
Sistemes de les relacions públiques

PID_00249044

Ferran Lalueza Bosch

Temps mínim de dedicació recomanat: 5 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Subjectes promotors	7
1.1. Naturalesa dels subjectes promotors	7
1.2. Recursos dedicats a la comunicació	8
1.3. La reputació com a objectiu	10
2. Subjectes executors	14
2.1. Naturalesa dels subjectes executors	14
2.2. Departaments interns	16
2.2.1. Denominació	16
2.2.2. Organització	17
2.2.3. Funcions i activitats	21
2.2.4. Professionals	24
2.2.5. Els millors	24
2.2.6. Nou escenari	26
2.3. Empreses consultores	27
2.3.1. Denominació	27
2.3.2. Organització	29
2.3.3. Funcions i activitats	31
2.3.4. Mercat	32
2.3.5. Aspectes econòmics	35
2.3.6. Professionals	40
2.3.7. Les millors	41
2.3.8. Nou escenari	43
2.4. Avantatges i inconvenients	46
3. Públics	52
Resum	55
Exercicis d'autoavaluació	57
Solucionari	58
Bibliografia	60

Introducció

"Les relacions públiques són una cosa senzilla. El que és veritablement difícil és dur-les a terme de forma professional."

Sam Black

El sistema de les relacions públiques s'articula entorn de tres subjectes:

1) Subjectes promotors. Són totes aquelles organitzacions que decideixen dur a terme accions de relacions públiques per aconseguir o facilitar la consecució de determinats objectius. Per exemple, una entitat bancària.

2) Subjectes executors. Són els professionals que s'ocupen de planificar i executar les accions de relacions públiques per als subjectes promotors. Seguint amb l'exemple del banc, podria ser el seu departament de comunicació i relacions públiques o bé una empresa consultora externa.

3) Públics. Són tots aquells actors socials amb els quals els subjectes promotors desitgen harmonitzar els seus interessos i punts de vista. En el cas del banc, poden ser els seus accionistes, els seus clients, els seus empleats, els sindicats representats en el comitè d'empresa, les administracions públiques que tenen potestat per a regular la seva activitat, les altres entitats bancàries que operen al mateix mercat, les agrupacions sectorials que vetllen pels interessos de la banca i un llarg etcètera.

En aquest mòdul, analitzarem els tres subjectes per a conèixer-los més bé. Posarem un èmfasi especial, això sí, en els subjectes executors ja que aquesta assignatura del grau de Comunicació pretén contribuir a la vostra formació per a l'exercici d'aquest rol.

Per cert, segons el diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans (DIEC), un *sistema* (del llatí *systema*, i aquest del grec σύστημα;) és "[un] conjunt les parts del qual estan coordinades segons una llei i contribueixen a un determinat objecte". De moment, ens centrarem en el sistema per si mateix, per mitjà dels seus subjectes. L'objecte al qual contribueix, si us sembla, el revelarem en el mòdul 3, dedicat als processos de les relacions públiques.

Objectius

Els principals objectius d'aquest segon mòdul que l'alumnat ha d'assolir són els següents:

- 1.** Conèixer les opcions que tenen les empreses i institucions per a organitzar el disseny i el desenvolupament dels seus programes de relacions públiques.
- 2.** Ser capaç de seleccionar, per a una entitat determinada, la forma més idònia d'estructurar i articular la seva política de comunicació i relacions públiques.
- 3.** Aproximar-se al treball desenvolupat pels departaments interns i les empreses consultores considerats referents al sector.
- 4.** Ser capaç d'identificar les necessitats d'una organització en matèria de comunicació i de reputació.
- 5.** Determinar l'impacte d'Internet i, en particular, dels *social media* en les rutines de la professió.

1. Subjectes promotors

1.1. Naturalesa dels subjectes promotors

A Arceo Vacas (dir., 1999), Antoni Noguero emprà l'expressió *subjectes promotors* per a denominar les entitats que impulsen la realització d'accions de relacions públiques en defensa dels seus objectius i interessos. En un llenguatge més planer, aquests subjectes també són coneguts usualment com *el client*.

Per als departaments de relacions públiques pertanyents a les entitats que actuen com a subjectes promotors, es tracta d'un client intern. Per a les agències de comunicació i relacions públiques que actuen com a consultores externes, aquestes entitats són efectivament els seus clients en el sentit convencional del terme.

Tant si es diuen subjectes promotors com si es diuen clients, en tot cas ens referim a les organitzacions que utilitzen les estratègies i les tècniques pròpies de les relacions públiques per a obtenir determinats resultats favorables als seus interessos. De vegades, el client també pot ser una persona física però el més habitual és que, quan un individu es converteix en subjecte promotor de relacions públiques, tingui certa estructura organitzacional.

Promotors col·lectius o individuals

Els professionals que porten les relacions públiques de Beyoncé solen treballar per a les productores discogràfiques o cinematogràfiques que en aquell moment la tenen en contracte, per a les promotores dels seus concerts o per a companyies que vehiculen l'activitat empresarial de la cantant afroamericana en camps com el disseny de moda. En l'extrem oposat al model de les grans celebritats, hi ha relacions públiques que treballen per a figures del món de l'espectacle molt més modestes però que també tenen certa estructura empresarial encara que sigui reduïdíssima o fins i tot unipersonal. Penseu, per exemple, en un mag de segona –o tercera– fila que treballi com a autònom i contracti els serveis d'un professional de les relacions públiques perquè el promocióni. Us ho imagineu? Doncs no és un supòsit imaginari ni constitueix un cas aïllat; és real i relativament representatiu.

Si entenem, doncs, que els subjectes promotors de les relacions públiques són, en essència, les organitzacions, de seguida sorgeix una qüestió crucial: actuen totes les organitzacions com a promotors de relacions públiques? El cert és que no. Encara que el nombre d'organitzacions que no empren les relacions públiques es redueix cada dia que passa, encara n'hi ha que les consideren innecessàries.

En general, les organitzacions que prescindeixen de les relacions públiques s'equivoquen. Seitel (2002, pàg. 10) ho explica d'una manera inapel·lable: "Toda organización tiene relaciones públicas, lo quiera o no. El truco consiste en crear unas *buenas* relaciones públicas".

Lectura recomanada

A. Noguero (1999). "Características principales de la actividad tipificada como industria de las relaciones públicas en España: sujetos promotores y sujetos ejecutores". A: J. L. Arceo Vacas (dir.). *Tratado de publicidad y relaciones públicas* (pàg. 467-508). Madrid: ICIE.

Per fortuna, les organitzacions són cada vegada més conscients de la importància que té la comunicació per al desenvolupament adequat de les activitats que assumeixen. Segons l'European Communication Monitor (Zerfass, 2017), els responsables de comunicació perceben que la tasca dels departaments que dirigeixen (comunicació/relacions públiques) contribueixen molt significativament a l'èxit de les seves organitzacions en aspectes tan rellevants com els que s'enumeren a continuació:

- Donar suport als objectius i processos operacionals d'altres departaments a través d'activitats comunicatives.
- Traduir l'estratègia de l'organització en una estratègia comunicativa completament alineada amb la de l'organització.
- Comunicar l'estratègia de l'organització a tots els seus *stakeholders*.
- Assumir tasques de consultoria amb vista al desenvolupament estratègic de l'organització (per exemple, identificant oportunitats i riscos comunicatius).
- Capacitar l'alta direcció i altres departaments per comunicar professionalment.
- Convèncer els *stakeholders* clau de l'estratègia de l'organització.

Amb tot, els responsables de comunicació entrevistats reconeixen la persistència d'una bretxa entre la percepció que ells mateixos tenen de la seva contribució a l'èxit general de la seva organització (que és més gran) i la percepció que té l'alta direcció respecte a aquesta qüestió (que és més petita). El següent repte, per tant, és reduir aquest *gap* i convèncer els màxims responsables de les organitzacions del potencial estratègic que brinden la comunicació i les relacions públiques més enllà de les tasques purament operacionals. Aquest repte ha registrat notables avenços en els últims lustres, però encara és lluny d'haver-se assolit, tal com han constatat estudiosos com Falkheimer *et al.* (2017).

1.2. Recursos dedicats a la comunicació

En general, la relació cost-efectivitat de les relacions públiques es considera bona. A més, els professionals d'aquesta disciplina sovint busquen solucions a força d'esprèmer la imaginació més que no pas el pressupost. Així i tot, però, els recursos econòmics disponibles condicionen, lògicament, les accions que es poden dur a terme.

Abans de l'esclat de la crisi, les expectatives en aquest sentit eren bones. Segons un estudi fet per Dircom (2005, pàg. 62-63), un 87% dels enquestats confiaven en un increment de la inversió en comunicació mentre que l'altre 13% esperava que es mantindria estable. Ningú no preveia retallades.

Lectura recomanada

Falkheimer, J.; Heide, M.; Nothhaft, H.; Platen, S.; Simonsson, C.; Andersson, R. (2017). "Is Strategic Communication too important to be left to communication professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals". *Public Relations Review* (vol. 43, núm. 1, pàg. 91-101).

