

Perfil profesional y actividad en LinkedIn de los directores de comunicación de las empresas con mejor reputación de España

Professional profile and LinkedIn activity of communication directors at Spain's most reputable companies

Giancarlo Saavedra¹ 

Salvador Hernández-Martínez² 

RESUMEN: Esta investigación analizó el perfil profesional, la presencia y el nivel de actividad de los directores de comunicación (dircoms) de las empresas con mejor reputación corporativa de España en LinkedIn. El estudio constituye una primera aproximación a las características profesionales y formativas de los dircoms, su presencia, su nivel de actividad mensual y las diferencias en presencia y actividad según el género y el tamaño de sus comunidades digitales. A nivel metodológico, se realizó un estudio cuantitativo para analizar los perfiles de las 100 principales organizaciones del ranking Merco Empresas y un total de 2.764 publicaciones compartidas por los dircoms en LinkedIn durante 2024. Los resultados muestran que los máximos responsables de la comunicación en las empresas españolas tienen una amplia presencia activa en LinkedIn, pero presentan bajos niveles de publicación. Existen diferencias según el género y el tamaño de la comunidad: las mujeres tienen una mayor presencia activa, pero los hombres publican con mayor frecuencia, y los perfiles con comunidades más amplias tienden a ser más activos. Por otro lado, predomina la formación en periodismo y una creciente diversidad académica y funcional.

Palabras clave: director de comunicación; dircom; LinkedIn; Merco; España.

¹Universitat Rovira i Virgili – Tarragona, España.

²Universidad Católica San Antonio de Murcia – Murcia, España.

Editoras: Eliza Casadei  y Gabriela Almeida 

ABSTRACT: *This study analyzed the professional profile, presence, and level of activity of communication directors (dircoms) at Spain's most reputable companies on LinkedIn. The study constitutes a first approach to the professional and educational characteristics of these directors, their presence, their monthly activity level, and differences in presence and activity according to gender and the size of their digital communities. Methodologically, a quantitative study was conducted to analyze the profiles of the 100 leading organizations in the Merco Companies ranking and a total of 2,764 posts shared by dircoms on LinkedIn during 2024. The results show that the senior communication executives of Spanish companies maintain a strong active presence on LinkedIn but exhibit low posting frequencies. Differences were observed according to gender and community size: women showed greater active presence, whereas men posted more frequently, and profiles with larger communities tended to be more active. In addition, journalism was predominant educational background, alongside increasing academic and functional diversity.*

Keywords: *chief communication director; dircom; LinkedIn; Merco; Spain.*

Introducción

Los directores de comunicación (dircoms) son actores claves en la gestión estratégica de la imagen y la reputación de las organizaciones. Su rol tradicional, enfocado en gestionar las relaciones con los medios, ha evolucionado hacia una función directiva más amplia que abarca la interacción con diversos públicos y la implementación de estrategias de comunicación digital (ZERFASS *et al.*, 2014; PIENRASMI, 2015; ATABEK; ALIKILIC, 2020; EL-KASIM, 2020; ERAY; KI, 2020; RAYWOOD *et al.*, 2021). Esta transformación refleja la creciente complejidad de los entornos comunicativos y la necesidad de integrar nuevas herramientas y canales en sus prácticas profesionales.

Aunque la relevancia del perfil de los dircoms como responsables de la comunicación institucional ha sido ampliamente estudiada (VERHOEVEN, 2014; RECALDE VIANA; GUTIÉRREZ-GARCÍA, 2015; CABRERA; ALMANSA, 2016), existen importantes vacíos en torno a su participación en las redes sociales. La literatura académica ha prestado poca atención a la exploración de su participación profesional en plataformas digitales. En particular, LinkedIn se ha consolidado como el principal canal para la comunicación profesional de ejecutivos (SAAVEDRA; CAPRIOTTI, 2024a), lo que subraya la necesidad de profundizar en el estudio de su uso por parte de los dircoms.

Los informes de consultoría (DÉVAI *et al.*, 2024; MARTÍ, 2024) han empezado a arrojar luz sobre su desempeño en LinkedIn, pero aún se carece de investigaciones académicas que aborden este fenómeno de manera sistemática. En este contexto, resulta oportuno analizar el caso de los dircoms de España, un país que se posiciona como referente académico y profesional en el estudio de la comunicación organizacional en Iberoamérica (MORENO; NAVARRO; ALKAZEMI, 2018; CASTILLO; CARRETÓN; PINEDA, 2020; ZELER; FUENTES-LARA; MORENO, 2022). Por ello, este estudio plantea un análisis exploratorio para comprender cómo los dircoms de las empresas con mejor

reputación corporativa de España utilizan LinkedIn como herramienta para fortalecer su participación en el entorno digital. Asimismo, se evaluará si existen diferencias según el género y el tamaño de sus comunidades digitales.

Considerando que los dircoms desempeñan un rol central en la comunicación institucional, resulta relevante identificar su perfil y evaluar su presencia y actividad en plataformas como LinkedIn, así como el impacto de estas en sus funciones profesionales. Por ello, se proponen las siguientes preguntas de investigación:

- PI1: ¿Cómo es el perfil profesional de los dircoms de las empresas con mejor reputación corporativa de España en LinkedIn?;
- PI2: ¿Cuál es el nivel de presencia?;
- PI3: ¿Cuál es el nivel de actividad?;
- PI4: ¿Existen diferencias en el nivel de presencia según el género y el tamaño de la comunidad en LinkedIn?;
- PI5: ¿Existen diferencias en el nivel de actividad según el género y el tamaño de la comunidad en LinkedIn?

