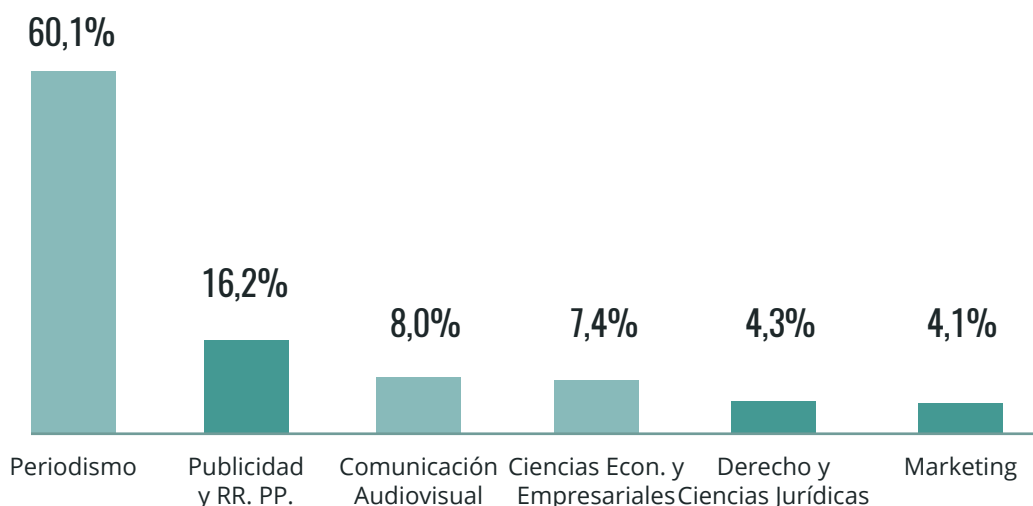
El análisis de la distribución por grupos de edad entre los profesionales del sector en España revela una alta concentración en el rango de 46 a 55 años, representando el 44,4% del total. Si bien los últimos datos reportados en Europa revelaban una media de edad de 44,8 años para los profesionales de la comunicación (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič & Buhmann, 2022), la composición de esta muestra en España presenta un rango de edad más amplio. Esto se debe a que casi el 80% de los encuestados ocupan puestos de responsabilidad, los cuales suelen estar en manos de profesionales senior. En segundo lugar, se encuentra el grupo entre 30 y 45 años, mientras que las proporciones más reducidas corresponden a profesionales menores de 30 años, y mayores de 65.

GRÁFICO 5
RANGO DE EDAD DE LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN



El estudio refleja una distribución del conjunto de los profesionales consultados a través de las diversas comunidades autónomas de España, con datos recopilados en un total de 43 provincias. Madrid destaca con el 44,6% de los encuestados, seguida por Barcelona con el 16,8%. La mayoría de los profesionales se concentra en los principales núcleos de población y desarrollo económico.

GRÁFICO 6 FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN



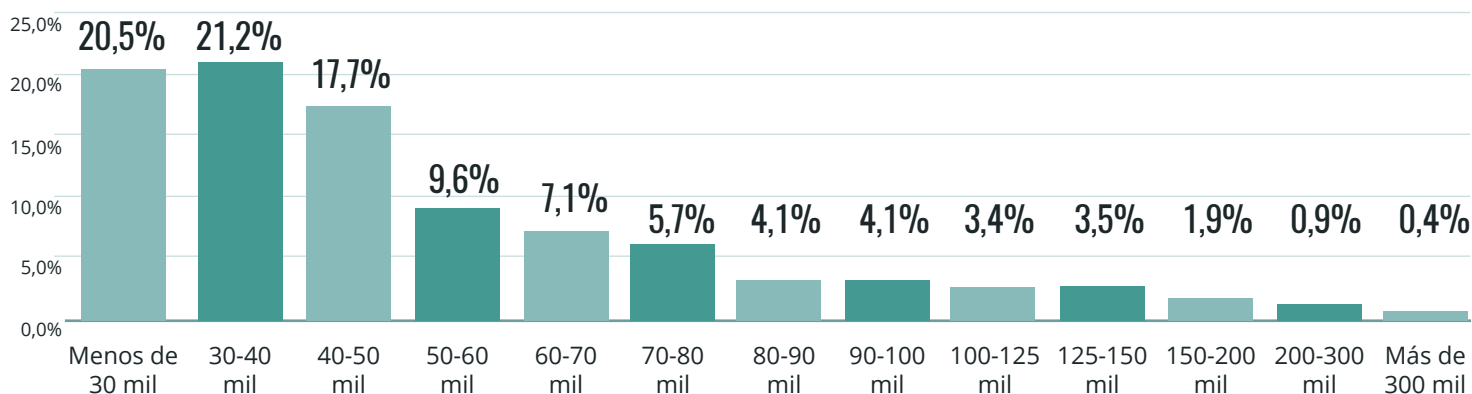
En términos salariales, los datos sugieren que continúa la distribución desigual de los sueldos. La mayoría de los profesionales cuentan con ingresos inferiores a 40.000 euros anuales (41,7%), mientras que los que superan los 100.000 apenas llegan al 10% (gráfico 7). Sin embargo, se ha detectado desde el año 2017 una reducción progresiva -aunque leve- de los sueldos más bajos, un mantenimiento o incremento sutil entre los intermedios y un decrecimiento de los más altos.

La diferencia entre aquellos profesionales que cobraban menos de 30.000 euros en 2017 y los que se sitúan en el mismo rango en 2025 es de tres puntos porcentuales a la baja (de 23,2% a 20,5%). En contraste, el segmento comprendido entre 30.000 y 60.000 euros ha ganado peso, con un incremento cercano a cinco puntos. Las retribuciones entre 60.000 y 90.000 euros han descendido ligeramente, algo más de un punto porcentual y las superiores a 90.000 euros han descendido desde entonces más de 5 puntos.

La tendencia al alza del dato de afiliación profesional venía confirmándose tanto en el Informe PR (PRnoticias y Torres y Carrera, 2018) como en el ECE 2021-22. Por el contrario, el análisis de los datos recogidos en este estudio de 2025 evidencia un descenso importante en la pertenencia a asociaciones profesionales respecto a la anterior edición. Si en 2021-22, seis de cada diez profesionales de la comunicación eran miembros de una asociación profesional, en el año 2025 algo más de seis de cada diez encuestados (63,2%) no están relacionados con ninguna organización vinculada a su actividad laboral.

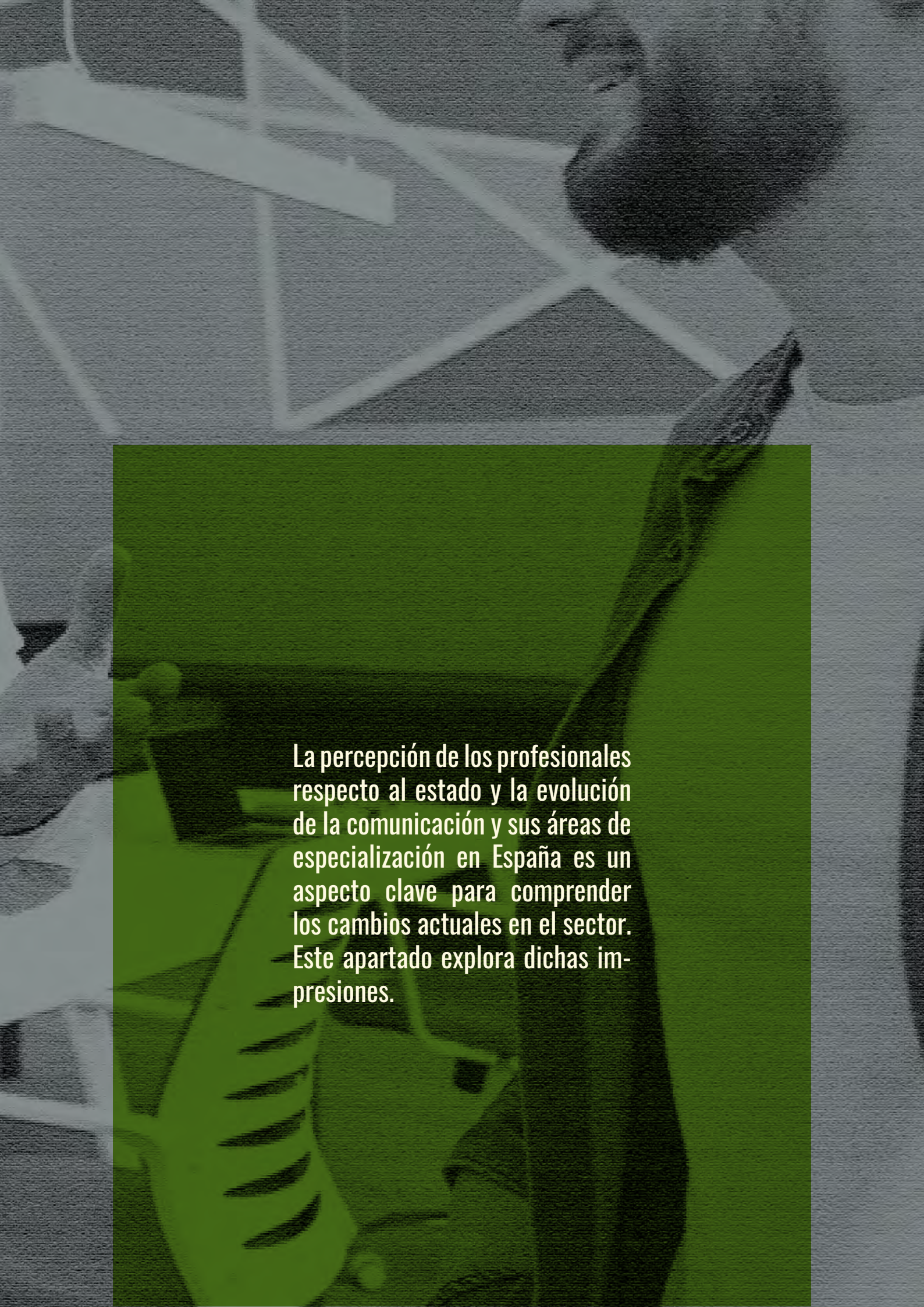
Los profesionales del sector en España prefieren, por regla general, integrarse en una asociación nacional de comunicación o relaciones públicas (32,9%), frente a las internacionales (5,8%).