Doncs bé, el cert és que els va haver. L'últim estudi d'ADECEC (2008) que s'ha ocupat de la qüestió fixava en 362.000 euros la mitjana d'inversió que dediquen a la comunicació les grans empreses espanyoles, respecte als 427.000 euros invertits de mitjana el 2004.

Superada ja la crisi, l'escenari comença a ser una mica més esperançador, tot i que encara no és l'òptim. Segons l'últim informe PR Scope disponible (Scopen, 2015), a Espanya, el pressupost mitjà que les empreses dediquen a les relacions públiques es va incrementar un 10,5% en el període 2013-2015, passant dels 222.600 als 256.800 euros. El percentatge d'aquests pressupostos destinat a l'entorn en línia, al seu torn, va passar del 31% al 36%.

Encara que els precedents analitzats mostren que les expectatives no sempre es compleixen, segons el PR Scope 2015, les previsions de futur contemplaven un increment del pressupost de relacions públiques en el 32% dels casos, i un manteniment del pressupost en el 57% dels casos. Només un 8,5% de les empreses es plantejaven una reducció imminent.

Entre els factors que, en el context actual, porten una empresa a intensificar la seva activitat de relacions públiques, podem considerar particularment significatius els tres factors que ja va identificar l'any 2005 Tomás G. Perdiguero (un autor, per cert, que es mostra molt crític amb l'expressió *relacions públiques*):

1) L'ampliació del nombre de públics i la consegüent ampliació de l'activitat comunicativa: "cambios que indicaban con nitidez la necesidad de la ampliación y revisión de la función comunicación, excesivamente orientada hasta esos momentos a la elaboración y control de los discursos publicitarios y las actividades de venta, mientras que en las nuevas condiciones de funcionamiento de los mercados resultaba ya imprescindible el reforzamiento de los ámbitos específicos de gestión de las relaciones más globales de la empresa con todos su *stakeholders* y con la opinión pública" (2005, pàg. 165).

Diàleg i transparència

En els darrers anys, una de les principals línies estratègiques de la política de responsabilitat social corporativa de Telefónica ha estat l'anomenada *stakeholders engagement* (compromís amb els grups d'interès), que parteix "de una comunicació transparente, y del diálogo efectivo con los grupos de interés, para así construir relaciones de confianza que permitan posicionar a Telefónica como motor de progreso económico, tecnológico y social. Los procesos de diálogo con los grupos de interés son clave para mantener alineadas las iniciativas de la Compañía con sus expectativas y permite desarrollar una mejor aproximación a sus intereses y a los aspectos más relevantes."

Lectura recomanada

T. G. Perdiguero (2005). "Una revisión crítica de las relaciones empresa y sociedad". A: J. Villafañe (dir.). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. 2005 informe anual* (pàg. 157-186). Madrid: Pirámide.

2) La dispersió de la propietat de les grans corporacions a les mans de milers o fins i tot milions d'accionistes: "las empresas no sólo tienen la obligación legal de suministrar información veraz y detallada a los millones de personas que poseen sus títulos de propiedad y a los inversores, sino que la necesidad de responder de manera satisfactoria al derecho del público a la información y la voluntad de mantener una actitud de comunicación abierta y permanente con la opinión pública son cada vez más exigencias para una gestión empresarial inspirada en los principios del civismo y la responsabilidad" (2005, pàg. 165).

3) Preeminència del client: "el ascenso de la importancia de los clientes ha conferido a las actividades de añadir valor, como el servicio, la información, la sensibilidad y las distintas formas de comunicación personalizada, una mayor actualidad" (2005, pàg. 166).

El resultat de tot això és l'increment de la importància que es confereix a les relacions públiques i la diversificació de les accions comunicatives que es duen a terme en el marc d'aquesta disciplina. La coordinació i harmonització d'aquestes accions plantegen un vertader repte per a les organitzacions i per als seus responsables de comunicació i relacions públiques.

Activitat

Penseu en l'empresa on exerciu la vostra tasca habitual. Sabeu si té un pressupost per a relacions públiques / comunicació? Si és així, quin valor aporta a l'entitat? En cas contrari, per què creieu que no es considera necessari tenir-lo?

1.3. La reputació com a objectiu

Villafañe (2005, pàg. 13) considera que "la reputación se configura como valor de referencia en la comunicación". Així ho demostra també l'últim estudi fet sobre la qüestió per ADECEC (2008), que constata que la millora de la reputació corporativa constitueix el principal objectiu que persegueixen les empreses per mitjà dels seus plans de comunicació. L'objectiu que ocupa la segona posició en aquest rànquing, a més, depèn en gran mesura de la reputació esmentada: la fidelització del client.

Objectius empresarials vinculats a la comunicació

	Percentatge d'empreses que persegueixen aquests objectius
Millorar la reputació corporativa	79%
Fidelitzar clients existents	78%
Incrementar el coneixement de marca	76%
Incrementar vendes	72,5%
Aconseguir clients nous	67,5%
Aconseguir impactes en els mitjans	65,5%

Font: elaboració pròpia a partir de dades aportades per ADECEC (2008)

Capitalisme popular

Segons les dades aportades per la Sociedad de Gestión de los Sistemas de Registro, Compensación y Liquidación de Valores (Iberclear), a principis del 2017, el nombre d'accionistes de Telefónica superava els 1,3 milions. Aquesta xifra incloïa tant persones físiques com persones jurídiques.

Client en el centre

Continuant amb l'exemple de Telefónica, aquesta multinacional espanyola ha abordat en aquesta segona dècada del segle XXI la implementació un nou model de marca que "parteix de la visió de negoci de la companyia i, amb el client com a punt focal, evoluciona per donar resposta a les necessitats dels nostres clients, que es mouen cap a un entorn cada vegada més convergent i global".

	Percentatge d'empreses que persegueixen aquests objectius
Propiciar l'assistència a esdeveniments	58%
Incrementar marges	35%
D'altres	1%

Font: elaboració pròpia a partir de dades aportades per ADECEC (2008)

Ara fa una dècada, en canvi, l'increment del coneixement de marca s'imposava com a objectiu comunicatiu bàsic i superava així en el rànquing un intangible com la reputació. Avui, sabem que encara que la reputació sigui un intangible produeix efectes molt tangibles. Segons els estudis duts a terme recentment pel Reputation Institute, per exemple, el 89% dels consumidors es mostren disposats a recomanar les companyies que aconseguixen una puntuació excel·lent en el rànquing *RepTrak* en matèria de responsabilitat social corporativa, enfront del 6% dels consumidors que recomanarien les companyies amb puntuacions baixes en aquest rànquing.

Com s'exposa a Villafañe (dir., 2005, pàg. 13-19), la reputació es converteix en un element tan crucial per a les organitzacions que empreses com Inditex, Iberdrola, Siemens o Novartis dissenyen estratègies per posicionar-se en els primers llocs dels rànquings de les companyies i els líders amb més bona reputació. Quan aconseguir una determinada reputació es converteix en un objectiu en si mateix, és clar que la consciència de la importància que tenen la comunicació i les relacions públiques per a l'organització és molt elevada.

Objectiu corporatiu

En el cas d'Iberdrola, aconseguir una bona posició en la classificació del Monitor Empresarial de Reputació Corporativa (Merco) constitueix un objectiu corporatiu que incideix fins i tot en la part variable de la retribució que perceben els seus directius. Aquesta estratègia s'ha revelat efectiva ja que en el Merco 2005, caracteritzat com és habitual per una gairebé immutable estabilitat de les primeres posicions, Iberdrola va ser l'única empresa que va aconseguir enfilarse al *top 10* i ha romàs en ell des de llavors.

Així ocorre amb les deu empreses que van encapçalar el rànquing del Monitor Empresarial de Reputació Corporativa (Merco) el 2010. Com es desprèn de la llista que presentem a continuació, majoritàriament es tracta d'organitzacions que es cuiden molt de la comunicació corporativa.

Rànquing Merco Empreses 2017

- 1) Inditex
- 2) Mercadona
- 3) Santander
- 4) Repsol
- 5) BBVA
- 6) Telefónica
- 7) CaixaBanc

8) Mapfre

9) Iberdrola

10) Once i la seva Fundació

Els aspectes que es tenen en compte per a mesurar la reputació d'una empresa a l'hora d'elaborar aquesta classificació són els resultats economicofinancers, la qualitat de l'oferta comercial, la reputació interna, l'ètica i responsabilitat corporativa, la dimensió internacional i la innovació. Ser a l'índex, per tant, equival a comunicar que la companyia té un comportament excel·lent en tots aquests aspectes. Com que, a més, no és la companyia mateixa la que ho comunica, s'incrementa la credibilitat del missatge.

En l'esfera dels resultats economicofinancers, el Merco considera els beneficis i la rendibilitat, però també la qualitat de la informació financera. Són els analistes financers els qui valoren aquests aspectes.

En matèria de qualitat de l'oferta comercial, es tenen en compte els valors de productes i serveis i els valors de la marca. També incideixen en la valoració, en aquest cas duta a terme per clients i organitzacions de consumidors i usuaris, la qualitat del servei d'atenció al client i el respecte als drets del consumidor o de l'usuari.