Marco teórico

Perfil profesional y reputación de los directores de comunicación

Los líderes pueden construir, posicionar y promover su imagen para dar forma a una identidad pública que refuerce su visibilidad y credibilidad (MOTION, 1999; 2001). En el caso de los dircoms, los estudios sobre su rol como asesores estratégicos de comunicación para las organizaciones han recibido más atención que su papel como activos clave en la construcción de confianza mediante la comunicación personal en entornos digitales (ALYAQOUB; RAHMAN, 2019). Así, el perfil profesional de los dircoms integra capacidades como la estrategia, la empatía, la expresividad, la capacidad de decisión y la habilidad para identificar patrones e interrelaciones (FULLER *et al.*, 2018).

La llegada de las redes sociales ha transformado la dinámica de la comunicación institucional, permitiendo a las organizaciones consolidar su presencia digital y a sus ejecutivos aprovechar estas plataformas para desarrollar una comunicación profesional más efectiva (HWANG, 2012). En este contexto, los dircoms tienen la capacidad no solo de evaluar las percepciones de los públicos en las redes sociales (EL-KASIM, 2020), sino también de participar activamente en la conversación digital desde sus perfiles personales, lo que amplifica su impacto como interlocutores clave de sus organizaciones (DÉVAI *et al.*, 2024). De este modo, los dircoms se han consolidado como gestores reputacionales, dado que su participación en las redes sociales impacta en la reputación organizacional, ya que los perfiles personales generan mayores niveles de confianza que los institucionales (HWANG, 2012; WILLIAMS; TWOHILL; LOW, 2023).

Presencia de los dircoms en LinkedIn

Los líderes de comunicación corporativa aprovechan el valor de la tecnología para comprender y predecir mejor los comportamientos de los públicos (RAYWOOD *et al.*, 2021). Por lo tanto, la presencia activa en redes sociales, especialmente en LinkedIn, se ha convertido en un componente esencial de sus funciones como estrategias en entornos digitales.

La presencia digital de los dircoms implica la elección y creación de un perfil profesional que permita la gestión estratégica de la información y facilite la personalización de las relaciones entre las organizaciones y sus partes interesadas (MUDAMBI; SINHA; TAYLOR, 2019; BOJANIC, 2023; SAAVEDRA; CAPRIOTTI, 2024a). En ese sentido, LinkedIn se ha consolidado como una plataforma que permite a los dircoms reforzar su visibilidad profesional y promover el diálogo con los públicos interesados de sus organizaciones.

Actividad de los dircoms en LinkedIn

La presencia de un directivo en las redes sociales sin un nivel adecuado de actividad limita su capacidad para influir y conectar con los públicos

estratégicos (VIDGEN; SIMS; POWELL, 2013; ALGHAWI; YAN; WEI, 2014; SAAVEDRA; CAPRIOTTI, 2024b). La actividad en redes sociales se entiende como el conjunto de acciones realizadas desde un perfil, que incluyen el volumen y la frecuencia de publicación, para participar en conversaciones digitales relevantes para su entorno profesional (ALBANNA; ALALWAN; AL-EMRAN, 2022; DOMÍNGUEZ *et al.*, 2023; SAAVEDRA; CAPRIOTTI, 2024b).

En una sociedad que demanda líderes más comunicativos (FRÖHLICH; KNOBLOCH, 2021; LONGENECKER; WITTMER, 2023), las publicaciones de los dircoms constituyen una extensión de la comunicación institucional, aunque con un tono más personalizado y cercano, lo que les permite alcanzar un mayor impacto. Estudios recientes han demostrado que la comunicación personalizada en redes sociales alcanza altos niveles de interacción (MD SAAD; YAACOB, 2021; DENNER; SCHNEIDER, 2022) y, además, que las publicaciones de los líderes tienden a obtener hasta el doble de *engagement* en comparación con las cuentas corporativas de las mismas organizaciones (WILLIAMS; TWOHILL; LOW, 2023).

Diferencias por género y tamaño de comunidad en la comunicación de los dircoms en LinkedIn

Estudios previos han identificado que hombres y mujeres en el rol de directores de comunicación tienden a emplear estilos de comunicación diferenciados (ZELER; FUENTES-LARA; MORENO, 2022). Asimismo, se ha observado que las estrategias digitales y los comportamientos de los usuarios en redes sociales varían en función del tamaño de las comunidades (ROMERO, 2024a; 2024b).

En el caso de los dircoms, las diferencias por género adquieren una dimensión especial, debido a que su rol combina habilidades estratégicas con una exposición pública significativa. Las mujeres dircoms enfrentan retos adicionales para incorporar tecnologías en sus estrategias de liderazgo (PLACE; VARDEMAN-WINTER, 2018). Según estos autores, la

percepción de que el liderazgo tecnológico requiere agresividad o dominio técnico puede entrar en conflicto con una mayor participación de las mujeres en entornos tecnológicos. Esto puede llevar incluso a que sean juzgadas más duramente al intentar liderar este tipo de comunicaciones, especialmente por no ajustarse a los modelos tradicionales de autoridad.

Aunque en algunas redes sociales, como Twitter, los ejecutivos, incluidos los dircoms, tienden a ser “usuarios cotidianos” (SWEETSER; KELLEHER, 2011), en LinkedIn se convierten en creadores de contenido y, en muchas ocasiones, en líderes de opinión (SAAVEDRA; CAPRIOTTI, 2024b).

Por otra parte, el tamaño de las comunidades de seguidores lleva, en ocasiones, a replantear las estrategias de comunicación en redes sociales. Cuanto mayor es la comunidad de seguidores, más contenido tienden a ofrecer las cuentas de LinkedIn a sus seguidores. Como resultado, las cuentas con comunidades más grandes obtienen un mayor alcance y, por lo tanto, pueden influir significativamente en sus públicos (DE VEIRMAN; CAUBERGHE; HUDDERS, 2017; ROMERO, 2024a; 2024b).