GRÁFICO 7 NIVELES DE SALARIO DE LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA





PERCEPCIÓN Y TENDENCIAS EN LA COMUNICACIÓN



La percepción de los profesionales respecto al estado y la evolución de la comunicación y sus áreas de especialización en España es un aspecto clave para comprender los cambios actuales en el sector. Este apartado explora dichas impresiones.

4

PERCEPCIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

El cuestionario solicitaba a los profesionales valorar la importancia presente de la comunicación en 2025 según sus CEOs y también según los principales *stakeholders* internos y externos.

En cuanto a la valoración percibida del desempeño comunicativo se aprecian diferencias según los tipos de *stakeholders*. Poco más de la mitad de los participantes indican que los CEOs de su organización califican con el valor máximo el desempeño comunicativo de su departamento o agencia. El rol de “coach del CEO” que ejercen los dircom se va consolidando internacionalmente y adquiere aún mayor importancia cuando la “CEO advocacy” o implicación del CEO en cuestiones políticas pueda tener consecuencias internas (Cho, Xu & Boatwright, 2023).

Sin embargo, esta percepción cambia significativamente cuando se trata de la valoración otorgada por los grupos de interés internos, como empleados, proveedores y otros. En este caso, la categoría “muy importante” alcanza un 32,7%, frente al 69,4% registrado en el conjunto de los encuestados. A juicio de los encuestados, los *stakeholders* externos perciben el desempeño como “muy importante” al mismo nivel que los CEOs, con un 50,6%. Los *stakeholders* internos puntúan con mayor frecuencia valores intermedios de la escala de relevancia (21,9%), frente a los externos (15%).

En los tres grupos analizados, la percepción más baja, correspondiente a la categoría “nada importante”, no supera el 0,9%.

GRÁFICO 8
VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN POR PARTE DEL CEO

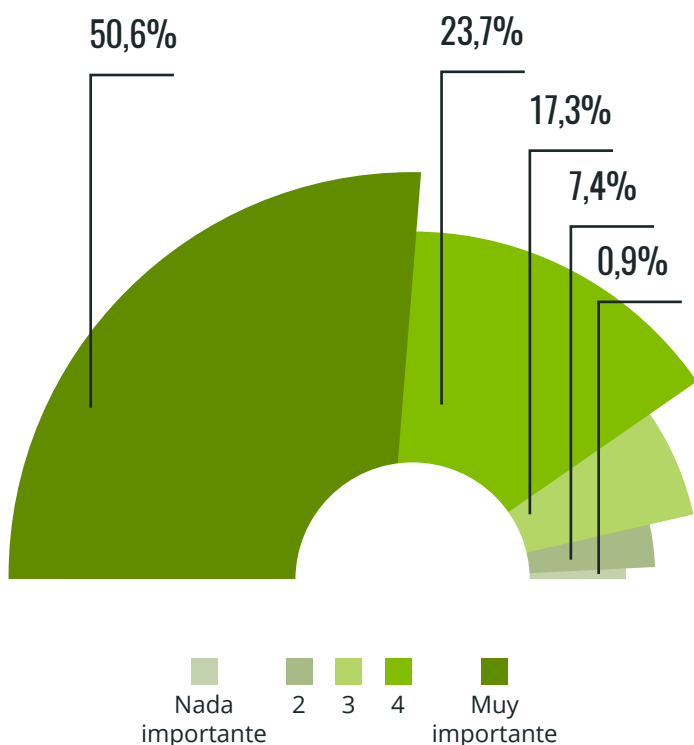
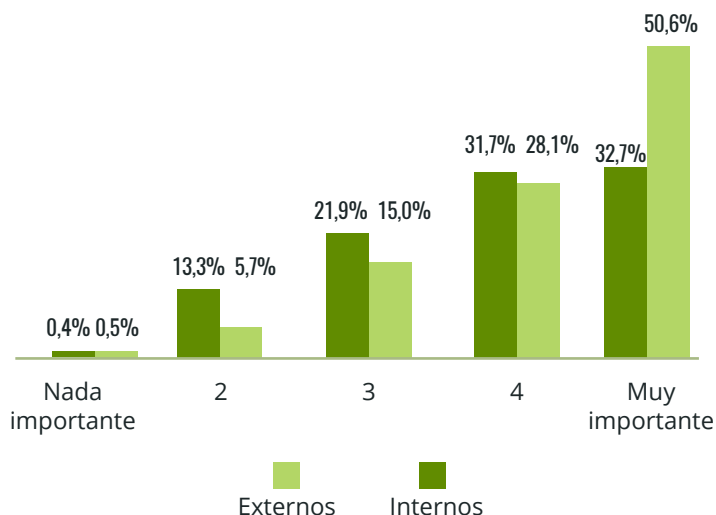


GRÁFICO 9
IMPORTANCIA PERCIBIDA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN POR PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS

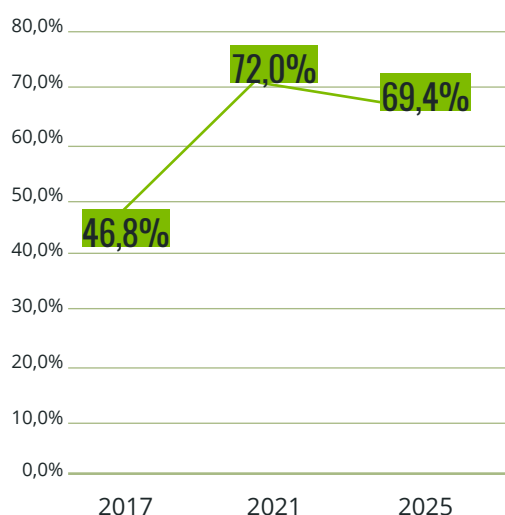


Globalmente, una amplia mayoría de encuestados (90,6%) ha estimado que la comunicación es actualmente importante o muy importante en su organización. Si bien la importancia percibida global de la comunicación ha descendido levemente -algo más de tres puntos porcentuales- respecto de la anterior

edición (Dircom, 2021-22), que coincidió con el periodo inmediatamente posterior a la pandemia, un acontecimiento que forzó a incrementar de manera notable los esfuerzos en comunicación. Si observamos el dato de 2025 respecto a 2017 y a 2014 constatamos un crecimiento general, al mantenerse 7,4 puntos porcentuales más alta que en 2017 y 10,6 más elevada que en 2014.

Entre estos datos, el mayor porcentaje de 2025 se ubica en la valoración “muy importante” (69,4%), mientras que aquellos que la han calificado de “importante” representan el 21,2% del total.

GRÁFICO 10
EVOLUCIÓN DE LA VALORACIÓN “MUY IMPORTANTE” OTORGADA A LA COMUNICACIÓN DESDE 2017



No obstante, se aprecian disparidades entre las diversas ramas del sector. Los departamentos de Comunicación del sector público o de organizaciones políticas son quienes otorgan la mayor importancia a la comunicación en 2025 (81,3% “muy importante” y 18,7% “importante”). Los siguientes en asignar la mejor estimación son las organizaciones sin ánimo de lucro o asociaciones (75% “muy importante” y 25% “importante”). Mientras que los consultores independientes o freelance realizaron una valoración más baja, aunque aún la consideran ciertamente relevante (46,2% “importante” y 53,8% “muy importante”).

Estos datos suponen un destacado cambio frente a la situación del 2017, en la que los consultores independientes eran los que mayor valor le otorgaban a la comunicación, y respecto a la del 2021, en la que eran las organizaciones privadas que cotizaban en bolsa las que le otorgaban este peso. Actualmente, los departamentos de Comunicación de distintas organizaciones privadas, agencias y asesorías otorgan una relevancia más limitada.

TENDENCIAS DE COMUNICACIÓN

Como es habitual en el Estado de la Comunicación en España, se ha abordado la evolución de los temas estratégicos y los retos más relevantes para la comunicación de aquí a los próximos tres años.

GRÁFICO 11
TEMAS ESTRATÉGICOS QUE COBRARÁN MAYOR IMPORTANCIA PARA LA COMUNICACIÓN (2025-2028)

Incorporar la IA de manera efectiva y ética a las tareas de los departamentos de comunicación	78,8%
Gestionar contenidos de calidad que resulten atractivos para los públicos con nuevas maneras de contar	35,2%
Impulsar la comunicación interna (para gestionar la capacitación de los empleados como emisores y en el desarrollo del talento)	29,0%
Fortalecer el rol de la función de comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos directivos	27,6%
Integrar la RSC/ESG y la sostenibilidad en el área de comunicación	26,2%
Conectar las estrategias de la organización y la comunicación	24,1%
Aumentar el papel de la función de comunicación en la gestión e interpretación de datos	20,7%
Usar el big data y algoritmos para la comunicación	18,6%
Construir y fortalecer la confianza de (en) la organización	17,9%
Medir los resultados con herramientas más factuales	16,5%

La previsión cambia su rumbo con respecto a su dirección observada en 2021. El conjunto de los profesionales encuestados apunta en una amplia mayoría a un reto que emerge por primera vez a partir de 2025: ‘Incorporar la IA de manera efectiva y ética a las tareas de los departamentos de Comunicación’ (78,8%). Para los CEO de agencia esta cifra es aún ligeramente superior (79,2%), convirtiéndose también -y con diferencia- en el reto más destacado hasta 2028.

Es interesante pararse brevemente sobre este punto debido a su gran demanda. Según Zafra (2024), la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) ha evolucionado hasta crear conocimiento y optimizar tareas antes exclusivas de los humanos, gracias al aumento en la velocidad de aprendizaje y el procesamiento de grandes volúmenes de datos. El Anuario de la Comunicación de 2024 (Dircom, 2024), sin embargo, reflejó que el 41,2% de las grandes empresas españolas, el 20% de las medianas y solo el 9,4% de las pequeñas han adoptado la IA. El Edelman Trust Barometer (2025) señala además que la IAG atraviesa este año un punto de inflexión, donde su transparencia, inclusión y beneficios serán clave para construir su confianza duradera. En el sector de comunicación, la IAG se ha consolidado como una herramienta ampliamente utilizada para la creación y producción de ciertos contenidos repetitivos, pero existen bajos niveles de penetración de la IA en otros ámbitos de tareas, debido a consideraciones relativas a la seguridad y a los riesgos relativos a intangibles importantes como la reputación (Zerfass, Buhmann, Laborde, Moreno, Romenti & Tench, 2024-25).