La qualitat laboral, els valors ètics i professionals, i el grau d'identificació entre els col·laboradors i el projecte empresarial són les variables que determinen la reputació interna de l'organització. En aquest àmbit són els empleats i els sindicats els qui fan la valoració.

L'ètica i la responsabilitat corporativa es mesuren segons el comportament ètic, el compromís amb la comunitat, la responsabilitat social i la responsabilitat mediambiental. Les organitzacions no lucratives són les que valoren totes aquestes qüestions.

Les variables que incideixen en la valoració de la innovació són les inversions en R+D+I, el llançament de nous productes o serveis i l'ús de nous canals. Tot això segons el parer dels directius d'altres grans empreses.

Finalment, també són altres directius els qui valoren per al Merco el nivell d'internacionalització d'una companyia. Per a això, empren com a variables el nombre de països en què és present, la xifra de negoci a l'estranger i les aliances estratègiques internacionals que ha establert.

Fixeu-vos, doncs, que, perquè una empresa estigui bé situada en el Merco, no solament ha de fer les coses tan bé com sigui possible sinó que, a més, ha de tenir una relació molt fluida amb nombrosos públics estratègics (analistes financers, clients, organitzacions de consumidors i usuaris, treballadors, sindi-

cats, organitzacions no lucratives, directius d'altres empreses...) ja que són ells els qui la valoraran. Dit d'una altra manera, ha de tenir una bona política de relacions públiques.

De la mateixa manera que les relacions públiques contribueixen a la bona reputació, la bona reputació també es pot convertir en un instrument eficaç de relacions públiques. Al cap i a la fi, posicionar-se avantatjosament en els índexs de reputació millora, al seu torn, la reputació de les organitzacions per mitjà d'una espècie de cercle virtuós.

Tampoc no és casual que l'empresa que lidera el Merco 2010 –Telefónica– lideri aquest mateix any, a escala mundial, l'índex Dow Jones de sostenibilitat en el sector de les telecomunicacions. Ni que altres empreses habitualment presents en el *top 10* del Merco siguin incloses també en aquest índex, que avalua el comportament financer de les companyies i l'actuació de les quals és concorde amb criteris de sostenibilitat.

Per a completar aquest cercle virtuós, resulta igualment simptomàtic que vuit dels deu directius més ben valorats pel Merco Líders 2010 desenvolupin l'activitat en les companyies *top 10* del Merco Empreses de l'any esmentat. El paper important que pot arribar a tenir en la reputació d'una companyia la reputació dels seus directius constitueix una bona prova del poder de la comunicació.

Activitat

Esbrineu quines companyies estan més ben posicionades aquest any en el rànquing de reputació elaborat anualment pel Reputation Institute (<https://www.reputationinstitute.com>) a nivell global. Podem extrapolar a aquestes companyies algunes de les constatacions realitzades respecte als rànquings Merco?

Capital humà

De manera semblant, set de les deu empreses que el 2017 lideraven el Merco Talent (rànquing de les millors companyies on es pot treballar) formen part del *top 10* del Merco Empreses de l'any esmentat.

2. Subjectes executors

2.1. Naturalesa dels subjectes executors

Tal com es rememora en el primer estudi d'ADECEC, els orígens del sector de les relacions públiques a Espanya es remunten als anys seixanta del segle XX amb el primer pla de desenvolupament i l'obertura de les fronteres al turisme, l'emigració i les inversions exteriors:

"Al principio, las relaciones públicas nacieron vinculadas a empresas de publicidad, agencias norteamericanas y a algunas administraciones públicas. En los años de la década de 1970 aparecieron unas pocas entidades y alguna multinacional con el objetivo inicial de indagar en el mercado, y fue a mitad de la década de 1980 cuando se constituyen la mayoría de las actuales. La década de 1990 ha sido determinante para el desarrollo del sector en España."

ADECEC (2002, pàg. 11)

Als professionals d'aquest sector, seguint la terminologia proposada per Noguero a Arceo Vacas (1999), els anomenarem *subjectes executors*. En essència, són les persones que es dediquen professionalment a planificar, dissenyar i implementar programes de relacions públiques en benefici dels subjectes promotors que els contracten. Per més que l'expressió no és del tot afortunada i us pot portar a engany, heu de tenir ben present que no s'ocupen de la mera execució d'aquests programes sinó que també n'assumeixen, quan es presenta l'ocasió, la planificació estratègica.

En essència, els subjectes promotors tenen dues grans vies per a desenvolupar les activitats de relacions públiques: la via interna i l'externa. El dilema resultant no deixa de ser una qüestió essencialment organitzativa, encara que de cada opció se'n derivin avantatges i desavantatges. En alguns casos, els genèrics de recórrer o no a la subcontractació. En d'altres, els específics derivats de la idiosincràsia d'aquesta disciplina comunicativa.

La via interna suposa l'existència, dins de l'organigrama de la mateixa organització, d'un equip (de vegades és una sola persona) dedicat a l'exercici de les relacions públiques. A vegades, aquesta dedicació és exclusiva, però de manera molt habitual es compagina amb l'acompliment d'altres activitats més o menys afins de les àrees de màrqueting, publicitat, recursos humans, etc.

La via externa, al seu torn, comporta que l'organització contracti els serveis d'una agència de comunicació i relacions públiques perquè exerceixi una sèrie de funcions pròpies d'aquest àmbit. Es tracta, en definitiva, d'externalitzar aquestes activitats i confiar-les a empreses especialitzades.

Una vegada haurem aprofundit en totes dues vies, analitzarem els pros i els contres de cadascuna. De moment, us avancem que, segons l'últim estudi fet per ADECEC (2008) sobre el particular, les organitzacions confien el desenvolupament de les seves activitats comunicatives al seu departament intern de comunicació i relacions públiques en el 82% dels casos, a empreses consultores (anomenades sovint *agències*) el 52,5% de les vegades i a col·laboradors puntuals el 27% dels cops.

Com podreu deduir de la suma dels percentatges esmentats, aquestes opcions no són excloents entre elles. Poden conuiu en el temps o poden succeir-se l'una a l'altra. Les variants són múltiples.

De vegades, les organitzacions amb departaments interns que no donen l'abast busquen la col·laboració i el suport de les consultores externes per suplir les seves mancances. Altres vegades, en canvi, són precisament aquestes consultores les que ajuden a posar en marxa –al si de l'organització– un departament de relacions públiques inexistent fins aquell moment.

També abunden els professionals de les consultores externes que, de manera habitual, desenvolupen la seva tasca a les instal·lacions del client: són els anomenats *implants*. I encara que no és una pràctica freqüent, hi ha agències que treballen per a un sol client, de manera que *de facto* actuen com un departament intern a l'*exili*.

D'altra banda, pot ocórrer que l'empresa consultora es dediqui a implementar localment l'estratègia comunicativa que un departament intern centralitzat ha planificat prèviament. En general, tanmateix, quan el departament intern planifica i la consultora es limita a executar, aquesta última es converteix en un simple proveïdor que amb prou feines aporta valor afegit. En l'extrem oposat, ens trobem amb les agències que exerceixen d'assessores estratègiques per a organitzacions amb departaments interns de comunicació / relacions públiques que només executen.

Una atenció especial mereixen els *freelance* que actuen com a assessors independents (encara que de vegades tenen una petita estructura empresarial de suport). Moltes vegades són les mateixes empreses consultores les que lloguen els seus serveis per oferir-los al client.

Com a experts que són, aquests consellers individuals (alguns molt ben pagats) aporten el seu punt de vista i fan recomanacions puntuals, però no solen dirigir projectes complets de relacions públiques. En general, tendeixen a especialitzar-se ja que, altrament, no podrien competir amb les grans empreses consultores ni amb la seva multiplicitat de recursos i diversitat de serveis.

2.2. Departaments interns

2.2.1. Denominació

Les funcions que, d'acord amb una concepció àmplia del càrrec, s'atribueixen al màxim responsable de relacions públiques d'una organització són moltes i diverses, i també ho són les denominacions que en l'organigrama s'assignen a aquest professional. Segons l'últim estudi de Dircom (2005, pàg. 28) que s'ha ocupat de la qüestió, en les grans empreses per a designar aquesta àrea de responsabilitat s'empra preferentment el terme *comunicació*, tant si és tot sol com en companyia d'altres.

Quan aquest terme va acompanyat, les formes més habituals són *comunicació i relacions públiques*, *màrqueting i comunicació*, *comunicació i relacions institucionals*, *comunicació corporativa*, *comunicació i imatge*, *comunicació i imatge corporativa*, i *comunicació i relacions externes*. Entre les fórmules –minoritàries– que no fan servir la paraula *comunicació*, hi figuren *premsa i relacions públiques*, *premsa* (a seques), *màrqueting*, *relacions externes* i altres de l'estil.

Un estudi més recent dut a terme per l'Escola d'Organització Industrial del Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç (Pérez Beruete i Sánchez Galindo, 2010) detecta denominacions similars en la proporció que mostra la taula següent.