Metodología

El objetivo principal de este trabajo es analizar la presencia y actividad de los dircoms de las empresas españolas más reputadas, con el fin de comprender cómo emplean LinkedIn como una plataforma clave para la gestión de la comunicación en sus empresas. Para ello, se seleccionaron los dircoms de las 100 primeras empresas incluidas en el ranking Merco Empresas, que clasifica a las organizaciones con mejor reputación corporativa en España. Este tipo de listados ha sido empleado en investigaciones previas como una herramienta válida para evaluar la participación de ejecutivos y empresas en diversos contextos comunicativos (COSTA-SÁNCHEZ, 2017; MORENO-DOMÍNGUEZ *et al.*, 2022; HERNÁNDEZ-MARTÍNEZ; SÁNCHEZ-HERVÁS, 2023; RANGEL-PÉREZ; FERNÁNDEZ; LÓPEZ, 2023).

Por lo tanto, el estudio partió de las organizaciones con mejor reputación corporativa de España. Se seleccionaron las 100 primeras organizaciones de las 200 que incluye el ranquin Merco.

La relevancia del análisis en LinkedIn radica en que esta red social se ha consolidado como un espacio clave para la construcción de la identidad profesional y organizacional (SAAVEDRA; CAPRIOTTI, 2024a; 2024b). LinkedIn permite a los dircoms posicionarse como voces estratégicas de sus organizaciones, conectar con diversos públicos y difundir mensajes alineados con la estrategia corporativa. Además, su comunicación en esta plataforma fortalece la reputación empresarial y humaniza las marcas mediante un enfoque más directo y auténtico (DÉVAI *et al.*, 2024).

Diseño del estudio

Para la selección y validación de los perfiles de este estudio, se eligieron los dircoms en ejercicio durante el año 2024. Todas las compañías incluidas en el ranquin contaban con directores de comunicación o un cargo equivalente en su estructura organizacional. Del total, se observó una ligera mayoría de mujeres (54) frente a hombres (46) en el cargo. Posteriormente, para identificar los perfiles de dircoms en LinkedIn, estos se localizaron mediante una combinación de búsquedas en las páginas *web* oficiales de las empresas, motores de búsqueda generales y la propia red social. Como resultado, se logró identificar y validar 95 cuentas profesionales legítimas en LinkedIn.

El periodo de análisis abarcó las publicaciones realizadas entre enero y diciembre de 2024. Se recopilaron manualmente un total de 2.764 publicaciones propias y compartidas por los dircoms. Los perfiles de los ejecutivos y las publicaciones fueron identificados y descargados en enero de 2025.

Con el objetivo de garantizar la confiabilidad del procedimiento, la identificación de perfiles y la recopilación de publicaciones se realizaron mediante un proceso de doble verificación por parte de los dos

investigadores. En una primera etapa, uno de los investigadores llevó a cabo la identificación y el registro de los perfiles y sus publicaciones, mientras que, en una segunda etapa, el otro investigador revisó de forma independiente la correspondencia de los perfiles, la validez de las cuentas y el número de publicaciones registradas.

En la revisión del perfil, se recopilaron datos relacionados con variables como género, grado, denominación del cargo, años de experiencia en el puesto y tamaño de la comunidad (Tabla 1). Por su parte, el estudio de la presencia permitió clasificar a los dircoms en dos categorías principales: presencia activa: perfiles con al menos una publicación durante el periodo de análisis; y presencia inactiva: perfiles identificados, pero sin actividad registrada durante el periodo de análisis.

Para el análisis de la actividad de los directores de comunicación en LinkedIn, se evaluó la frecuencia de publicaciones durante el periodo de estudio. La categorización de los niveles de actividad se fundamentó en estudios académicos y divulgativos previos sobre parámetros recomendados de participación de ejecutivos en LinkedIn (GIORDANI; BARBOSA; KLANN, 2023; DÉVAI *et al.*, 2024; SAAVEDRA; CAPRIOTTI, 2024a; 2024b). Según estas investigaciones, se estima que un promedio ideal de publicación es de 10 posts mensuales, como estrategia efectiva para mantener la visibilidad y la relevancia en la red.

A partir de este valor de referencia, se construyó una escala de cinco niveles que permite diferenciar distintos grados de actividad en función de su proximidad al “umbral ideal”. De este modo, los niveles inferiores agrupan frecuencias por debajo de dicho valor, mientras que los niveles superiores corresponden a frecuencias iguales o superiores al umbral. Así, se establecieron cinco niveles de actividad mensual que permiten distinguir entre una actividad ajustada al estándar recomendado y una sobreactividad (Tabla 2).

El análisis de la presencia y la actividad se realizó de forma general y con una diferenciación por género y tamaño de la comunidad de seguidores, con el fin de evaluar la consistencia e intensidad de la actividad de los dircoms en LinkedIn, proporcionando una visión más detallada de su comunicación profesional digital (MURPHY, 2023; ROMERO, 2024a).