Los dos temas que siguen a la IA en los primeros lugares para la totalidad de los consultados son la creación y gestión de contenidos de calidad que resulten atractivos para los públicos e impulsar la comunicación interna para gestionar la capacitación de los empleados como emisores y en el desarrollo del talento. Ambos temas ya tenían una posición global destacada en la edición anterior.

La creación y gestión de contenidos de calidad que resulten atractivos para los públicos escala de cuarta a segunda posición, ostentando este lugar también cuando los datos se refieren solo a los dircoms. Se trata de un tema muy vinculado actualmente a la incorporación de la IA y los retos y riesgos que entraña la creación de contenidos con inteligencia generativa (Buhmann & Fieseler, 2021). A medida que la comunicación se hace más compleja, las audiencias adoptan posiciones diversas respecto a los mensajes

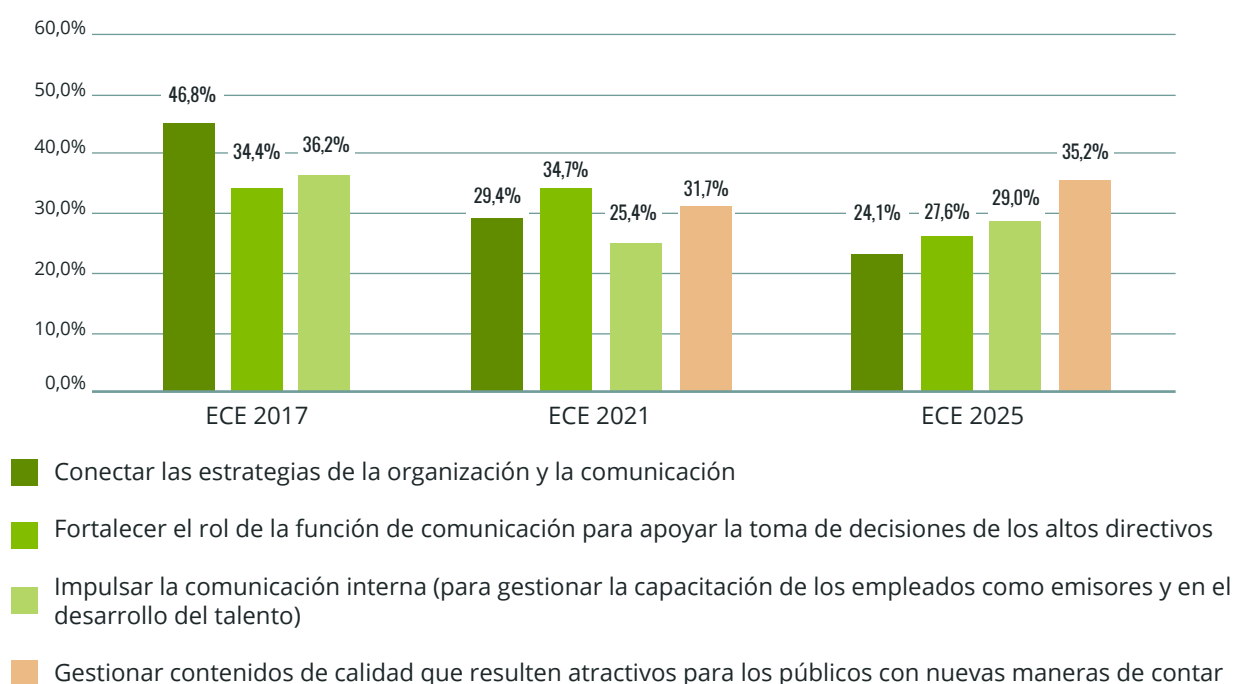
elaborados con IA y el público reclama voces reales, tonos cercanos y valores significativos (We, 2025).

Para el conjunto de la muestra, “impulsar la comunicación interna para gestionar la capacitación de los empleados como actores de la comunicación y en el desarrollo del talento” se encuentra en tercer lugar, muy por encima del sexto puesto que tenía en el informe anterior de 2021. La comunicación interna resurge con nuevas demandas como

el tercer reto prioritario para la profesión, superando su relevancia en 2017 y 2021, cuando ocupaba el cuarto y sexto lugar entre los temas estratégicos, respectivamente.

Formar como nuevos agentes de comunicación a los recursos humanos de la compañía y la gestión del talento en un mercado laboral competitivo e intergeneracional (Zerfass et al. ECM 2025) se imponen como nuevos retos de la comunicación.

GRÁFICO 12
EVOLUCIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS



LOS DIRCOMS PRIORIZAN LA ALINEACIÓN CON EL NEGOCIO Y EL FORTALECIMIENTO DEL ROL COMUNICATIVO

En los últimos siete u ocho años, el reto futuro de la conexión entre las estrategias organizacionales y las de comunicación ha experimentado una disminución progresiva, pasando del 46,8% en 2017 al 24,1% en la actualidad (gráfico 12).

Sin embargo, si nos centramos solo en los encuestados que ostentan el cargo de directivos de Comunicación veremos que

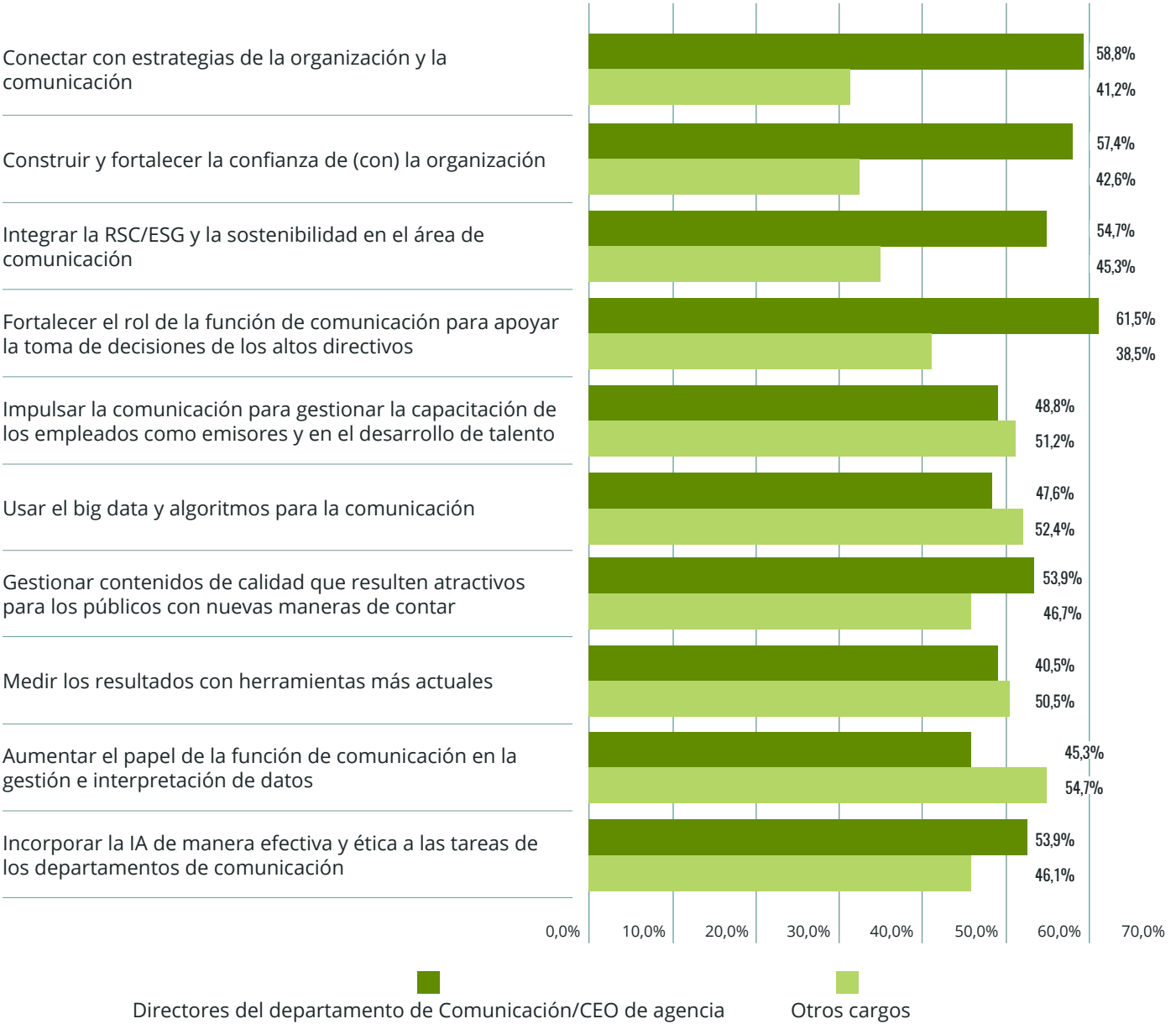
presentan diferencias sustanciales. Los dircoms y CEOs de agencia siguen otorgando una gran importancia a la conexión entre las estrategias organizacionales y la comunicación (58,8%) (gráfico 13), solo por detrás de fortalecer el rol de la función de comunicación (61,5%). Es decir, que casi seis de cada diez responsables entiende que la alineación de la comunicación y las estrategias de negocio sigue siendo un reto relevante para el futuro próximo, puesto que es el modo de añadir valor a la organización. Esta tendencia se alinea con el panorama internacional, puesto que el informe Beyond Communication. CCO

Leadership in Navigating New Complexity (Arthur W. Page Society, 2024) señala como una de las principales conclusiones una ampliación y transformación en el rol de los líderes en comunicación estratégica. Las organizaciones y sus directivos de Comunicación han transitado desde un enfoque más centrado en lo operativo, enfocado en la resolución de problemas para la optimización de beneficios a corto plazo, hacia un modelo en el que los CCO desempeñan un papel clave en la toma de decisiones estratégicas a medio y largo plazo, con un aumento aproximado del 18% respecto a inicios de 2020.

La tercera área que valoran los responsables de comunicación en mayor proporción es la necesidad de construir y fortalecer la confianza en la organización, y la cuarta integrar la responsabilidad social y la sostenibilidad en el área de comunicación (gráfico 13).