Denominació del directiu intern de relacions públiques

	Percentatge d'entitats coincidents
Director de comunicació	29%
Director de màrqueting i comunicació	18%
Director de comunicació i relacions institucionals	6,5%
Director de comunicació i imatge corporativa	6,5%
Director de Comunicació i RSC	4,5%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Pérez Beruete i Sánchez Galindo (2010, pàg. 20)

L'atomització en la denominació és en qualsevol cas elevadíssima i, segons aquest estudi, inclou, entre d'altres, les fórmules següents:

- Director de comunicació externa i interna.
- Responsable de comunicació i relacions institucionals.
- Director d'assumptes corporatius i governamentals.
- Director de desenvolupament corporatiu i comunicació.
- Responsable de màrqueting estratègic.
- Director de comunicació.
- Director de marca i de comunicació.
- Director de comunicació corporativa.

- Director de comunicació externa.
- Director d'assumptes públics per al sud d'Europa.
- Director de comunicació interna.
- Director de persuasió.
- Director de comunicació i responsabilitat corporativa.
- Director de comunicació, màrqueting corporatiu i multimèdia.

2.2.2. Organització

Dins d'una entitat, els professionals de les relacions públiques poden formar part d'un departament específic o estar adscrits als diversos departaments en els quals desenvolupen la seva activitat sense que formalment existeixi una estructura organitzativa que els aculli tots. Al cap i a la fi, com apunten encertadament Cutlip i altres (2006, pàg. 155), "cada departamento interno de relaciones públicas está hecho a medida de cada organización y sus circunstancias particulares y especialmente a medida de las expectativas del director general".

Tal com avançàvem en el subapartat "Denominació", quan existeix un departament específic de relacions públiques l'etiqueta que se li posa també pot variar notablement: comunicació, relacions públiques, comunicació corporativa, comunicació institucional, relacions corporatives, relacions institucionals, assumptes públics, relacions informatives, informació pública, imatge corporativa o qualsevol altra fórmula equivalent.

Segons l'estudi fet per Dircom (2010) entre les grans empreses espanyoles, nou de cada deu d'aquestes empreses tenen un departament de comunicació. Aquesta dada implica un increment de més del 13% respecte als resultats de l'estudi dut a terme cinc anys abans, quan només vuit de cada deu empreses tenien un departament per a assumir les tasques comunicatives. El salt, per tant, és certament significatiu, especialment si considerem que l'increment registrat en el període immediatament anterior (2000-2005) va ser tan sols del 2,5%. Encara que lamentablement no disposem d'estudis més recents sobre la qüestió, no sembla molt aventurat augurar que, avui dia, gairebé totes les grans empreses disposen d'un departament de comunicació i que, a més, aquesta tendència també s'ha estès entre empreses més petites.

Tercer sector

Si ens centrem en les entitats pertanyents al tercer sector (organitzacions privades sense ànim de lucre), els resultats són perfectament equiparables ja que el 89% d'aquestes entitats tenen departaments de comunicació, d'acord amb García Orosa (2005, pàg. 190). Segons aquesta autora, entre les particularitats d'aquests departaments destaquen les següents:

- Sintonia amb valors en alça (solidaritat, sostenibilitat...).
- Elevada implicació del director de comunicació en l'organització.
- Pocs anys d'existència (creació relativament tardana i sovint reactiva a les demandes dels mitjans).

- Recursos humans molt reduïts.

De fet, quan analitzem amb més detall les dades relatives a les empreses que no disposen d'un departament de comunicació, detectem que en la major part dels casos és perquè les activitats comunicatives són exercides des d'altres departaments existents o des d'empreses externes contractades específicament per a aquesta finalitat. En altres ocasions, la creació d'un departament *ad hoc* figura entre els projectes immediats de la companyia.

Sens dubte, també hi ha empreses que no tenen interès en la comunicació, que no consideren necessari disposar d'un departament que se n'ocupi i que no hi confereixen cap valor estratègic. Afortunadament (i no solament pel bé dels estudiants de Comunicació), estan en franca minoria. Tanmateix, si considerem que l'estudi de Dircom a què fèiem referència se centra en les mil empreses que facturen més a Espanya, la resistència a comunicar no deixa de resultar sorprenent i, fins a cert punt, inquietant.

Precarietat i imprecisió

En matèria de comunicació, les grans corporacions –totes– haurien d'exercir un rol model·lic. Tal com exposen Fernández Asenjo i De la Torre (2010, pàg. 9), "es evidente que la precariedad de los gabinetes de comunicación aumenta en los de las asociaciones y pequeñas organizaciones de la misma forma que la claridad de funciones y los medios disponibles son mayores en los gabinetes de comunicación institucionales y las dificultades de delimitación aumentan en las empresas privadas".

En el cas de les institucions públiques, són vuit de cada deu les entitats que tenen un departament de comunicació, segons García Orosa (2005, pàg. 163). Aquesta proporció, no obstant això, varia significativament segons la tipologia de les institucions analitzades:

- Les entitats de l'Administració central tenen departaments de comunicació en la pràctica totalitat dels casos, però si incloem en l'anàlisi les delegacions, el percentatge es redueix fins al 36%.
- Les entitats de l'Administració autonòmica tenen departaments de comunicació en el 97% dels casos.
- Les entitats de l'Administració provincial tenen departaments de comunicació en el 93% dels casos.
- Les entitats de l'Administració municipal tenen departaments de comunicació en el 15% dels casos encara que, si deixem de banda els municipis de menys de vint mil habitants, el percentatge s'eleva fins al 69,5%.

Tornant a l'entorn empresarial i d'acord amb l'estudi esmentat de Dircom (2010), en set de cada deu empreses una sola persona assumeix la màxima responsabilitat en tots els àmbits de la comunicació. Cinc anys abans, era només en sis de cada deu.

En els altres casos, les responsabilitats de comunicació es reparteixen entre uns quants professionals, però n'hi ha un que assumeix clarament la comunicació corporativa pròpiament dita, o bé la comunicació està molt desagregada per funcions i hi ha, per tant, uns quants responsables. En aquest últim cas, la comunicació corporativa sol recaure en el responsable de recursos humans o sol dependre directament de la direcció general.

Encara que l'informe divulgat per Dircom el 2010 no abordava la qüestió en detall, sí que reconeixia que en l'últim lustre s'havia reduït el nombre de persones que, de mitjana, integren els departaments interns de relacions públiques. Si prenem com a referència la seva edició anterior (2005, pàg. 39), constatem que els departaments de comunicació de les principals empreses espanyoles tenien una mitjana de deu integrants, xifra que implicava un important increment dels recursos humans destinats als departaments esmentats ja que, en el seu estudi de l'any 2000, Dircom registrava plantilles compostes d'una mitjana de sis treballadors. Lamentablement, l'eclosió de la crisi econòmica va propiciar un retorn a les plantilles més reduïdes a partir de 2008.

De fet, l'informe *PR Scope 2009* (Grupo Consultores, 2010) ja retallava la mitjana per fixar-la en 4,5 empleats. Resulta encoratjador que les edicions més recents d'aquest estudi (Scopen, 2015) hagin evidenciat un increment sostingut en el nombre mitjà d'integrants dels departaments *in-house* de comunicació i relacions públiques: gairebé 7,5 l'any 2013 i més de 9 l'any 2015.

D'altra banda, les grans empreses analitzades en l'estudi esmentat de Dircom (2005, pàg. 24-26) estructuren el departament de relacions públiques d'acord amb les funcions específiques que assumeix i d'acord amb els percentatges següents:

- El 22% compten amb un responsable assignat específicament a la comunicació corporativa (el director de comunicació, de serveis, d'imatge corporativa, de recursos humans, etc.).
- El 19% compten amb un responsable de publicitat comercial (el director de màrqueting; de màrqueting del producte; de publicitat, imatge i identitat corporativa, entre moltes altres denominacions).
- El 18% compten amb un responsable assignat específicament a la comunicació interna (el director / cap / responsable de comunicació, el director de recursos humans, etc., encara que de vegades aquest càrrec no té una denominació determinada).

- El 17% compten amb un responsable assignat específicament a les relacions públiques i esdeveniments (el director de màrqueting, el director / cap de relacions públiques o el responsable de comunicació, entre moltes altres denominacions).

Precisió terminològica

Com podeu veure, aquí Dircom empra el terme *relacions públiques* en un sentit molt restrictiu, ja que, en la seva concepció més usual, les relacions públiques englobarien bona part de les activitats que s'expliciten en aquesta distribució percentual amb l'única excepció, potser, de la publicitat comercial. Si considerem que, segons l'estudi al·ludit, en un de cada quatre casos aquesta responsabilitat de relacions públiques i esdeveniments apareix assignada al director de màrqueting, es fa més evident fins i tot que l'ús de l'expressió *relacions públiques* resulta en aquesta ocasió poc precís i menys afortunat.

- El 15% compten amb un responsable assignat específicament a les relacions amb els mitjans (principalment el responsable / director de comunicació o de comunicació externa, encara que la casuística de les denominacions emprades per a designar aquesta activitat és realment àmplia).
- L'11% compten amb un responsable assignat específicament a activitats de protocol (adscriu als departaments més diversos).