Tabla 1 – Perfil profesional de los directores de comunicación de España en LinkedIn

Variable	Categoría
Género	Mujer
	Hombre
Grado	Comunicación Audiovisual
	Periodismo
	Publicidad y Relaciones Públicas
	Derecho
	Ciencias Económicas y Empresariales
	No especificado
	Otro
Denominación del cargo	Director(a) de Comunicación/Comunicación Corporativa
	Director(a) de Relaciones Públicas
	Director(a) de Comunicación y Relaciones con los Medios
	Director(a) de Comunicación y Relaciones Institucionales
	Director(a) de Comunicación y Asuntos Públicos
	Director(a) de Comunicación y Sostenibilidad/ Responsabilidad Social Corporativa
	Director(a) de Comunicación y/o <i>Marketing</i> /Marca
Años de experiencia en el cargo	Menos de 1
	Entre 1 y 3
	Entre 4 y 6
	Entre 7 y 10
	Más de 10
	No especificado
Tamaño de la comunidad	Micro (0–2.000 seguidores)
	Medio (2.001–10.000 seguidores)
	Macro (más de 10.000 seguidores)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2 – Niveles de actividad mensual en LinkedIn

Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Menos de 3	3,00–4,99	5,00–9,99	10,00–14,99	Más de 15

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Perfil de directores de comunicación en LinkedIn

El análisis del perfil de los dircoms incluyó a 95 ejecutivos de las empresas con mejor reputación corporativa de España, con un promedio general de 3.645 seguidores. El 56,84% de los dircoms eran mujeres y el 43,16% hombres. Sin embargo, los hombres contaban con una audiencia ligeramente mayor en comparación con las mujeres (3.993 frente a 3.381 seguidores). En el análisis del tamaño de las comunidades digitales, se observa que casi el 60 % de los dircoms tiene comunidades medianas, con un promedio de 4.096 seguidores. Por su parte, los dircoms con comunidades micro (35,79%) registran un promedio considerablemente inferior (1.085 seguidores). Solo unos pocos (5,26%) son directores con grandes comunidades de seguidores en LinkedIn, con un promedio de 15.996 seguidores (Tabla 3).

Tabla 3 – Muestra de directores de comunicación de España en LinkedIn (por género y tamaño de comunidad)

	Dircom		Promedio de seguidores
	N	%	N
Dircom España	95	100	3.645
Género			
Mujer	54	56,84	3.381
Hombre	41	43,16	3.993
Tamaño de comunidad			
Micro	34	35,79	1.085
Medio	56	58,95	4.096
Macro	5	5,26	15.996

Fuente: elaboración propia.

En relación con la formación académica, más de la mitad (52,63%) de los dircoms estudiaron periodismo, mientras que un 12,63% cursó estudios en económicas y empresariales y un 6,32% en comunicación audiovisual. En cuanto al grado de publicidad y relaciones públicas, este solo alcanza el 4,21% de los casos. El resto de los casos se distribuye entre los grados de derecho y otros estudios (13,68%), vinculados principalmente a una trayectoria profesional relacionada con el giro de negocio de la compañía. Cinco dircoms (5,26%) no especificaron su grado de estudios en LinkedIn (Tabla 4).

Tabla 4 – Grado cursado

	N	%
Dircom España	95	100
Periodismo	50	52,63
Económicas y empresariales	12	12,63
Comunicación audiovisual	6	6,32
Derecho	5	5,26
Publicidad y relaciones públicas	4	4,21
Otro	13	13,68
No especificado	5	5,26

Fuente: elaboración propia.

La denominación de los cargos de los directores de comunicación evidencia diversidad en la forma en que se definen las responsabilidades de los dircoms en España. Si bien la denominación más común es “director(a) de comunicación/comunicación corporativa” (45,26%), una proporción significativa de profesionales (23,16%) ocupa cargos que combinan la comunicación con otras áreas, como asuntos públicos, relaciones institucionales o relaciones con los medios. Un 20% de los dircoms extienden su ámbito de acción a funciones de marketing o gestión de marca, mientras que un 9,47% incorpora la sostenibilidad o la responsabilidad social corporativa (RSC) en su denominación. En menor

medida, un 2,11% se identifica exclusivamente como director(a) de relaciones públicas (Tabla 5).

Tabla 5 – Denominación del cargo

Cargo	N	%
Dircom España	95	100
Director(a) de comunicación/comunicación corporativa	43	45,26
Director(a) de comunicación y/o asuntos públicos y/o relaciones institucionales y/o relaciones con los medios	22	23,16
Director(a) de comunicación y <i>marketing</i> /marca	19	20,00
Director(a) de comunicación y sostenibilidad/responsabilidad social corporativa	9	9,47
Director(a) de relaciones públicas	2	2,11

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la experiencia de los directores de comunicación revela una notable dispersión. Solo una quinta parte (20%) de los dircoms cuenta con más de 10 años de trayectoria en su puesto actual. Cerca de la mitad (48,42%) acumula tres o menos años de trayectoria, mientras que un 30,52% tiene entre 4 y 10 años de experiencia desempeñándose como dircom (Tabla 6).

Tabla 6 – Años de experiencia

	N	%
Dircom España (años)	95	100
Menos de 1	12	12,63
Entre 1 y 3	3	35,79
Entre 4 y 6	13	13,68
Entre 7 y 10	1	16,84
Más de 10	19	20,00
No especifica	1	1,05

Fuente: elaboración propia.

Presencia de directores de comunicación de España en LinkedIn

La mayoría de los directores de comunicación de España son usuarios activos en LinkedIn (81,05%), frente a un 18,95 % de perfiles inactivos. En números absolutos, de los 95 perfiles identificados, 77 son activos y 18 inactivos. En las diferencias por género, los hombres presentan una presencia activa ligeramente superior (85,37%) a la de las mujeres (77,78%). En cuanto al tamaño de la comunidad digital, la actividad aumenta conforme crece el número de seguidores. Todos los dircoms con macrocomunidades están activos en la plataforma (100%), seguidos por aquellos con comunidades medianas, en las que el 91,07% mantiene una cuenta activa. En contraste, las microcomunidades presentan el mayor porcentaje de inactividad, con casi un 40% de perfiles inactivos (Tabla 7).