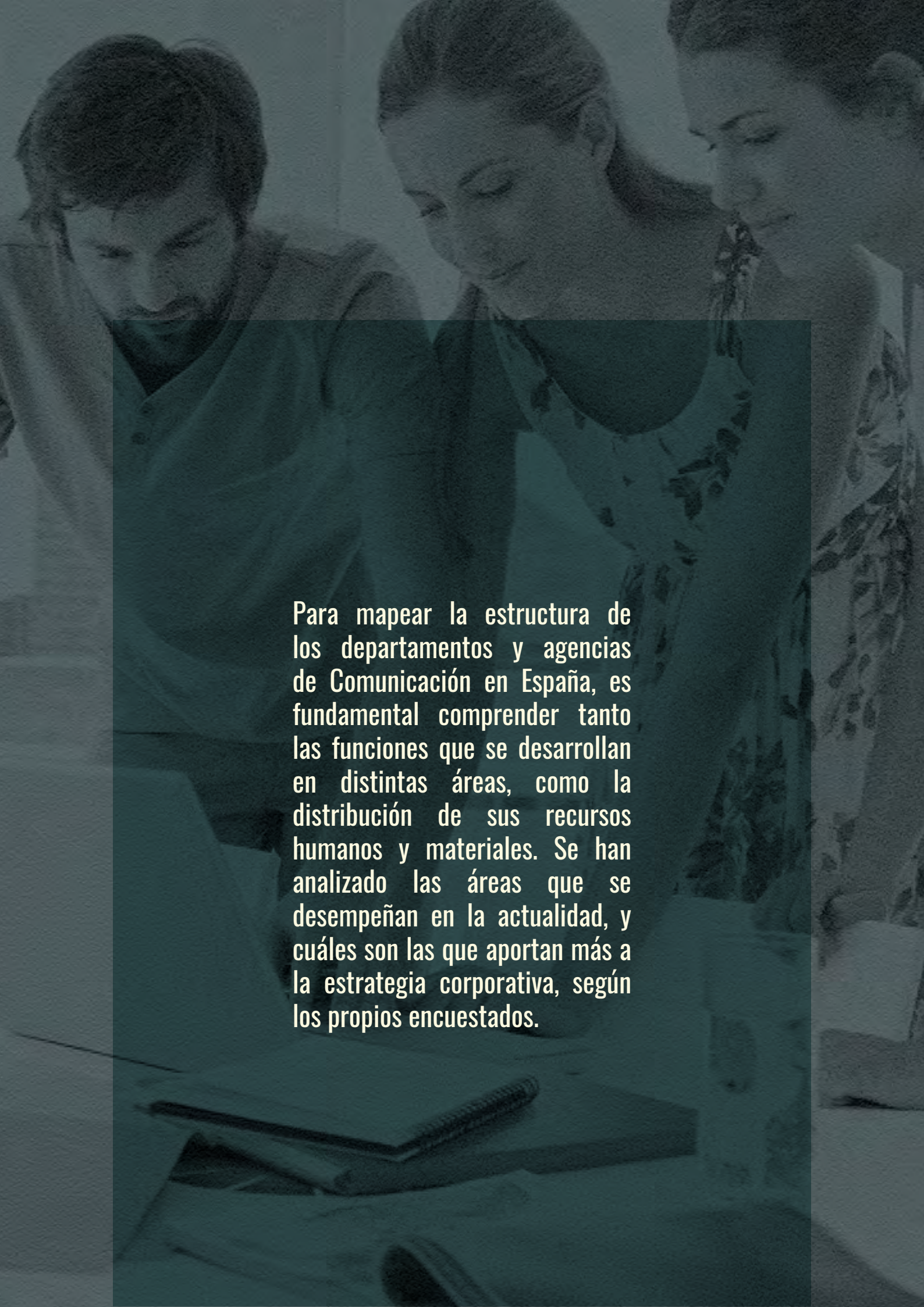
Los responsables de comunicación también reflejan una mayor preocupación sobre la integración efectiva y ética de la Inteligencia Artificial en los próximos tres años, casi el 17% más que para los otros cargos. Y algo más de la mitad de dircoms y CEOs de agencia consideran que será importante durante los próximos años atender a la gestión de los contenidos de calidad para que resulten atractivos a los públicos.

GRÁFICO 13
COMPARATIVA ENTRE DIRCOMS/CEO DE AGENCIA Y OTROS CARGOS SOBRE TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS



A grayscale background image showing a group of people in a meeting. A woman in a striped shirt is on the left, and a man in a light-colored shirt is on the right, looking at a large sheet of paper. The scene is dimly lit, with the main focus on the people and the paper they are looking at.

FUNCIONES Y RECURSOS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

A grayscale photograph of three people (two women and one man) leaning over a table, looking at documents. The image is semi-transparent, serving as a background for the text.

Para mapear la estructura de los departamentos y agencias de Comunicación en España, es fundamental comprender tanto las funciones que se desarrollan en distintas áreas, como la distribución de sus recursos humanos y materiales. Se han analizado las áreas que se desempeñan en la actualidad, y cuáles son las que aportan más a la estrategia corporativa, según los propios encuestados.

Es interesante resaltar cómo, en 2025, las relaciones con los medios (48,7%) y la comunicación online y redes sociales (47,3%) se consolidan como las dos principales áreas de trabajo tanto en departamentos de Comunicación como en las agencias. La dedicación a estas dos áreas queda confirmada en el análisis comparativo entre ambos entornos organizativos, aunque con matices: mientras que en los departamentos de Comunicación la comunicación online y en redes sociales registra una frecuencia ligeramente superior (49%), en las agencias de comunicación son las relaciones con los medios las que ocupan el primer lugar (64,7%). Este dato es comprensible puesto que la mayor parte de la comunicación online se desempeña en medios propios.

Todos estos datos no emergen por casualidad, ya que seis de cada diez profesionales de la muestra informaron proceder de estudios en el ámbito del Periodismo.

La reciente investigación de Compte-Pujol y Zeler (2025) en España sugiere incluso que la relación entre los departamentos de Comunicación y los medios vuelve a ocupar un lugar prioritario debido a la necesidad de un esfuerzo conjunto y proactivo para combatir la creciente desinformación. Este fenómeno representa una amenaza para la credibilidad y la confianza del público en las organizaciones e introduce nuevos actores como los fact-check-

kers (Míguez-González, 2023). En este contexto, ambas partes desempeñan un papel esencial en la verificación de información, la transparencia, la claridad, la accesibilidad y la educación, con el objetivo de contrarrestar la difusión de contenido falso.

A pesar de que la estrategia y coordinación de la función de comunicación es actualmente la tercera área de trabajo más usual en los departamentos de Comunicación (37,4%) y en las agencias (41,2%) (gráfico 14), su peso específico llama la atención si se considera que más de la mitad de la muestra declara tener puestos directivos. En el caso de los dircoms y CEOs de agencia, la dedicación a tareas estratégicas y de coordinación en su departamento alcanza el 60,3%, siendo la quinta área en la que más tiempo invierten.

La cuarta área con mayor dedicación para los departamentos y agencias es la comunicación interna y gestión del cambio, aunque casi 12 puntos porcentuales más para los departamentos de Comunicación que para las agencias. Los informes internacionales más recientes sobre el sector señalan que se trata de un área que ha crecido desde 2020, y que puede tomar nuevos impulsos desde la gestión del talento (Zerfass et al., in progress) y el cambio corporativo (Arthur W. Page Society, 2023).

GRÁFICO 14 ÁREAS DE COMUNICACIÓN MÁS DESARROLLADAS EN LOS DEPARTAMENTOS Y LAS AGENCIAS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLAS EN LA ACTUALIDAD

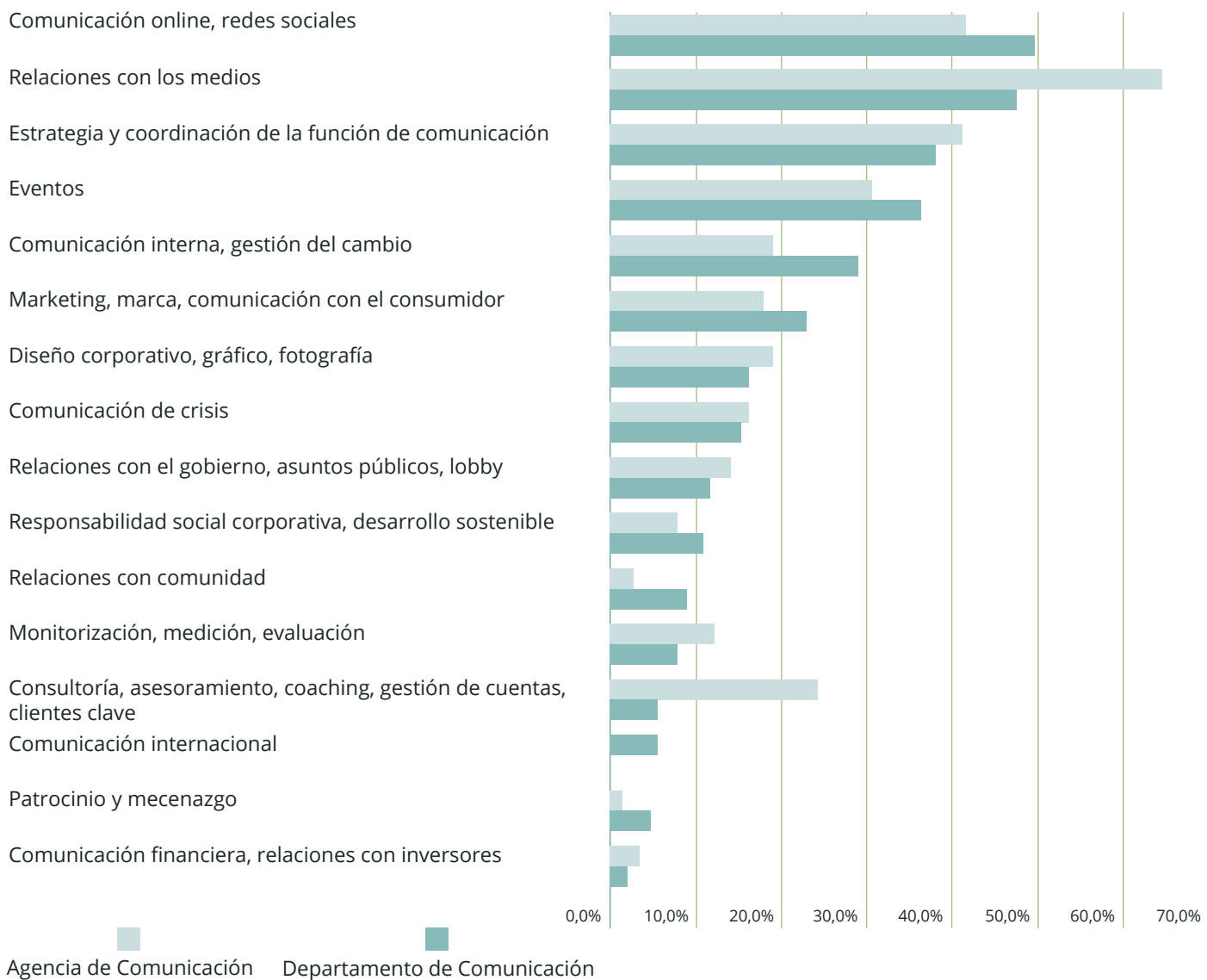
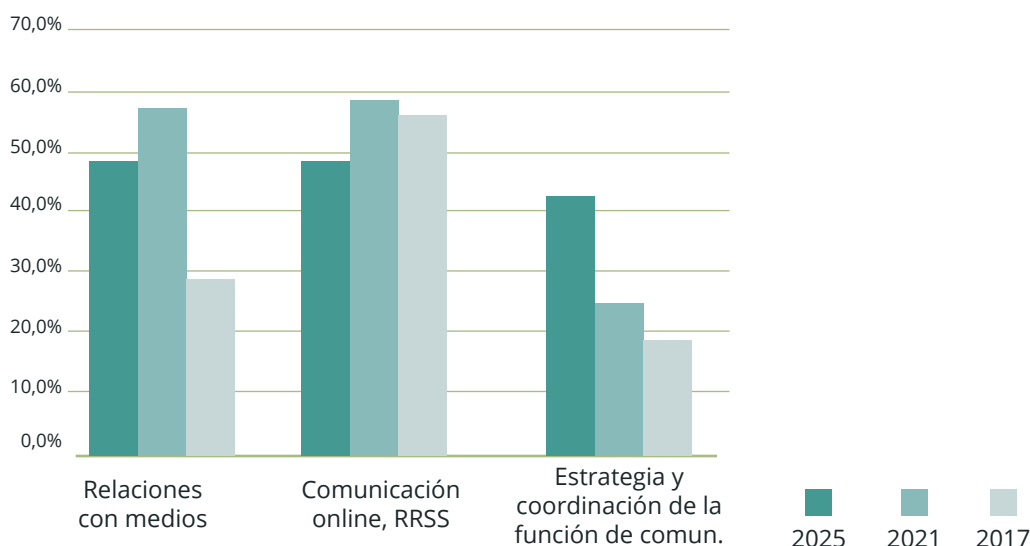