Segons els últims resultats difosos per l'estudi PR Scope (Scopen, 2015), el 50,5% de les empreses disposen d'algun tipus d'estructura centrada en la comunicació digital, enfront del 36,5% registrat dos anys abans. S'ha passat, doncs, d'una de cada tres empreses a una de cada dues. A més, a un departament de comunicació de grandària mitjana, integrat per nou persones, li correspondria un departament digital amb quatre membres.

Respecte a la dependència orgànica, segons l'opinió de Noguero –a Arceo Vacas (1999, pàg. 476-477)–, els responsables dels equips interns de relacions públiques depenen habitualment del director general, encara que no és infreqüent la dependència del director de màrqueting. No en va, aquest autor considera que el rol que exerceixen els equips interns de relacions públiques combina els elements consultius amb els executius: són pocs els que assumeixen un rol únicament executiu i encara menys els que assumeixen un rol únicament estratègic de consultor o d'assessor. En aquesta qüestió, no obstant això, hi abundarem en el mòdul dedicat als processos de les relacions públiques (mòdul 3) en vista d'indicadors més recents.

D'altra banda, sempre segons Noguero, els departaments interns de relacions públiques es configuren majoritàriament com un servei centralitzat i unificat. Els exemples de dispersió són minoritaris i gairebé sempre estan lligats a l'existència de delegacions territorials. En el cas de les entitats del tercer sector, dos de cada tres departaments de comunicació actuen també de manera centralitzada, d'acord amb García Orosa (2005, pàg. 191).

2.2.3. Funcions i activitats

A finals del segle passat, segons exposa Noguero a Arceo Vacas (1999, pàg. 476), les funcions assumides pels responsables de relacions públiques que treballen internament en les organitzacions eren, de més a menys freqüència, les següents:

- Control de publicacions.
- Control de publicitat.
- Coordinació de la política comunicativa.
- Estudi / execució de programes de relacions públiques.
- Control de la imatge de l'organització.
- Recollida i difusió d'informació.

D'acord amb el mateix autor (1999, pàg. 476), les principals accions que aquests responsables interns de relacions públiques duïen a terme per poder complir les funcions esmentades, també de més a menys freqüència, eren les següents:

- Visites / trobades amb representants d'organismes internacionals.
- Distribució de material informatiu als mitjans de comunicació.
- Producció de material audiovisual.
- Publicació de la memòria anual.
- Realització d'altres publicacions corporatives.

Com veieu, es tracta de funcions i tasques essencialment tècniques i poc estratègiques. Afortunadament, en poc temps s'ha evolucionat bastant en aquesta matèria. Els estudis duts a terme per Dircom (2000, 2005 i 2010) ja evidencien la incorporació d'activitats de perfil més estratègic i també la millora generalitzada en la valoració que obtenen totes les tasques fetes pels responsables de comunicació.

Valoració (de l'1 al 5) de les tasques assumides pel responsable de comunicació en una organització

Tasca	Valoració 2010	Valoració 2005	Valoració 2000
Contactes amb alta direcció	4,7	4,6	3
Relacions amb els mitjans	4,6	4,7	3,2
Disseny d'estratègies	4,5	4,4	3,1
Relacions amb altres públics externs	4,5	4,5	3
Relacions amb altres departaments interns	4,4	4,5	3

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per Dircom (2000, 2005 i 2010)

Per a Villafañe (2005, pàg. 20), "las dos funciones clave de la dircom son actualmente las relaciones informativas y la gestión de los intangibles. La dircom del presente y del futuro inmediato mantendrá como prioridad las relaciones informativas ahondando en una información más transparente a través de una relación de calidad con ciertos medios."

Precisió terminològica

A més de donar nom a una associació espanyola de directius de comunicació (Dircom), l'acrònim *dircom* al·ludeix de forma genèrica a la direcció de comunicació d'una organització.

Arceo Vacas (2004, pàg. 31-37), al seu torn, estableix una diferenciació entre les activitats que desenvolupen els departaments de relacions públiques en el sector privat respecte a les desenvolupades per aquests departaments en les institucions públiques i polítiques.

Activitats desenvolupades pels departaments interns de comunicació / relacions públiques

	% d'empreses coincidents	% d'institucions públiques / polítiques coincidents
Relació amb els mitjans de comunicació de masses	20%	27%
Comunicació interna	16%	24%
Comunicació de crisi	14,5%	16%
Patrocini	13%	9%
Comunicació de producte amb tècniques de relacions públiques	12%	10% (producte en sentit figurat)
Public affairs	11,5%	7,5%
Lobbisme	11%	3,5%
D'altres	–	3,5%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Arceo Vacas (coord., 2004, pàg. 31-37)

D'altra banda, a partir dels estudis fets per l'ICIE, el mateix Arceo Vacas (2004, pàg. 34-37) arribava a resultats bastant descoratjadors respecte al funcionament real dels departaments interns de relacions públiques que operen a Espanya perquè constata que:

- "usualmente parecen encontrarse aún lejos del óptimo en lo concerniente a la filosofía general de actuación y, por consiguiente, los criterios de eficacia de sus actividades";
- "fundamentalmente ejercen las relaciones públicas actuando con los medios masivos, lo cual llevan a cabo, de manera usual, desde un modelo de presión y no dejando que trasciendan aspectos negativos de la institución; es decir, desde los modelos tradicionales y anticuados del agente de prensa o de información pública";
- "suelen practicar modelos unidireccionales de relaciones públicas", i

- "no hacen investigación formal (motivacional, etc.), con sus derivaciones negativas: falta de fundamentos científicos en la fijación de objetivos, estrategias y criterios de eficacia."

Malgrat aquestes limitacions, el cert és que avui els àmbits d'actuació desenvolupats pels departaments de comunicació són nombrosos i molt diversos. L'últim estudi d'ADECEC (2008) que ho ha investigat identifica els següents (de més a menys freqüència):

- Captació de fons (*fundraising*).
- Reputació corporativa.
- Comunicació interna.
- Màrqueting social.
- Patrocini i mecenatge.
- Relacions amb inversors.
- Comunicació de crisi.
- Relacions institucionals.
- Identitat corporativa.
- Comunicació corporativa.
- Comunicació de màrqueting.
- Relació amb mitjans de comunicació.
- Investigació de mercats.
- Relacions amb el govern.
- Relació amb la comunitat geogràfica.
- Comunicació mediambiental.

També conviden a l'optimisme els resultats publicats a l'edició més recent de l'European Communication Monitor (Zerfass *et al.*, 2017) respecte a les demandes que l'alta direcció de les organitzacions realitzen als responsables dels seus equips de comunicació. La taula següent mostra les activitats més demandades en ordre decreixent, i evidencia un equilibri raonable entre les que tenen un caràcter estratègic (I) i les que tenen un caràcter operacional (O).

Activitats requerides per l'alta direcció als responsables de comunicació de la seva organització		
Activitat requerida per l'alta direcció	% de requeriment	Caràcter
Donar suport als objectius i processos operacionals d'altres departaments a través d'activitats comunicatives	76,5	O
Traduir l'estratègia de l'organització en una estratègia comunicativa completament alineada amb la de l'organització	70,5	E
Comunicar l'estratègia de l'organització a tots els seus <i>stakeholders</i>	70,5	O
Assumir la gestió diària del departament de comunicació	69,5	O

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Zerfass *et al.*, 2017

Activitats requerides per l'alta direcció als responsables de comunicació de la seva organització		
Assumir la millora permanent i el desenvolupament ulterior del departament de comunicació	60	E
Capacitar l'alta direcció i altres departaments per comunicar professionalment	59,5	O
Assumir tasques de consultoria amb vista al desenvolupament estratègic de l'organització (per exemple, identificant oportunitats i riscos comunicatius)	58,5	E
Convèncer els <i>stakeholders</i> clau de l'estratègia de l'organització	51	E

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Zerfass *et al.*, 2017

Activitat

Compareu les funcions que atribueixen als departaments interns de relacions públiques Nogueru, Arceo Vacas, Dircom, ADECEC, Villafaña i Zerfass *et al.* Detecteu discrepàncies significatives? Si és així, a què les atribuiu? Tingueu en compte en la vostra resposta les característiques de cadascun dels estudis que s'expliquen en el mòdul introductori dedicat a les fonts, i també l'any en què es van fer.

2.2.4. Professionals

Arceo Vacas (2003 i 2004) ha estudiat el perfil dels professionals que treballen en els departaments de comunicació i relacions públiques a Espanya. Segons els resultats obtinguts (2004, pàg. 31-37), els homes són majoria (64%) en les empreses privades, però estan en minoria (44%) en les institucions públiques i polítiques.

Quant a la mitjana d'edat d'aquests professionals, segons l'estudi de Dircom (2005, pàg. 40) –centrat en els departaments de comunicació i relacions públiques de les grans empreses– es fixa entorn dels trenta-sis anys. L'edat mínima se situa en els vint-i-quatre anys i la màxima, en els cinquanta-cinc. Encara que, lamentablement, no s'han difós estudis més recents sobre la qüestió, la crisi econòmica i financera global que va començar l'any 2008 deu haver contribuït amb tota probabilitat a la *juniorització* del sector.