Tabla 7 – Presencia de directores de comunicación de España en LinkedIn (por género y tamaño de comunidad)*

	Total		Inactivos		Activos	
	N	%	N	%	N	%
Dircom España	95	100	18	18,95	77	81,05
Género						
Mujer	54	56,84	12	22,22	42	77,78
Hombre	41	43,16	6	14,63	35	85,37
Tamaño de comunidad						
Micro	34	35,79	13	38,24	21	61,76
Medio	56	58,95	5	8,93	51	91,07
Macro	5	5,26	0	0	5	100

*Los porcentajes de la columna “Total” se calculan sobre el total de la muestra (95), mientras que los porcentajes de las columnas “Inactivos” (18) y “Activos” (77) se calculan por fila dentro de cada categoría. Fuente: elaboración propia.

Actividad de directores de comunicación de España en LinkedIn

Para el análisis de la actividad se consideraron 77 perfiles activos, es decir, dircoms que durante el periodo de análisis realizaron al menos

una publicación en LinkedIn. Los volúmenes de publicación de los directores de comunicación son bajos y presentan una gran dispersión. Solo un número reducido de dircoms (6) publica más de 100 veces al año, mientras que casi un tercio (32,47%) de los ejecutivos genera entre 1 y 10 publicaciones anuales (Tabla 8).

Tabla 8 – Volumen de actividad anual de directores de comunicación de España en LinkedIn (por año)

	Perfiles activos		1-10 <i>posts</i>		11-20 <i>posts</i>		21-50 <i>posts</i>		51-100 <i>posts</i>		Más 100 <i>posts</i>	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Dircom España	77	100	25	32,47	15	19,48	18	23,38	13	16,88	6	7,79
Género												
Mujer	42	56,84	13	30,95	7	16,67	13	30,95	7	16,67	2	4,76
Hombre	35	43,16	12	34,29	8	22,86	5	14,29	6	17,14	4	11,43
Tamaño de comunidad												
Micro	21	35,79	11	52,38	4	19,05	4	19,05	2	9,52	0	0,00
Medio	51	58,95	14	27,45	11	21,57	12	23,53	9	17,65	5	9,80
Macro	5	5,26	0	0,00	0	0,00	2	40,00	2	40,00	1	20,00

Fuente: elaboración propia.

En términos de género, el 52,38% de las mujeres realizó más de 20 publicaciones al año, frente al 42,86% de los hombres. En cuanto al tamaño de la comunidad, más de la mitad (52,38%) de los dircoms con microcomunidades presentan volúmenes bajos de publicación (entre 1 y 10 publicaciones anuales). Los dircoms con comunidades medianas muestran patrones más diversos: apenas el 27,45% supera las 50 publicaciones al año, mientras que el 72,55% se mantiene por debajo de este umbral. Los dircoms con macrocomunidades registran una actividad significativamente mayor con volúmenes superiores a las 20 publicaciones al año (Tabla 8).

Casi tres cuartas partes (72,73%) de los directores de comunicación presentan niveles de actividad muy bajos en LinkedIn. Un 12,99% mantiene una actividad moderada, mientras que únicamente un 6,5 % alcanza niveles de actividad entre “alta” y “muy alta” (Tabla 9).

Tabla 9 – Cantidad de directores de comunicación de España en LinkedIn (por nivel de actividad)

	N	%
Dircom España	77	100
Muy baja	56	72,73
Baja	6	7,79
Moderada	10	12,99
Alta	3	3,90
Muy alta	2	2,60

Fuente: elaboración propia

Los dircoms de España presentan niveles de actividad mensual calificados como “muy bajos”, con un promedio de 2,99 publicaciones (Tabla 10).

Tabla 10 – Promedio de publicación mensual y nivel de actividad de directores de comunicación de España en LinkedIn (por género y tamaño de comunidad)

	Promedio de publicación	Nivel de actividad
Dircom España	2,99	Muy bajo
Género		
Mujer	2,61	Muy bajo
Hombre	3,45	Bajo
Tamaño de comunidad		
Microcomunidad	1,30	Muy bajo
Mesocomunidad	3,44	Bajo
Macrocomunidad	5,50	Moderado

Fuente: elaboración propia.

En términos de género, tanto hombres como mujeres muestran una actividad inferior al nivel “moderado”; sin embargo, los hombres, con un nivel “bajo”, publican en promedio 0,84 veces más al mes que las mujeres, cuyo nivel de actividad es “muy bajo”. El tamaño de la comunidad digital influye directamente en la frecuencia de publicación: a mayor tamaño de la comunidad, mayor es el número de publicaciones mensuales. Se observa una diferencia de aproximadamente dos publicaciones entre cada categoría de tamaño de comunidad (Tabla 10).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esta investigación ha permitido analizar el perfil, la presencia y la actividad de los directores de comunicación de las empresas con mejor reputación corporativa de España en LinkedIn, valorando especialmente la participación según el género y el tamaño de las comunidades digitales de estos profesionales de la comunicación.

Respecto al perfil profesional de las y los dircoms en España (PI1), estas figuras empresariales están presentes, en su mayoría, en LinkedIn, con una mayor representación de mujeres. En cuanto a la formación académica, continúa prevaleciendo el grado en periodismo. Por encima de los otros grados de comunicación, los dircoms han cursado estudios en ciencias económicas y empresariales. Este hallazgo refuerza la tendencia señalada por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM, 2019; 2025), que destaca la predominancia de los estudios de periodismo frente a otras formaciones académicas.