GRÁFICO 15 EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO DE ÁREAS POR LOS DEPARTAMENTOS



LOS DEPARTAMENTOS DONDE EL DIRCOM PERTENECE AL COMITÉ EJECUTIVO O REPORTA AL CEO (86,7 %) SE DEDICAN CADA VEZ MÁS A LA ESTRATEGIA Y COORDINACIÓN

Si nos enfocamos en aquellos departamentos donde el dircom pertenece al Comité Ejecutivo (32,3% de la muestra) o reporta al CEO (54,4%), estos ponen mayor foco en los temas más estratégicos e institucionales frente a las tareas más tácticas y operativas de su departamento

Los directores de Comunicación que son miembros del Comité Ejecutivo desarrollan más las relaciones con la comunidad (46,7%) y la comunicación de crisis (45%). En contraposición, en los departamentos donde el dircom no forma parte del Comité Ejecutivo, el trabajo se orienta más hacia el marketing, la marca y la comunicación con el consumidor, el diseño corporativo, los gráficos y la fotografía.

Los datos sugieren una evolución estratégica de la función de comunicación. La estrategia y coordinación es considerada como la prioridad a futuro en un 34,5%, lo que evidencia

una dirección de enfoque hacia una gestión estructurada y transversal de la comunicación.

En la misma línea, entre los líderes estratégicos (máximos directivos de Comunicación y CEOs de agencia) se observa un reconocimiento prioritario hasta 2028, por encima de otras áreas, como el marketing, marca y comunicación con el consumidor y comunicación online y de redes sociales.

Si se comparan los datos con los de la muestra global, se puede apreciar que los máximos directivos de comunicación y CEOs de agencia otorgan un peso algo mayor a la estrategia y coordinación de la función de comunicación (38%), que el total de los encuestados (34,5%). Esta diferencia puede interpretarse como una brecha en la visión estratégica proyectada, posiblemente relacionada con el grado de exposición a decisiones corporativas o institucionales.

Por otro lado, la muestra global propone mayor valoración futura que los máximos directivos de comunicación y CEOs de agencia a la comunicación interna y gestión del cambio y a la comunicación online y de redes sociales, lo que podría indicar una visión centrada en la operatividad y el soporte organizacional, más que en el posicionamiento externo.

GRÁFICO 16

ÁREAS DE COMUNICACIÓN MÁS RELEVANTES A TRES AÑOS VISTA: COMPARACIÓN ENTRE MÁXIMOS DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN/ CEOs DE AGENCIA Y LA MUESTRA GLOBAL



Por tanto, a pesar de que algunas áreas sí coinciden en situarse entre las primeras posiciones de desempeño actual y relevancia futura a tres años, existe una cierta brecha entre lo urgente para el presente y lo importante de cara al futuro inmediato. Si bien tanto otros cargos como los dircoms y CEOs de agencia estiman que el área más relevante para los tres años venideros es la estrategia y coordinación de la función de comunicación, en la actualidad, los departamentos y agencias realizan en realidad sobre todo tareas más operativas de relaciones con los medios y comunicación online y redes sociales.

La mayor diferencia entre el presente y el futuro se observa en el ámbito de las relaciones con los medios de comunicación, donde se registra una disminución de 28 puntos porcentuales entre la dedicación de hoy y la previsión para el futuro. En segundo lugar, destaca la brecha inversa en materia de responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible: se constata un desfase de más de 18 puntos porcentuales entre su limitada aplicación actual en los departamentos y la creciente importancia que le atribuyen los profesionales a corto plazo. Finalmente, la tercera área con mayor distancia es la comunicación online y el uso de redes sociales, que actualmente se ejercen con una intensidad 14 puntos porcentuales superior a la importancia que se prevé para los próximos tres años.

LA ESTRATEGIA LIDERA COMO EL ÁREA CON MAYOR IMPACTO EN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Cuando se les pregunta a los profesionales acerca de cuáles han sido durante el último año las áreas que más han aportado a los objetivos estratégicos de su organización, destacan en primer lugar en un 37,2% la estrategia y coordinación de la función de comunicación. Si responden los dircoms y CEOs de agencia esta cifra aumenta hasta el 40,6%. Volviendo a todos los encuestados, seguidamente mencionan la comunicación online y redes socia-

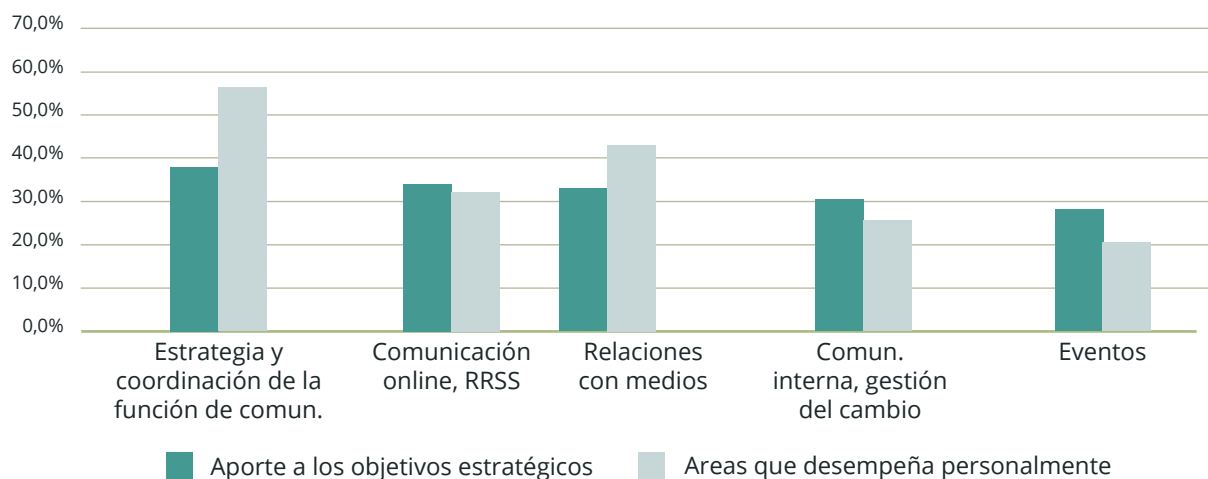
les (34,7%), así como las relaciones con los medios (33,5%). También identifican en cuarto lugar la comunicación interna y la gestión del cambio (30,4%) y, en menor medida, la organización de eventos (28,3%). A pesar de que la comunicación interna y la gestión del cambio no figuran entre las tres áreas percibidas como más relevantes para el logro de los objetivos estratégicos, diversos estudios señalan su importancia creciente como herramienta de alineación organizacional.

En términos generales, hay que observar que las respuestas sobre las áreas que más han aportado a los objetivos estratégicos de la organización están en línea con las áreas en las que los propios encuestados desempeñan personalmente sus principales responsabilidades dentro del departamento. Casi 6 de cada 10 desempeñan sus tareas en el área de la estrategia y coordinación de la función de comunicación, y esta es precisamente el área que más consideran que ha aportado a los objetivos estratégicos de la organización durante el último año. Una área en la que se detecta un desfase leve es el ámbito de las relaciones con los medios, ya que existe una diferencia de 7 puntos entre el nivel de dedicación declarado (40,5%) y la contribución percibida a los objetivos estratégicos de la organización (33,5%). Paradójicamente, esta es también la segunda función más atendida por los departamentos y la primera por las agencias de comunicación en España en la actualidad. Lo mismo sucede, con una diferencia de 3 puntos porcentuales con la comunicación online.