Respecte a la formació acadèmica d'aquests professionals, s'abordarà en la unitat dedicada específicament a aquesta qüestió dins del mòdul que s'ocupa dels processos de les relacions públiques (mòdul 3).

2.2.5. Els millors

Per aquells que consideren que els premis constitueixen un indicador fiable de l'excel·lència aconseguida per part dels departaments de comunicació, aquesta és la llista dels guardonats a la convocatòria 2016 dels premis “Los mejores de PR”, que atorga anualment la revista *PRNoticias*:

- Millor dircom d'empresa: Lorenzo Cooklin (Mutua Madrileña)
- Millor comunicació internacional: Miguel Ángel Garzón (Telefónica)
- Millor comunicació interna: Ana Palencia (Unilever)
- Millor comunicació tecnològica: Juan José Berganza (Indra)
- Millor comunicació de sanitat: Julio Fernández Llamazares (Grupo Quirón Salud)
- Millor comunicació nova economia / economia col·laborativa: Andreu Castellà (Airbnb)
- Millor comunicació en xarxes socials: Iberia
- Millor comunicació gran consum: Danone

Lectura recomanada

Estanyol, E.; Lalueza, F. (2012). "¿Reconocimiento a la excelencia? Estudio exploratorio sobre los premios de Relaciones Públicas y el valor que les otorgan las consultoras del sector en España". A: *El diálogo de las organizaciones. Actas del VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas* (pàg. 112-129). Sevilla: AIRP.

Mèrit discutible

Encara que fa uns anys *PRNoticias* reconeixia la tasca dels professionals més destacats a través de guardons basats un sistema de votació obert als lectors de la publicació i, específicament, als diferents col·lectius professionals que desenvolupen la seva tasca en l'àmbit genèric de la comunicació (periodistes, directors de comunicació, directors de màrqueting, executius de comptes, etc.), avui dia els premis atorgats per aquesta publicació els decideix el seu consell de redacció, la qual cosa els resta bona part del reconeixement i credibilitat.

Premis per a tots

Altres guardons que reconeixen l'excel·lència en les relacions públiques són els premis El Sol (amb una categoria dedicada específicament a les campanyes de relacions públiques) i els premis Eficacia (més enfocats a l'activitat publicitària, però entesa en un sentit ampli). En l'àmbit internacional, destaquen els European Excellence Awards, els PRWeek Awards, els Excellence Awards del Chartered Institute of Public Relations (CIPR), els Golden World Awards de la International Public Relations Association (IPRA), els Silver Anvil Awards de la Public Relations Society of America (PRSA), els SABRE Awards de *The Holmes Report*, els Gold Quill Awards de la International Association of Business Communicators (IABC), els Stevie Awards (premis empresarials que actualment inclouen l'àmbit de les relacions públiques com a subcategoria dins del camp de la innovació) i els Cannes Lions de l'International Festival of Creativity (amb categories en el camp de les relacions públiques des de 2009).

Més enllà dels premis i del valor que els vulguem atorgar, l'última edició disponible de l'European Communication Monitor (Zerfass *et al.*, 2017) aprofundeix en el tema de l'excel·lència dels departaments de comunicació i ofereix algunes dades significatives:

- El 40,5% dels departaments de comunicació disposen de processos certificats de gestió de la qualitat orientats a la millora continuada (una xifra que s'apropa al 43% dels departaments de màrqueting i vendes, però que es troba bastant per sota del 60,5% dels serveis d'atenció al client i del 66% dels departaments de producció, distribució i compres).
- Aquest 40,5% no es reparteix homogèniament entre els diversos tipus d'organització, sinó que oscil·la entre el 45% de les societats per accions (*joint stock companies*) i el 32% registrat entre les entitats sense ànim de lucre.
- Aquest 40,5% tampoc és homogeni entre els diferents països europeus que configuren la mostra. En el cas espanyol, però, els departaments de comu-

nicació i relacions públiques se situen tan sols lleugerament per damunt d'aquesta xifra, amb un 43%.

- Els processos certificats de gestió de la qualitat més emprats per aquests departaments comporten l'ús de *benchmarking* en àmbits com ara (en ordre decreixent) l'impacte en els mitjans, el rendiment del *website*, les comparatives asíncrones i per subunitats, els resultats globals (respecte als competidors), la participació en certàmens i els processos interns (respecte a estàndards genèrics).
- La participació en certàmens com a mètode de *benchmarking* vinculat a la gestió de la qualitat és inexistent o molt inusual en el 46,5% dels departaments de comunicació analitzats, esporàdic en el 18,5% i regular o habitual en el 35%.

2.2.6. Nou escenari

La consolidació d'Internet com a eina de comunicació essencial i imprescindible per a les organitzacions obliga els professionals que desenvolupen la seva tasca en els departaments interns de relacions públiques a estar familiaritzats amb les múltiples i canviants aplicacions comunicatives que hi ha a la xarxa de xarxes. En l'última edició, l'informe de Dircom (2010) aporta per primera vegada informació sobre els hàbits dels màxims responsables de comunicació de les principals empreses espanyoles en matèria d'Internet.

Encara que vuit de cada deu directius de comunicació dediquen part de la jornada laboral a interactuar per les xarxes socials, majoritàriament es consideren usuaris intermedis de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). La taula següent aporta informació més detallada sobre això.

Nivell com a usuari de les TIC dels responsables de comunicació i relacions públiques de les principals empreses espanyoles

Nivell com a usuari de les TIC	Accions associades	Percentatge coincident en directius de comunicació
Bàsic	<ul style="list-style-type: none"> • Navegació web • Correu electrònic 	16%
Intermedi	<ul style="list-style-type: none"> • Blogs • Internet des de mòbil • Xarxes socials 	60%
Avançat	<ul style="list-style-type: none"> • RSS • Blog propi • Edició audiovisual 	18,5%
Molt avançat	<ul style="list-style-type: none"> • CMS • AdWords • SEO • HTML • FTP 	5,5%

Nivell com a usuari de les TIC	Accions associades	Percentatge coincident en directius de comunicació
Total	–	100%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades Dircom (2010)

Un estudi dut a terme un lustre abans per García Orosa (2005, pàg. 143) constata que vuit de cada deu directius de comunicació empraven Internet en la seva tasca diària, però en l'actualitat ens resultaria inconcebible imaginar que es pugui exercir aquesta tasca al marge de la Xarxa. De la mateixa manera, és molt probable que d'aquí a cinc anys la proporció de professionals que consideren les xarxes socials part substancial del seu hàbitat laboral fregui avui en dia la pràctica totalitat.

No en va, segons l'última edició disponible de l'European Communication Monitor (Zerfass *et al.*, 2017), els *social media* en general i les xarxes socials en particular constitueixen el canal o instrument al que els enquestats atorguen importància estratègica de forma més unànime (90,5%). Segons aquest mateix informe, afrontar els reptes d'evolució digital i el *social web* és la qüestió estratègica més important per un major percentatge de participants (40,5%), per davant de qualsevol altre desafiament.

2.3. Empreses consultores

2.3.1. Denominació

L'expressió *agència de relacions públiques* prové de la transposició del terme *agència* des de l'àmbit de la publicitat, on el seu ús resulta potser més pertinent, a l'àmbit de les relacions públiques. Històricament, a més, el primer model de relacions públiques és el que va associat a la figura de l'agent de premsa (*press agent*).

Agent de premsa

Els quatre models identificats originàriament per Grunig en la pràctica de les relacions públiques a partir de les conductes i els valors dels subjectes promotors i dels objectius que persegueixen són els següents:

- model d'agent de premsa,
- model d'informació pública,
- model asimètric bidireccional i
- model simètric bidireccional.

El model d'agent de premsa és clarament unidireccional, poc considerat amb els públics i propagandístic en el pitjor sentit del terme. Segons un estudi d'ADECEC (2008), el 22% de les consultores del sector reconeixien que la seva tasca s'inscriu encara en aquest model primigeni.

Podeu ampliar els vostres coneixements relatius a aquests models en l'obra següent: J. E. Grunig; T. Hunt (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Autors com, per exemple, Wilcox *et al.* (2012), i molt especialment Jefkins (1993), tanmateix, prefereixen evitar l'ús del vocable *agència* perquè consideren que els professionals de les relacions públiques no actuen estrictament com a agents, ja que no es dediquen a la compra d'espais publicitaris per als seus clients ni reben comissions per mediació. En aquests materials didàctics, no obstant això, emprem indistintament les denominacions *agència*, *empresa consultora* o simplement *consultora*.

Per què no desestimem el terme *agència*? En primer lloc, perquè un dels nostres objectius és mostrar la realitat del sector, i en el sector de les relacions públiques el terme *agència* s'empra molt habitualment per a referir-se a les empreses que hi desenvolupen les seves activitats de consultora. En segon lloc, perquè, si de debò fóssim tan puristes, les agències de publicitat també podrien posar-hi molts peròs a la denominació d'*agència*.