En relación con la denominación del cargo, aunque la mayoría mantiene la denominación de “director de comunicación y/o relaciones institucionales”, se observa que los dircoms asumen o comparten nuevas responsabilidades en ámbitos como el *marketing* o la sostenibilidad. Aunque estos ejecutivos han logrado avanzar en su reconocimiento más allá del papel de agentes de prensa (ALMANSA, 2011), la denominación estricta de “director de comunicación” parece ser insuficiente para

describir el alcance actual de sus funciones en la gestión de la comunicación (CASTILLO, 2010).

Los resultados de esta investigación refuerzan que el principal reto del dircom es la adaptación al nuevo entorno comunicacional, caracterizado por relaciones cada vez más personales (CABRERA; ALMANSA, 2016). La alta participación de los dircoms de España en LinkedIn refuerza el interés creciente de estos ejecutivos por apostar por este tipo de comunicación más directa y personalizada entre las organizaciones y sus públicos.

En cuanto al nivel de presencia de las y los dircoms de España (PI2), la mayoría mantiene una cuenta activa en LinkedIn. En promedio, 8 de cada 10 dircoms son activos en esta plataforma. Esta tendencia se asemeja a la de otros ejecutivos, como los CEO, quienes también aseguran su presencia, pero no son significativamente activos (SAAVEDRA; CAPRIOTTI, 2024a). De esta manera, se trata de actores centrados en la vigilancia de las redes sociales, pero no en la participación activa.

Respecto al nivel de actividad mensual de los dircoms de España (PI3), estos ejecutivos presentan principalmente un nivel “muy bajo”. Los hombres publican con mayor frecuencia que las mujeres, y el tamaño de la comunidad digital influye directamente en la cantidad de publicaciones. Los dircoms de España desaprovechan el potencial de LinkedIn para sus relaciones digitales profesionales. Al igual que en el caso de las instituciones, son las cuentas con más seguidores las que presentan un mayor nivel de publicación (ROMERO, 2024a). Es relevante señalar que, a pesar de ser los máximos responsables de la comunicación de las empresas más importantes del país, los dircoms mantienen bajos niveles de actividad en LinkedIn. Cabe destacar que solo el 6,5% de ellos mantiene altos niveles de actividad.

Respecto a las diferencias en los niveles de presencia de los dircoms según el género y el tamaño de comunidad en LinkedIn (PI4), se observa que, de acuerdo con el género, hay más mujeres que hombres participando en esta red social, mientras que, a nivel de comunidad, casi un 60% de ellos se concentra en comunidades medianas de

seguidores. Este hallazgo refuerza la tendencia de que, al igual que otros creadores de contenido, los dircoms son referentes de comunidades nicho y son valorados por el nivel de especialización de su contenido (ROMERO, 2025).

En cuanto a las diferencias en los niveles de actividad de los dircoms según el género y el tamaño de comunidad (PI5), existen variaciones. A nivel de género, los hombres publican más que las mujeres, aunque ambos se mantienen en niveles mensuales bajos de publicación. Respecto al tamaño de la comunidad digital, los directivos con macrocomunidades presentan mayores niveles de actividad (5,50 publicaciones mensuales), a diferencia de las microcomunidades, que registran una actividad inferior (1,30 publicaciones mensuales). Los datos de alta presencia de los dircoms en LinkedIn coinciden con otros estudios sobre la comunicación de los directores ejecutivos en redes sociales (SAAVEDRA; CAPRIOTTI, 2024b) y con informes sobre comunicación institucional según el tamaño de las comunidades, en los que el número de seguidores de las cuentas constituye un factor determinante del desempeño digital (ROMERO, 2024a).

En términos generales, los directores de comunicación de las empresas con mejor reputación de España tienen una presencia significativa en LinkedIn, pero su nivel de actividad es reducido, desaprovechando de esta manera el potencial de la plataforma para construir reputación personal y corporativa (MD SAAD; YAACOB, 2021; WILLIAMS; TWOHILL; LOW, 2023).

Los ejecutivos en redes sociales favorecen la construcción de reputación, generando incluso el doble de *engagement* que sus propias organizaciones (WILLIAMS; TWOHILL; LOW, 2023; SAAVEDRA; CAPRIOTTI, 2024b). Por lo tanto, es primordial que los dircoms refuerzen su actividad y optimicen su estrategia de contenido para maximizar su impacto en el entorno digital. Como creadores de contenido especializados, los dircoms tienen la capacidad de influir en las actitudes de sus audiencias. De esta manera, uno de los retos consiste en medir su impacto e influencia mediante procesos de habla y escucha organizacional

con sus seguidores (RECALDE VIANA; GUTIÉRREZ-GARCÍA, 2015; MEN *et al.*, 2018; ZELER, 2020).

Futuras investigaciones podrían incorporar el análisis de los contenidos publicados por los dircoms para identificar las temáticas priorizadas en el discurso institucional. Además, podrían desarrollar estudios comparativos con sus pares de América Latina.

Conflicto de intereses: ninguno que declarar.

Fuente de financiación: ninguna.

Disponibilidad de datos de investigación: Todos los datos que respaldan los resultados de este estudio se han publicado en el propio artículo.

Contribución de autoría: Giancarlo Saavedra: conceptualización, curaduría de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, supervisión, validación, redacción – borrador original, redacción – revisión y edición. Salvador Hernández-Martínez: curaduría de datos, análisis formal, investigación, metodología, recursos, validación, visualización, redacción – borrador original, redacción – revisión y edición.