Revisando los datos desde una perspectiva longitudinal en el tiempo, la comunicación online y las redes sociales se destacó como un área relevante para el futuro próximo en 2017, muy por delante de las siguientes: comunicación interna y la gestión del cambio y la RSC y el desarrollo sostenible. En la siguiente edición del ECE de 2021, se descubrió un acierto en las predicciones anteriores, ya que las áreas más desempeñadas en los departamentos en ese momento eran comunicación online y redes sociales, las relaciones con los medios y comunicación interna y gestión del

GRÁFICO 17

CORRESPONDENCIA ENTRE ÁREAS DE DESEMPEÑO DEL PROFESIONAL Y ÁREAS QUE CONTRIBUYEN A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



cambio. La única que descendió finalmente respecto de lo previsto fue la RSC y el desarrollo sostenible y la que ascendió fue relaciones con los medios. En ese mismo informe de 2021, los profesionales encuestados en España volvieron a considerar como áreas de vital importancia para el futuro cercano la comunicación online y las redes sociales (53,4%), la comunicación interna y gestión del cambio (42,5%) y los criterios ESG: Responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible (42%).

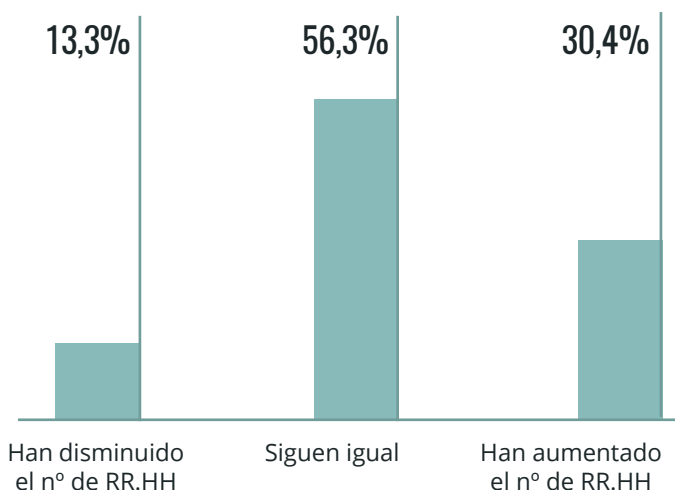
En 2025, la situación cambia, y en esta ocasión las relaciones con los medios (48,7%) aventajan a la comunicación online y las redes sociales (47,3%) y emerge como prioritario el desempeño de la estrategia y coordinación de la función de comunicación (37,9%). Mientras, desciende de forma importante la comunicación interna y gestión del cambio (27,8%) y de forma mucho más notable los criterios ESG: Responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible (10,1%). Los datos de predicción sobre áreas relevantes para 2027-28 identifican por primera vez una brecha entre la importancia de las tareas estratégicas y lo urgente de las tareas operativas. Aunque los profesionales conceden cada vez mayor relevancia futura a las funciones estratégicas, en la práctica aún dedican una parte significativa de su actividad a tareas operativas.

RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN

En cuanto a los recursos humanos, se observa una tendencia hacia el mantenimiento o incremento de su volumen de personal con respecto al año anterior. Casi 6 de cada 10 profesionales consultados indican que los recursos humanos de su departamento de Comunicación o agencia se han mantenido igual durante el último año. Un tercio afirma que ha aumentado, mientras que sólo un 13,3% reporta que los recursos humanos de su organización se han reducido.

GRÁFICO 18

VARIACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN DEPARTAMENTOS O AGENCIAS DE COMUNICACIÓN DURANTE EL ÚLTIMO AÑO



Desde una perspectiva temporal, se ha observado una dirección positiva incluso con un ligero crecimiento en los recursos humanos del sector. De hecho, el porcentaje percibido de incremento de recursos humanos en comunicación ha logrado recuperarse ligeramente de la disminución de casi cinco puntos porcentuales registrada en 2021 respecto de 2017.

Considerando el número total de empleados en toda la organización, se aprecia que aquellas que cuentan con 1.000 trabajadores son las más representadas, aunque con solo dos puntos porcentuales de ventaja sobre aquellas que tienen entre 101 y 1.000 empleados. En tercer lugar, se ubican las organizaciones con menos de 25 empleados, mientras que las menos frecuentes son las que cuentan con una plantilla de entre 25 y 100 trabajadores.

Sin embargo, la evolución de los recursos humanos en los departamentos o agencias de comunicación varía según el tipo de organización. En términos generales, las organizaciones sin ánimo de lucro (20,3%) y las agencias, asesorías y consultoras (12,8%) han aumentado entre 2024 y 2025 el número de recursos humanos, mientras que las empresas con cotización en bolsa, el sector público y el trabajo freelance han mantenido el número de personal durante el periodo.

Si se agregan los datos referentes a la facturación, sin embargo, se observa que los recursos humanos de comunicación han aumentado más en organizaciones con ingresos de entre dos a 50 millones de euros (32,3%). Los empleados se mantienen igual en las empresas con menos de dos millones de euros (36,4%). Al contrario de lo que se podría esperar, han disminuido en aquellas organizaciones con ingresos de más de 51 millones de euros anuales.

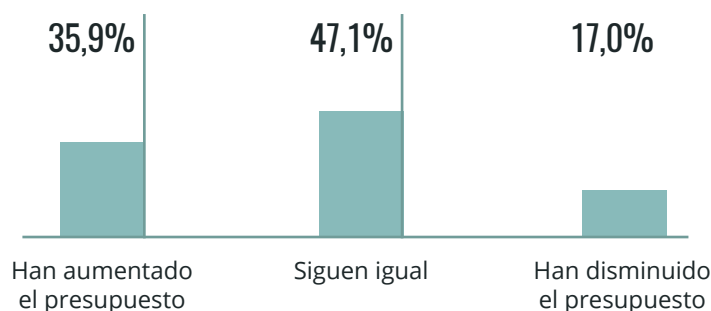
PRESUPUESTOS PARA LA COMUNICACIÓN

También se reporta una evolución positiva respecto a los presupuestos de comunicación en las organizaciones. De acuerdo con una amplia mayoría de profesionales, el presupuesto destinado a comunicación se ha mantenido estable en el último año (47,1%). Mejor aún, un 35,9% destaca el aumento de los recursos asignados. Solamente en un 17% se ha disminuido la inversión en comunicación. De manera agregada estos datos muestran que 8 de cada 10 departamentos han mantenido o aumentado sus fondos

Aún hay importantes espacios de mejora, sobre la base de las respuestas obtenidas, pues la mayoría de las organizaciones asignan un presupuesto anual inferior a 50.000 euros (29,2%). En segundo lugar, destacan aquellas cuyos recursos destinados a este ámbito oscilan entre 200.001 y 500.000 euros. Pero solo un 5% de las entidades invierten más de tres millones de euros en comunicación.

Desde una perspectiva longitudinal, también se observa un ligero crecimiento en los presupuestos globales del departamento de Comunicación desde 2017, en la mayoría de los rangos. En el grupo superior de más de tres millones de euros, se ha producido un 8,7% de aumento relativo respecto de la pasada edición. Esta tendencia no se mantiene en los segmentos de entre medio millón y un millón de euros, ni en aquellos con una asignación inferior a 50.000 euros, donde no se ha registrado un aumento significativo. Los datos actuales también muestran una mejora progresiva en comparación con 2021 (Dircom, 2021-22), en especial en las horquillas entre 100.000 y 500.000 euros, creciendo en 4 puntos porcentuales en ambas.

GRÁFICO 19
VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO EN EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN



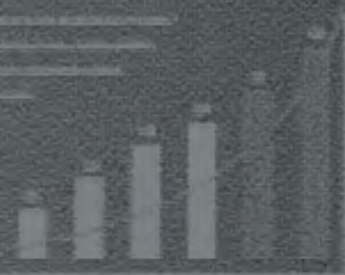
A grayscale photograph of a woman with long dark hair, wearing a light-colored sweater and light-colored trousers, holding a tablet computer. She is standing in a modern office or meeting room with large windows in the background. In the foreground, the back of a person's head and shoulders are visible, looking towards the woman.

EXCELENCIA DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN

Analysis

Performance analysis of digital distribution and sales channels. This section provides a detailed overview of the current state of digital distribution and sales, highlighting key trends and challenges. It includes a comprehensive analysis of the market landscape, consumer behavior, and the impact of digital technologies on traditional distribution channels.

▲ +89%



All Consumption growth

Business Unit Sales



Local market influence

The local market influence is a key factor in the success of digital distribution and sales channels. It involves understanding the unique characteristics of the local market, such as consumer behavior, cultural norms, and regulatory requirements. This information is used to tailor the distribution and sales strategy to the local market, ensuring maximum effectiveness.

Customer engagement

Customer engagement is a critical component of digital distribution and sales. It involves building a strong relationship with the customer, understanding their needs and preferences, and providing personalized service. This is achieved through various digital marketing techniques, such as social media, email marketing, and targeted advertising.

Desde hace varias ediciones, el Estado de la Comunicación en España comparte el modelo Comparative Excellence Framework (CEF), desarrollado en el marco del European Communication Monitor (Zerfass et al., 2017). Este enfoque metodológico combina tres elementos clave: la autoevaluación de los profesionales, la reflexión conceptual sobre aspectos estratégicos de la comunicación y el análisis estadístico riguroso.

El CEF es una herramienta clave para evaluar la gestión de la comunicación organizacional, identificar mejores prácticas y auditar su desarrollo en diversos contextos. Su aplicación permite perfilar tendencias y orientar decisiones estratégicas en el sector.

La excelencia se mide mediante dos componentes:

- **Interno:** Examina la influencia del departamento de Comunicación dentro de la organización, considerando su capacidad consultiva y ejecutiva.
- **Externo:** Analiza el desempeño del área, valorando el impacto de sus acciones y su posición en el entorno competitivo.

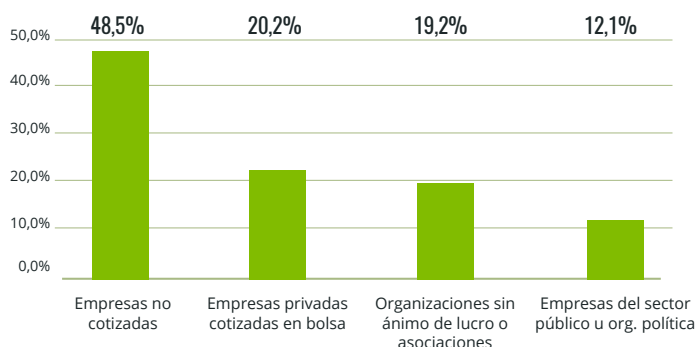
Cada componente se desglosa en dos dimensiones específicas, lo que permite una evaluación integral del impacto de la comunicación en las organizaciones. La evaluación de la influencia se fundamenta en su capacidad consultiva y ejecutiva, mientras que el desempeño se mide según el éxito de las acciones de comunicación y su competitividad dentro del entorno organizacional (Verčič & Zerfass, 2016; Tench et al., 2017; Zerfass et al., 2017; Moreno et al., 2023).