Però sobretot perquè algunes de les accepcions més específiques de la paraula *agència* i *agent* semblen encaixar perfectament amb les empreses i professionals dedicats a les relacions públiques. Així, segons el diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans (DIEC), *agència* és, en la seva segona accepció, l'"empresa d'afers, especialment [però no només, afegim nosaltres] la que fa d'intermediària entre la clientela i els professionals", mentre que *agent* al·ludeix, també en la seva segona accepció, a "[...] allò que té el poder de produir un efecte". I potser no és això el que fan les empreses i els professionals de les relacions públiques?

Tanmateix, sí que volem explicitar que el fet que emprem sense reserves el terme *agència* no s'ha d'interpretar en cap cas com una desconsideració envers el paper estratègic que poden i haurien d'exercir les relacions públiques. El valor afegit que aporten als seus clients les empreses dedicades a aquesta activitat de forma rigorosa i esforçada està fora de tot dubte.

Certament, alguns dels problemes que afronta el sector tenen una base terminològica. Les qüestions més importants, però, no tenen res a veure amb l'opció de fer servir el terme d'*agència* o el de *consultora*. Els problemes terminològics realment greus són els relatius al mal ús que sovint s'ha fet del concepte mateix de *relacions públiques* i al persistent desconeixement sobre el vertader significat que té. Resulta bastant significatiu, en aquest sentit, que un terç de les consultores de comunicació que desenvolupen la seva tasca a Espanya no utilitzés l'expressió *relacions públiques* en la pàgina inicial dels seus webs per a explicitar el sector d'activitat, tal com evidenciem a Lalueza (2010a, pàg. 207).

Agències i consultores

Segons un estudi d'ADECEC (2002, pàg. 45), per cada tres empreses del sector de l'assessoria en comunicació i relacions públiques que s'autodenominen *consultores*, n'hi ha quatre que entren el terme *agència*.

2.3.2. Organització

Noguero explica –a Arceo Vacas (coord., 2004, pàg. 383)– que l'agència de relacions públiques s'estructura en diversos departaments seguint un esquema similar a aquest:

- Departament financer/administratiu.
- Departament d'investigació, documentació i prospectiva.
- Departament de direcció de comptes.
- Departament de producció i logística.
- Departament de serveis i aplicacions tecnològiques.

Les principals categories i funcions professionals que hi ha en les consultores de relacions públiques, d'acord amb l'estudi realitzat per ADECEC (2008), són les següents:

- Serveis administratius: és la funció que ocupa al 7,5% dels treballadors de les consultores, que tenen una mitjana d'una persona exercint-la.
- Serveis financers: és la funció que ocupa el 8% dels treballadors de les consultores, que tenen una mitjana de poc més d'una persona exercint-la.
- Executiu júnior: és la categoria assignada al 18% dels treballadors de les consultores, que tenen una mitjana de 2,5 persones d'aquest estatus.
- Executiu sènior: és la categoria assignada al 28,5% dels treballadors de les consultores, que tenen una mitjana de quatre persones d'aquest estatus.
- Director de comptes: és la categoria assignada al 18% dels treballadors de les consultores, que tenen una mitjana de gairebé tres persones d'aquest estatus.
- Director d'oficina: és la categoria assignada al 7% dels treballadors de les consultores, que tenen una mitjana d'una persona d'aquest estatus.
- D'altres: s'inscriu en aquesta categoria miscel·lània el 13% de la plantilla, la qual cosa implica una mitjana de dues persones.

En la categoria "d'altres" s'hi inclouen alts directius amb responsabilitat en més d'una oficina (presidents, vicepresidents, consellers delegats, directors generals, etc.) i també personal de suport tecnològic i de logística. Aquestes últimes funcions, tanmateix, també poden ser subcontractades.

Principals directius

Encara que la casuística pot variar notablement d'una empresa a una altra, el conseller delegat forma part (i té la representació legal) del consell d'administració, cosa que no ocorre necessàriament en el cas del president (que lidera l'equip directiu de la companyia)

ni del director general (responsable de la seva gestió diària). Hill+Knowlton Strategies Espanya, per exemple, disposa actualment d'un CEO (*chief executive officer*, càrrec que sovint s'assimila al de conseller delegat) i d'una presidenta, però ningú assumeix la direcció general de la companyia. Weber Shandwick Espanya, en canvi, disposa d'una CEO i d'un director general. Burson-Marsteller Espanya, al seu torn, disposa d'una presidenta executiva i dues *manager directors*.

D'altra banda, L'Etang (2009, pàg. 59) ens adverteix que "el trabajo de relaciones públicas está relativamente desestructurado y, a menudo, los puestos no están bien definidos". Segons aquesta autora, "en las consultoras, el término *ejecutivo de cuentas* puede incluir una enorme variedad de tareas y requerir distintos niveles de experiencia y de antigüedad en consultoras grandes o pequeñas".

Segons Arceo Vacas (2004, pàg. 46), la mitjana de treballadors que tenien les empreses consultores de relacions públiques era de 34. Segons l'estudi d'ADECEC (2008), tanmateix, ja no arribava ni a la meitat: 16,5. La crisi començava a causar estralls. Afortunadament, durant els últims anys s'ha registrat una recuperació lenta però sostinguda.

Segons *l'Informe PR 2017* (Torres, 2017), l'any 2015, les plantilles de les grans agències de relacions públiques que operen a Espanya van créixer una mitjana del 2,25%, passant dels 47 als 50 empleats. No obstant això, aquest creixement conviu més o menys harmoniosament amb l'eclosió d'innúmerables agències més petites.

Normalment, el client té com a principal interlocutor l'executiu sènior que dirigeix el seu compte. Aquest executiu lidera un equip integrat per altres executius de comptes (júnior o sènior) que solen estar especialitzats en algun dels diferents camps requerits per al desenvolupament de programes de relacions públiques (redacció, producció, negociació...). És habitual que tots ells comptin amb el suport de personal en formació (*junior assistants*, becaris, contractats en pràctiques, *trainees*...).

De vegades, un director de comptes supervisa diversos equips que treballen per a diversos clients. També és molt corrent que un mateix equip treballi per a diversos clients. De vegades els equips són flexibles i els seus integrants varien per a cada client en funció de les seves necessitats específiques. També hi podem trobar equips especialitzats per sectors (salut, finances, tecnologia, etc.).

Quan n'hi ha, els directors d'oficina coordinen tots els directors de comptes o, en agències petites, assumeixen ells mateixos la direcció d'algun d'aquests comptes. La recerca de nous clients (*new business*) també sol ocupar bona part del seu temps. L'alta direcció, al seu torn, tendeix a concentrar-se en tasques d'assessoria al nivell més alt i al servei dels millors clients, és a dir, dels que poden pagar els seus elevats honoraris.

2.3.3. Funcions i activitats

Les consultores de comunicació i relacions públiques s'ocupen de planificar i/o executar programes i accions de relacions públiques per als seus clients. En general, per tant, assumeixen funcions d'investigació i d'assessoria que acaben generant recomanacions concretes, encara que solen implicar-se també en la implementació d'aquestes.

Segons va constatar Noguero a Arceo Vacas (1999, pàg. 477-478), a finals del segle passat, les activitats que les consultores de comunicació i relacions públiques realitzaven amb més freqüència eren (en ordre decreixent):

- Redacció de comunicats de premsa i altres materials per als mitjans de comunicació.
- Organització d'inauguracions.
- Organització de visites.
- Preparació de fullets.
- Manifestacions socioculturals.
- Preparació d'activitats.
- Altres manifestacions, especialment esportives.
- Realització de revistes d'empresa.
- Realització de documentals.

Segons ADECEC (2008), els camps d'actuació dels quals s'ocupen les consultores de comunicació i relacions públiques són els següents (ordenats de major a menor nombre de consultores que els consideren la seva activitat clau):

- Relacions amb els mitjans de comunicació.
- Comunicació corporativa.
- Relacions institucionals.
- Reputació corporativa.
- Responsabilitat corporativa.
- Comunicació de crisi.
- Identitat corporativa.
- Comunicació de màrqueting.
- Comunicació interna.
- Relacions amb el govern.
- Relació amb la comunitat geogràfica.
- Comunicació mediambiental.
- Màrqueting social.
- Relacions amb inversors.
- Patrocini i mecenatge.
- Investigació de mercats.
- *Fundraising*.

Agafant com a referència aquests disset camps d'actuació identificats per ADECEC (2008), les consultores solen desenvolupar la seva activitat clau en una mitjana de 8 camps. Amb tot, la distribució entre les agències que tendeixen a l'especialització i les que tendeixen a oferir serveis plens resulta bastant equilibrada:

- El 26% de les consultores té un màxim de 5 camps d'actuació considerats clau.
- El 47,5% de les consultores té entre 6 i 10 camps d'actuació considerats clau.
- El 26,5% de les consultores té més de 10 camps d'actuació considerats clau.

Segons el mateix estudi d'ADECEC (2008), els serveis específics que més ofereixen les consultores de relacions públiques són, per aquest ordre: gabinet de premsa (notes de premsa, conferències de premsa), suport en situacions de crisi, execució d'esdeveniments, disseny de pàgines web, disseny gràfic, emplaçament en fires, cerca d'oportunitats per a oradors i cerca d'aliances. Més de la meitat de les agències de relacions públiques s'ocupen de la formació en comunicació dels directius de les organitzacions a què serveixen i dos de cada quatre assumeixen tasques de gestió de crisi. Pràcticament totes (més del 95%) actuen com a consultores estratègiques de comunicació.