Referencias

- ALBANNA, H.; ALALWAN, A. A.; AL-EMRAN, M. An integrated model for using social media applications in non-profit organizations. *International Journal of Information Management*, v. 63, 102452, abr. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102452>
- ALGHAWI, I. A.; YAN, J.; WEI, C. Professional or interactive: CEOs' image strategies in the microblogging context. *Computers in Human Behavior*, v. 41, p. 184-189, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.09.027>
- ALMANSA, A. *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. España: Comunicación Social, 2011.
- ALYAQOUB, R. A.; RAHMAN, N. A. B. A. Conceptualizing the management of online public relations among public relations practitioners. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, v. 1, n. 2, p. 45-49, ago. 2019. <http://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.02.005>
- ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (DIRCOM). *Anuario de la comunicación*. Madrid, 2019.
- ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (DIRCOM). *El estado de la comunicación en España 2025*. Madrid, 2025.
- ATABEK, U.; ALIKILIC, O. A. Online pressrooms: Journalists' expectations from public relations practitioners concerning online media relations. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, v. 22, n. 3, p. 65-83, 2020. <https://doi.org/10.21018/rjcp.2020.3.309>

- CABRERA, M.; ALMANSA, A. El director de relaciones públicas en las grandes empresas españolas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, v. 6, n. 11, p. 113-134, jun. 2016. <https://doi.org/10.5783/revrpp.v6i11.399>
- CASTILLO, A. *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, 2010.
- CASTILLO, A.; CARRETÓN, C.; PINEDA, P. Public relations research in Spain. *Profesional de la Información*, v. 29, n. 3, p. 1-13, 2020.
- COSTA-SÁNCHEZ, C. Use of YouTube for business communication. Analysis of the content management and level of participation of Spanish best reputed companies YouTube channels. *Corporate Reputation Review*, v. 20, n. 2, p. 137-146, 2017. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0021-8>
- DE VEIRMAN, M.; CAUBERGHE, V.; HUDDERS, L. Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, v. 36, n. 5, p. 798-828, sept. 2017. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- DENNER, N.; SCHNEIDER, H. People want to see people? Personalization on Facebook as a tool for corporate communications. *Corporate Communications*, v. 28, n. 1, p. 30-47, oct. 2022. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2022-0055>
- DÉVAI, D.; CARRILLO, M.; GISBERT, E.; PIQUÉ, M. *Panel Icarus Analytics*. Panel 121 Directores de Comunicación en LinkedIn. Barcelona, 2024. Disponible en: <https://epsilontec.com/15245/>. Acceso en: 13 dic. 2024.
- DOMÍNGUEZ, A.; GARDIER, C.; FERNÁNDEZ, M.; SÁNCHEZ, Y.; FERNÁNDEZ-SESMA, C.; ORTEGA, I. *New Times, New Leadership: 3 pasos hacia el liderazgo ejecutivo*. 2023. Disponible en: <https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2023/11/231019-New-Times-New-Leadership.pdf>. Acceso en: 13 dic. 2024.
- EL-KASIM, M. Nigerian public relations practitioners' use of social media: Validation of an online interactivity model applying structural equation modeling. *Media Watch*, v. 11, n. 2, p. 337-347, 2020. <https://doi.org/10.15655/mw/2020/v11i2/195653>
- ERAY, T. E.; KI, E.-J. Roles and functions of public relations practitioners in the resolution of conflicts in the U.S. and Turkey. *Public Relations Journal*, v. 13, n. 4, p. 1-30, 2020.
- FRÖHLICH, R.; KNOBLOCH, A. S. "Are they allowed to do that?" Content and typology of corporate socio-political positioning on TWITTER. A study of DAX-30 companies in Germany. *Public Relations Review*, v. 47, n. 5, 102113, dic. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102113>
- FULLER, M.; HEIJNE-PENNINGA, M.; KAMANS, E.; VAN VUUREN, M.; DE JONG, M.; WOLFENSBERGER, M. Identifying competence characteristics for excellent communication professionals. *Journal of Communication Management*, v. 22, n. 2, p. 233-252, mayo 2018. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0051>
- GIORDANI, M. S.; BARBOSA, I. S.; KLANN, R. C. Uso de mídia social pelo CEOs e o gerenciamento de resultados. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 17, n. 3, p. 289-308, sept. 2023. <https://doi.org/10.17524/repec.v17i3.3225>
- HERNÁNDEZ-MARTÍNEZ, S.; SÁNCHEZ-HERVÁS, D. The organization of responsible events in Spain as a public relations technique. *Comunicação, Mídia e Consumo*, v. 20, n. 58, p. 199-218, ago. 2023. <https://doi.org/10.18568/cmec.v20i58.2819>