Únicamente se clasifican como excelentes las organizaciones que obtienen resultados superiores en los dos componentes y sus respectivas dimensiones de evaluación.

Según el estudio de 2025, el 22,6% de los departamentos de Comunicación encuestados en España han sido calificados como excelentes, una cifra que coincide con los últimos resultados obtenidos en Europa (Zerfass et al., 2022). Este porcentaje se mantiene ligeramente por debajo del 23% registrado en el estudio más reciente sobre el conjunto de los departamentos de Comunicación latinoamericanos (Álvarez-Nobell et al., 2023).

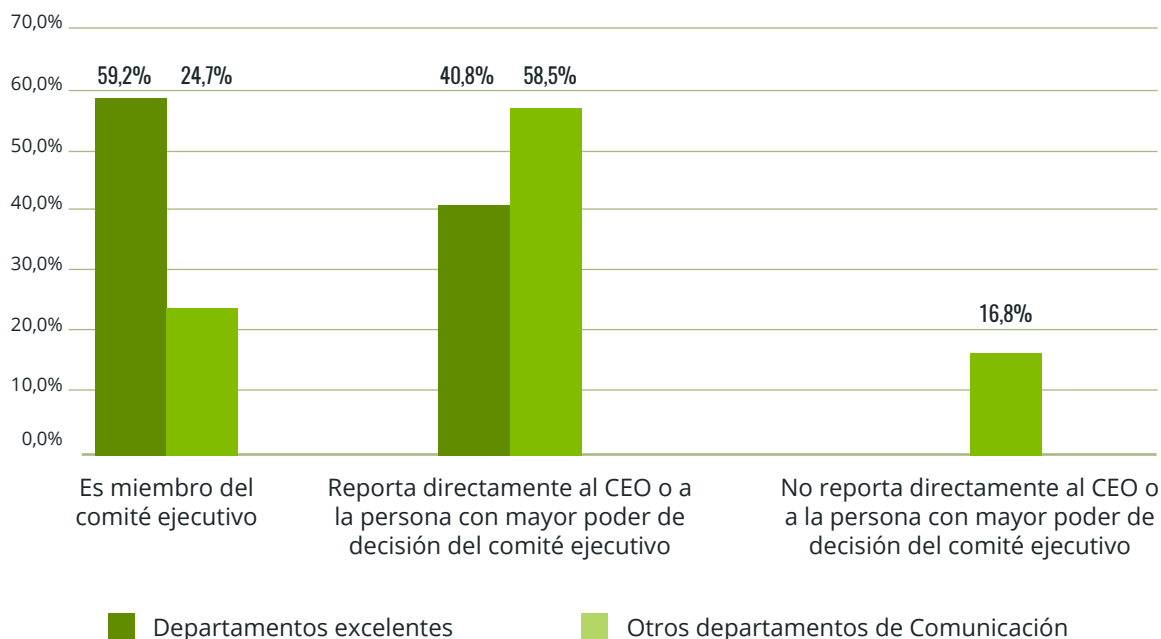
Según el tipo de organización, las empresas no cotizadas encabezan holgadamente el ranking de excelencia, representando el 48,5 % del total. Las empresas privadas cotizadas en bolsa aparecen en segundo lugar (20,2% de su total), pero no a gran distancia de las organizaciones sin ánimo de lucro o asociaciones (19,2%). Las empresas del sector público u organización política presentan en la muestra un menor porcentaje de excelencia (12,1%), posiblemente debido a estructuras más jerárquicas o a una autonomía más limitada en comunicación, lo que repercute tanto en su influencia interna, como en su desempeño externo. Este hallazgo del ECE 2025 avala que el reconocimiento estratégico interno, el liderazgo más cercano y menos protocolizado y las demandas más directas de los públicos pueden ser claves para alcanzar niveles superiores de excelencia en comunicación.

GRÁFICO 20
EMPRESAS DEL RANKING DE EXCELENCIA



Los resultados del Estado de la Comunicación en España de 2025 siguen esta línea y evidencian que, en casi 6 de cada 10 casos, el máximo responsable de comunicación de departamentos excelentes es miembro del Comité Ejecutivo de su organización (59,2%) o bien reporta directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión en el Comité Ejecutivo (40,8%). Por el contrario, en otros departamentos, lo más habitual es que el dircom no forme parte de manera habitual del Comité Ejecutivo, aunque sí mantenga una relación directa de reporte con sus integrantes con capacidad decisoria.

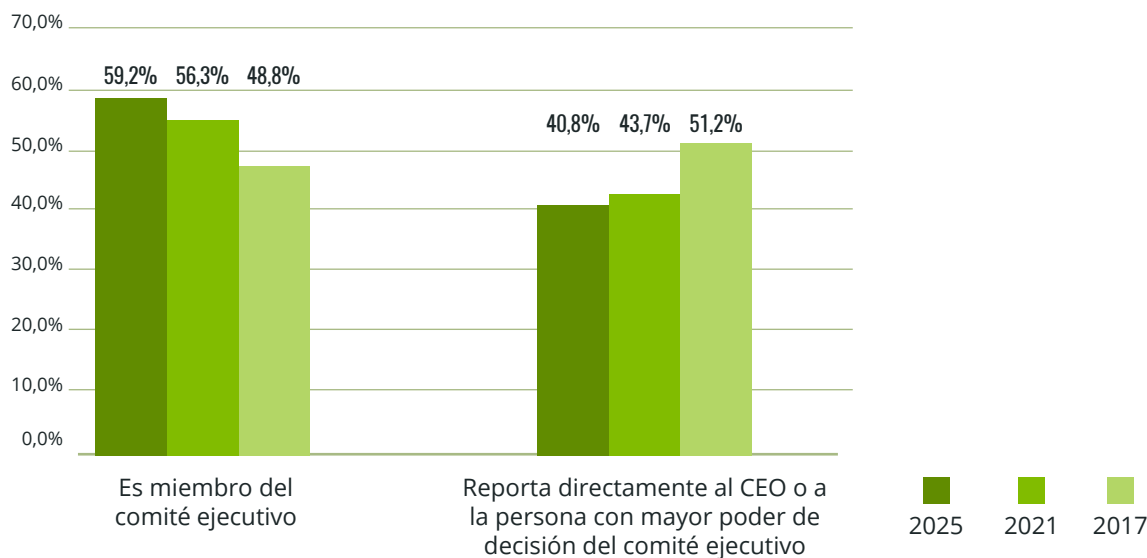
GRÁFICO 21
NIVEL DE ALINEACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN



El análisis longitudinal sobre los modelos de reporte en los departamentos excelentes revela una evolución destacada en la influencia del dircom en los últimos años. Desde 2017, se observa un trasvase de dircoms que sólo reportaban al CEO hacia dircoms que también forman parte de Comité Ejecutivo. 4 de cada 10 directores de Comunicación (gráfico 21), han pasado de tener una influencia consultiva a una influencia ejecutiva, consolidando así su participación directa en la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, queda evidenciado que, en aquellas organizaciones con departamentos de Comunicación sobresalientes, el dircom tiene una mayor probabilidad de concentrar todas las funciones directivas. La función que más realiza en un 60,6% es la de definir la estrategia de comunicación, mientras que solo sucede lo mismo en un 46,2% en el resto de los departamentos.

GRÁFICO 22
EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE ALINEACIÓN DEL DIRCOM DESDE 2017 EN LOS DEPARTAMENTOS EXCELENTES



En segundo lugar, los dircoms de departamentos excelentes tienen el poder de aprobar las acciones específicas de comunicación (48,5%) y de autorizar las campañas anuales (47,5%). En menor medida decide el volumen del presupuesto de comunicación (31,3%), si bien tres de cada diez tienen ya responsabilidades en este sentido.

La tarea específica que más realizan es la estrategia y coordinación de la función de comunicación (47,5%), frente a las tareas más operativas en las que destacan sus homólo-

gos de departamentos no excelentes, como encargarse de la comunicación online y las redes sociales (53,2%). En ambos casos, la segunda actividad más común está vinculada a las relaciones con los medios.

Estos datos reafirman que la comunicación alcanza su máximo potencial dentro de las organizaciones cuando los dircoms están plenamente integrados en los centros de decisión de las organizaciones y pueden ejercer su influencia desde un rol directivo y estratégico.

GRÁFICO 23 AUTONOMÍA Y LIDERAZGO EN LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES



CONCLUSIONES



1

LA IA SE IMPONE COMO TEMA ESTRATÉGICO CLAVE

Casi 8 de cada 10 profesionales apuntan que ‘incorporar la IA de manera efectiva y ética a las tareas de los departamentos de Comunicación’ es un tema estratégico destacado que trae desafíos como la ‘creación y gestión de contenidos de calidad que resulten atractivos para los públicos’ (35,2%), el segundo tema más destacado.

2

LA COMUNICACIÓN INTERNA AMPLÍA SUS FUNCIONES

La comunicación interna con sus nuevas demandas (gestionar la capacitación de los empleados como actores de la comunicación de la compañía y en el desarrollo del talento) emerge de nuevo como el tercer reto prioritario para la profesión.

3

EL LIDERAZGO DEL DIRCOM SE FORTALECE

Una mirada longitudinal nos permite observar una evolución global sutil en la influencia del dircom en los últimos años, puesto que va dejando de reportar directamente al CEO (influencia consultiva), para pasar a formar parte de la toma de decisiones en el Comité Ejecutivo (influencia ejecutiva).

4

TRES DE CADA CUATRO CEOS OTORGAN UN ALTO VALOR A LA COMUNICACIÓN

El 75% de los profesionales de la Comunicación perciben que su CEO valora con un 4 o un 5 (en una escala de 1 a 5) el desempeño de la función de Comunicación.

5

MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

9 de cada 10 departamentos de Comunicación han mantenido o aumentado su personal en el último año. Las organizaciones sin ánimo de lucro o asociaciones y las agencias, asesorías y consultoras registran mayores aumentos de personal.

6

MAYOR RECONOCIMIENTO DE LA FUNCIÓN POR LOS *STAKEHOLDERS* EXTERNOS FRENTE A LOS INTERNOS

Los datos reflejan una brecha de percepción del valor de la función entre grupos de interés internos y externos: mientras que empleados y proveedores tienden a valorar el desempeño comunicativo con puntuaciones intermedias, los *stakeholders* externos lo sitúan en un nivel de alta importancia.

7

CONTINUIDAD E INCREMENTO EN LA INVERSIÓN COMUNICATIVA

8 de cada 10 departamentos y agencias de comunicación han mantenido o incrementado sus presupuestos respecto al año anterior. Más de un tercio destaca un incremento en los presupuestos asignados en sus departamentos o agencias.

8

BRECHA ENTRE LO URGENTE Y LO IMPORTANTE

A pesar de que los profesionales perciben que las áreas más importantes para los próximos tres años son 'estrategia y coordinación de la función de comunicación' y 'el marketing, la marca y la comunicación con el consumidor', los departamentos y agencias se dedican fundamentalmente en la actualidad a 'las relaciones con los medios' y 'la comunicación online y redes sociales'.

9

APORTE DE VALOR A LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

El área de trabajo que más aporta a los objetivos corporativos es la 'estrategia y coordinación de la función de comunicación'. Casi 9 de cada 10 departamentos cuyo dircom reporta al CEO o forma parte del Comité Ejecutivo se dedican a esta área actualmente.

10

AVANZANDO HACIA LA EXCELENCIA

El 22,6% de los departamentos consultados reciben la clasificación de excelentes. Esta cifra sitúa a los departamentos españoles en el nivel europeo y dobla la cifra obtenida hace siete años en España. Los departamentos excelentes tienen mayor influencia, participan más en la toma de decisiones organizacionales y sus tareas principales tienden a ser más estratégicas que operativas.

BIBLIOGRAFÍA

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

Álvarez-Nobell, A.; Molleda, J. C.; Moreno, Á.; Athaydes, A.; Suárez-Monsalve, A. M., & Herrera, M. (2023). Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: Diversidad y liderazgo empático, CommTech y consultoría. Resultados de una encuesta en 20 países. EUPRERA.

Arthur W. Page Society (2023). CCO Guide to Cultura Change & Management. <https://page.org/knowledge-base/culture-guide/>

Arthur W. Page Society (2024). Beyond Communication. CCO Leadership in Navigating New Complexity. <https://page.org/knowledge-base/beyond-communication-cco-leadership-in-navigating-new-complexity/>

Buhmann, A., & Fieseler, C. (2021). Towards a deliberative framework for responsible innovation in artificial intelligence. *Technology in Society*, 64, 101475. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101475>

Cho, M., Xu, S., & Boatwright, B. (2023). A personal-communicative evaluation approach to CEO advocacy & employee relations. *Public Relations Review*, 49(2), 102295. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102295>

Compte-Pujol, M. y Zeler, I. (2025). Relaciones públicas en tiempos de desinformación: desafíos y oportunidades para la comunicación organizacional. *Palabra Clave*, 28(s1), e28s113. <https://doi.org/10.5294/pacla.2025.28.s1.1>

Cision (2022). 2022 State of the Media report ESP. Cision. <https://www.cision.es/recursos/articulos/estado-de-los-medios-2022/>

DIRCI (2024). Estudio DIRCI 2024. Prospectiva de la Comunicación Interna en España. La visión de la dirección general. Asociación de Directivos y Referentes de Comunicación Interna.

Dircom (2010). Estado de la Comunicación en España 2010. Asociación de Directivos de Comunicación.

Dircom (2015). Estado de la Comunicación en España 2015. Asociación de Directivos de Comunicación.

Dircom (2018). Estado de la Comunicación en España 2018. Asociación de Directivos de Comunicación.

Dircom (2021-22). Estado de la Comunicación en España 2021-22. Dircom. Asociación de Directivos de Comunicación.

Dircom (2024). Anuario de la Comunicación 2024. Asociación de Directivos de Comunicación. <https://www.dircom.org/anuario/>

Edelman (2025). Edelman Trust Barometer. The AI Trust Imperative: Navigating the Future with Confidence. <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer/report-tech-sector>

Evercom (2024). ¿Comunicación sin género? <https://comunicacionsingenero-evercom.framer.website/>

Grunig, J. E., Kim, J. N., & Lee, H. (2021). Paradigms of Public Relations in an Age of Digitalisation. *Journal of Public Relations*, 25(1), pp. 1-30. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3045-0.ch016>

GWPR (2024). Global Women in PR Annual Index 2024. <https://globalwpr.com/annual-index/>

Habermas, J. (2023). A new structural transformation of the public sphere and deliberative politics. John Wiley & Sons.

IPR (2024). Navigating a changing media landscape. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/navigating-a-changing-media-landscape/>

Macnamara, J., Lwin, M.O., Adi, A., & Zerfass, A. (2017): Asia-Pacific Communication Monitor 2017/18. Strategic challenges, social media and professional capabilities. Results of a survey in 22 countries. Hong Kong: APACD.

Maslansky + Partners & Arthur W. Page Society (2023). Changing the Language of the ESG Debate. It's Not What You Say, It's What They Hear. <https://page.org/knowledge-base/maslansky-research/>

Míguez-González, M.I. (2023). Capítulo 2. La verificación de datos como herramienta en la lucha contra la desinformación: la labor de los fact-checkers. En Míguez-González, M.I., & Dafonte-Gómez, A. (Coords.), *Narrativas digitales contra la desinformación. Verificación de datos y alfabetización en la sociedad de la información*. Colección Periodística. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Míguez-González, M. I. (2023). Capítulo 2. La verificación de datos como herramienta en la lucha contra la desinformación: la labor de los fact-checkers. Espejo De Monografías De Comunicación Social, (19), 29-39. <https://doi.org/10.52495/c2.emcs.19.p105>

Moreno, Á., Fuentes-Lara, C., Zurro-Antón, N., Tench, R., Zeffass, A., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2023). Excelencia en comunicación. Cómo desarrollar, dirigir y liderar comunicaciones excepcionales (European Communication Monitor).

Editorial Uoc.

Moreno, Á., Tench, R., Okay, A. (2017). Re-fuelling the talent tank. A qualitative study of key deficiencies, future needs, and life-long learning needs of communication management professionals in Europe. Communication & Society, 30 (3), pp. 109 – 127. <https://doi.org/10.15581/003.30.35774>

Moreno, Á., Wiesenber, M., & Verčič, D. (2016). Excelencia en la Gestión de Comunicación. Análisis de los Departamentos de Comunicación en España mediante el Comparative Excellence Framework. Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación, 7(2), 1-15.

Navarro, C., Moreno, A., & Al-Sumait, F. (2017). Social media expectations between public relations professionals and their *stakeholders*: Results of the ComGap study in Spain. Public Relations Review, 43(4), pp. 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.008>

Onclusive (2021). State of The PR Industry Report: A Look Back at 2021. <https://onclusive.com/wp-content/uploads/2021/12/State-of-The-PR-Industry-Report-V1.pdf>

PRnoticias y Torres y Carrera (2018). Informe PR2018. <https://informes.torresycarrera.com/wp-content/uploads/2018/03/INFORME-PR-2018.pdf>

Tench, R., Topić, M., & Moreno, Á. (2017). Male and female communication, leadership styles and the position of women in public relations. Interactions Studies in Communication & Culture, 8(2), pp. 231-248. https://doi.org/10.1386/iscc.8.2-3.231_1

Tench, R., Verčič, D., Zeffass, A., Zeffass, A., Moreno, Á., Verhoeven, P. (2017). Communication Excellence How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications. Palgrave Macmillan. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-48860-8>

Topić, M., Cunha, M. J., Reigstad, A., Jelen-Sanchez, A., & Moreno, Á. (2020). Women in public relations (1982-2019). Journal of Communication Management, 24(4), 391-407. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0143>

USC Annenberg Center for Public Relations (2025). The Relevance Report. AI Activated. <https://today.usc.edu/study-reveals-rising-application-of-ai-across-communications-by-the-public-relations-industry/>

Verčič, D., & Zeffass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. Journal of Communication Management, 20(4), pp. 270-288. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0087>

We (2025). How can communicators adapt to a complex world? Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/how-can-communicators-adapt-to-a-complex-world/>

Zafra, J.M. (2024). Voces de la IA. Un punto de inflexión en la humanidad. Revista Telos, 123, p. 6. <https://telos.fundaciontelefonica.com/revista/telos-123/>

Zeffass et al. (in progress). European Communication Monitor 2025. EUPRERA.

Zeffass, A., Buhmann, A., Laborde, A., Moreno, Á., Romenti, S., & Tench, R. (2024-25). European Communication Monitor 2024-25. Managing tensions in corporate communications in the context of geopolitical crises, artificial intelligence, and managerial learning. European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA).

Zeffass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Buhmann, A. (2022). European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries. Brussels: EUPRERA/EACD.

Zeffass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2017). European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

Zeffass, A., Tench, R., Verčič, D., Moreno, A., Buhmann, A., & Hagelstein, J. (2023). European Communication Monitor 2023. Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication. EUPRERA/EACD.

Zeffass, A., Verčič, D., & Charlotte, S. (2017). Communication evaluation and measurement Skills, practices and utilization in European organizations. Corporate Communications: An International Journal, 22(1), pp. 2-18. <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>

ECE EL ESTADO DE LA 2025 COMUNICACIÓN EN ESPAÑA



© 2025 Madrid

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)

Investigadoras principales:

Ángeles Moreno. *European Public Relations and Research Association*. Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (URJC), y Cristina Fuentes-Lara. Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (URJC).

Equipo de investigación:

Noelia Zurro-Antón. Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (URJC).

Cómo citar:

Dircom (2025): El Estado de la Comunicación en España 2025. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).

Dirección general:

Miguel López-Quesada

Coordinación editorial:

Fernando Romero

Edición:

Paz Uruñuela y Olga Reviejo

Diseño:

Beatriz Castellanos

PARTNERS



SOCIOS PROTECTORES



TRANSPORTISTA PREFERENTE



dircom

Asociación de Directivos de Comunicación

     | dircom.org