- HWANG, S. The strategic use of Twitter to manage personal public relations. *Public Relations Review*, v. 38, n. 1, p. 159-161, mar. 2012. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.004>
- LONGENECKER, C. O.; WITTMER, J. L. S. CEO lessons on workforce development and success in a global pandemic. *Development and Learning in Organizations*, v. 37, n. 1, p. 15-17, ene. 2023. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2022-0028>
- MARTÍ, S. Los 10 directores de Marketing y Comunicación que más despuntan en LinkedIn. *Economía*, 2024.
- MD SAAD, N. H.; YAACOB, Z. Building a personal brand as a CEO: a case study of Vivy Yusof, the cofounder of FashionValet and the dUCK Group. *SAGE Open*, v. 11, n. 3, p. 1-12, 2021. <https://doi.org/10.1177/21582440211030274>
- MEN, L. R.; TSAI, W.-H. S.; CHEN, Z. F.; JI, Y. G. Social presence and digital dialogic communication: engagement lessons from top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, v. 30, n. 3, p. 83-99, 2018. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498341>
- MORENO, A.; NAVARRO, C.; ALKAZEMI, M. How the public and public relations professionals interpret leadership in Spain: Results from the ComGap study. *Corporate Communications*, v. 23, n. 1, p. 84-99, 2018. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2016-0076>
- MORENO-DOMÍNGUEZ, M.-J.; MARTÍN-ZAMORA, M.-P.; SERRANO-CZAIA, I.; RODRÍGUEZ-ARIZA, L. Reputation and leadership: a study about reputational transfer in family and non-family firms. *Cuadernos de Gestión*, v. 22, n. 1, p. 65-80, 2022. <https://doi.org/10.5295/cdg.211465mm>
- MOTION, J. Personal public relations: identity as a public relations commodity. *Public Relations Review*, v. 25, n. 4, p. 465-479, dic. 1999. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)00032-6](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)00032-6)
- MOTION, J. Personal public relations: The interdisciplinary pitfalls and innovative possibilities of identity work. *Journal of Communication Management*, v. 5, n. 1, p. 31-40, 2001. <https://doi.org/10.1108/13632540110806640>
- MUDAMBI, S. M.; SINHA, J. I.; TAYLOR, D. S. Why B-to-B CEOs should be more social on social media. *Journal of Business-to-Business Marketing*, v. 26, n. 1, p. 103-105, 2019. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565144>
- MURPHY, B. The female chief communication officer: An exploration into her leadership traits. *Public Relations Inquiry*, v. 12, n. 1, p. 113-133, ene. 2023. <https://doi.org/10.1177/2046147X221126164>
- PIENRASMI, H. Pemanfaatan social media oleh praktisi public relations di Yogyakarta. *Jurnal Komunikasi*, v. 9, n. 2, p. 199-210, abr. 2015. <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol9.iss2.art6>
- PLACE, K. R.; VARDEMAN-WINTER, J. Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, v. 44, n. 1, p. 165-173, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.005>
- RANGEL-PÉREZ, C.; FERNÁNDEZ, M.; LÓPEZ, B. Study on the strategic influence of corporate social responsibility in the world's most digitised banks. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 9, n. 1, 100029, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100029>
- RAYWOOD, G.; BUTCHER, K.; HANSON, L.; VAN HALL, A.; LESSER, S. *The future of corporate communications*. Edelman, 2021.

- RECALDE VIANA, M.; GUTIÉRREZ-GARCÍA, E. Communication and C-suite: some strategic contributions. *Anàlisi*, n. 52, p. 97, jun. 2015.
- ROMERO, I. *Estudio de LinkedIn 2024*. 2024a.
- ROMERO, I. *Estudio redes sociales 2024*. Metricool, 2024b.
- ROMERO, I. *Estudio redes sociales 2025*. Metricool, 2025.
- SAAVEDRA, G.; CAPRIOTTI, P. CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas. *Palabra Clave*, v. 27, n. 2, p. 1-33, mayo 2024a. <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.2.8>
- SAAVEDRA, G.; CAPRIOTTI, P. Estrategias de publicación de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Revista de Comunicación*, v. 23, n. 2, p. 319-344, sep. 2024b. <https://doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3592>
- SWEETSER, K. D.; KELLEHER, T. A survey of social media use, motivation and leadership among public relations practitioners. *Public Relations Review*, v. 37, n. 4, p. 425-428, nov. 2011. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.010>
- VERHOEVEN, P. Communications officers and the C-suite: A study of Financial Times Global 500 companies. *Public Relations Review*, v. 40, n. 3, p. 606-608, sep. 2014. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.01.003>
- VIDGEN, R.; SIMS, J. M.; POWELL, P. Do CEO bloggers build community? *Journal of Communication Management*, v. 17, n. 4, p. 364-385, 2013. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2012-0068>
- WILLIAMS, A.; TWOHILL, C.; LOW, D. *Beyond the CEO: The power of leadership voices on social media*. FTI Consulting, 2023.
- ZELER, I. Evaluación de la actitud interactiva y el nivel de diálogo de las empresas de Colombia en Facebook. *InMediaciones de la Comunicación*, v. 15, n. 1, p. 67-85, jun. 2020. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2958>
- ZELER, I.; FUENTES-LARA, C.; MORENO, Á. Female leadership in communication management in Spain: making a difference in a sexist culture. *Corporate Communications*, v. 27, n. 5, p. 74-92, 2022. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2022-0047>
- ZERFASS, A.; SCHWALBACH, J.; BENTELE, G.; SHERZADA, M. Corporate communications from the top and from the center: comparing experiences and expectations of CEOs and communicators. *International Journal of Strategic Communication*, v. 8, n. 2, p. 61-78, abr. 2014. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.879146>

Sobre los autores

Giancarlo Saavedra: Profesor lector del Departamento de Estudios de Comunicación de la Universitat Rovira i Virgili (Tarragona, España). Miembro del grupo de investigación en comunicación Asterisc*. Doctor en Antropología y

Comunicación y máster en Comunicación Estratégica en la Sociedad del Riesgo (Universitat Rovira i Virgili). Máster en Administración Integrada de Empresas y Responsabilidad Social Corporativa (Universidade de Vigo). Correo electrónico: giancarlo.saavedra@urv.cat

Salvador Hernández-Martínez: Profesor titular de la Facultad de Comunicación de la Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM). Director de la Escuela Superior de Protocolo y Relaciones Institucionales de la UCAM. Doctor en Comunicación. Miembro del grupo de investigación consolidado ADPURE Research Group. Licenciado en Periodismo por la Universidad S. Pablo CEU. Correo electrónico: shernandez@ucam.edu

Recibido: 22/12/2025
Aprobado: 24/04/2026