2.3.4. Mercat

En contra de la creença general i d'acord amb l'últim estudi disponible sobre la qüestió (ADECEC, 2008) sobre el tema, la majoria de les consultores de comunicació i relacions públiques que operen a Espanya (85,5%) no tenen participació de capital estranger. En el 12,5% dels casos sí que hi ha aquesta participació, encara que moltes vegades no es tracta de companyies de capital cent per cent forà. El 2% restant correspon a l'NS/NC habitual.

Gegants de la comunicació

Les consultores amb capital estranger que operen a Espanya formen part sovint d'algun dels quatre grans grups que es reparteixen la part del lleó en el mercat global de la comunicació: WPP (<http://www.wpp.com>), Omnicom Group (<http://www.omnicomgroup.com>), Interpublic Group (<http://www.interpublic.com>) i Publicis Groupe (<http://www.publicisgroupe.com>) (aquest últim amb menys incidència en el sector de les relacions públiques). A considerable distància, els segueixen altres multinacionals com Dentsu, Havas i Aegis.

D'altra banda, segons l'estudi realitzat per Dircom (2005, pàg. 56), entre les principals empreses espanyoles, el 30% recorre habitualment a les consultores externes de comunicació i relacions públiques, el 53% ho fa ocasionalment i el 15% no ho fa mai. Aquestes xifres suposaven un increment significatiu del percentatge de companyies que contracten els serveis d'una agència de relacions públiques respecte al registrat l'any 2000 pel mateix Dircom, de manera

que –a falta d'informes més recents– podem pressuposar que en aquests últims anys ha seguit creixent, particularment després d'haver deixat enrere el pitjor de la crisi.

En cas de produir-se, aquest creixement podria constituir un indicador fiable de les tres constatacions següents:

- Les empreses han deixat de banda les reticències existents a l'hora de reconèixer la contractació d'assessors externs en àmbits tan estratègics com el de la comunicació.
- El creixement de l'ús ocasional de les consultores externes en comunicació i relacions públiques és molt més destacat que el de l'ús habitual.
- El nombre d'empreses que renunciïn a emprar consultora externa en comunicació i relacions públiques es redueix.

Els estudis d'ADECEC també ens permeten constatar quantes empreses recorren a més d'una consultora i analitzar l'evolució d'aquesta variable al llarg dels anys.

Empreses que contracten consultores de comunicació

Relació amb la consultora	2008	2004	2000
Exclusiva amb una	27%	29,5%	27%
Amb més d'una	55%	42,5%	55%
Amb <i>freelance</i> per projectes	3%	2,5%	3%
Sense relació amb consultores	15%	25,5%	4%
Total	100%	100%	100%

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per ADECEC (2002, 2005 i 2008)

Encara que les dades són una mica irregulars i dificulten la identificació de tendències, permeten extreure, si més no, dues conclusions:

- El nombre d'empreses que treballen amb una única consultora de relacions públiques tendeix a reduir-se.
- Durant tot el període analitzat, sempre s'ha mantingut com a categoria majoritària la de les empreses que empren els serveis més d'una consultora de relacions públiques.

Les dades més recents sobre aquesta qüestió sostenen ambdues conclusions. Així, segons l'última edició disponible de l'estudi PR Scope (Scopen, 2015), a Espanya, les empreses contracten, de mitjana, els serveis d'1,3 consultores de relacions públiques (aquesta mitjana és lleugerament inferior a la mundial, que és de gairebé 1,5 agències).

Sigui com sigui, les agències de relacions públiques tenen diversos motius per a l'optimisme a l'hora de valorar les opcions de creixement del seu mercat:

- Increment de la preocupació per la imatge corporativa.
- Increment de la credibilitat de les accions de comunicació i relacions públiques.
- Bona relació cost-efectivitat.
- Saturació dels mitjans de comunicació tradicionals.
- Elevat potencial de creixement perquè es tracta d'una activitat relativament consolidada.

Respecte als sectors que recorren més a la contractació d'empreses consultores de comunicació i relacions públiques, el rànquing l'encapçalen els deu següents:

Sectors que recorren més a la contractació d'empreses consultores de comunicació i relacions públiques

	Lloc en el rànquing	Percentatge de consultores amb clients en el sector
Bancs, caixes i serveis financers	1	52,5%
Alimentació i begudes	2	42%
Telecomunicacions	3	34,5%
Farmàcia	4	33,5%
Serveis públics i entitats	5	31,5%
Organismes oficials	6	29,5%
Distribució	7	26,5%
Automoció	8	26,5%
Informàtica i ofimàtica	9	25,5%
Turisme i viatges	10	25%

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per ADECEC (2008)

Respecte a l'estudi de 2005, el canvi més destacat el constitueix el creixement de l'ús de consultores de comunicació per part de bancs, caixes d'estalvis i el sector financer en general, que –impel·lit a recuperar la reputació malparada per la crisi– ha passat de ser client d'una de cada tres agències a ser-ho d'una de cada dues. Un altre sector que ha fet un salt significatiu en aquest sentit és el de les telecomunicacions, les companyies del qual integren la clientela

d'una de cada tres agències el 2008 mentre que quatre anys abans eren presents només en una de cada cinc. El sector d'alimentació i begudes, en canvi, ha experimentat un increment més modest, la qual cosa l'ha obligat a cedir la primera posició del rànquing que ocupava en l'anterior edició de l'estudi.

Quant al nombre mitjà de clients amb què treballen les agències, encara que l'únic estudi que tracta la qüestió es va portar a cap la dècada passada, els seus resultats poden tenir encara avui en dia un valor orientatiu. Segons l'estudi d'ADECEC (2002, pàg. 77) cada agència treballa amb una mitjana de 26 clients. De tota manera, el nivell de dispersió (nombre d'agències que hi ha molt per sobre o molt per sota d'aquesta xifra) és elevat. N'hi ha que diuen que treballen amb 125 clients i n'hi ha que diuen que no passen de 5. En qualsevol cas, la tendència és que la meitat de la facturació d'una consultora procedeixi dels seus deu clients principals.

D'acord amb Noguero –a Arceo Vacas (1999, pàg. 479)–, les modalitats temporals de contractació més habituals són, per ordre de més a menys freqüents, les següents:

- Per anys.
- Per accions.
- Per campanyes.

Segons un estudi d'ADECEC (2008), l'antiguitat mitjana dels clients de les consultores de comunicació i relacions públiques és de quatre anys (curiosament, superior a la de les empleats que hi treballen). Els nivells de fidelització són elevats, en general, ja que només l'11% dels clients fa menys de dos anys que treballen amb les seves actuals agències. El 58% col·laboren amb la seva agència des de fa entre dos i cinc anys, mentre que en el 31% dels casos en fa més de cinc.

Les últimes dades disponibles sobre aquest tema provenen de l'estudi *PR Scope 2015*, i sintonitzen completament amb la informació aportada per l'ADECEC la passada dècada. Segons *PR Scope* (Scopen, 2015), a Espanya, l'antiguitat mitjana dels clients amb la seva agència de relacions públiques és, en efecte, de 4,7 anys. Es tracta d'una mitjana significativament superior a la de 3,9 anys registrada a nivell global.

2.3.5. Aspectes econòmics

Honoraris i facturació

Encara que la casuística particular és gairebé infinita, hi ha dues grans modalitats per al cobrament d'honoraris al client: la d'honoraris fixos i la d'honoraris variables.

La modalitat d'honoraris fixos suposa el cobrament d'un *fee* mensual regular i preestablert. Es podria considerar una mena de *tarifa plana*, encara que, per descomptat, no ho cobreix absolutament tot.

Els honoraris fixos cobreixen només determinades activitats, la realització de les quals comporta una dedicació prèviament estimada. Aquestes activitats se solen especificar contractualment, de manera que quan és necessari realitzar una activitat que no havia estat prevista en el contracte, es pugui presentar un pressupost *ad hoc*.

En general, la modalitat d'honoraris fixos és la preferida per les agències. Els aporta estabilitat, i els permet equilibrar els seus comptes i ajustar les seves previsions de facturació. És la que sol aplicar-se amb els clients permanents.

Per la seva banda, la modalitat d'honoraris variables comporta que es cobri al client en funció de la dedicació aportada per l'agència. Aquesta dedicació pot oscil·lar notablement d'un mes a un altre en funció de les accions específiques desenvolupades.

La quantitat facturada depèn així de les hores dedicades per cada component de l'equip que treballa per a aquest client i de la seva categoria professional, de manera semblant al que fan els grans bufets d'advocats i altres empreses consultores (per exemple, les empreses de consultoria comptable). Com més alta sigui la categoria de l'executiu implicat, més elevada serà la quantitat facturada per hora.

Les despeses, ja siguin ordinàries o extraordinàries, es facturen a part: *monitoring* de mitjans (seguiment), taxis, bitllets d'avió, telèfon, fotocòpies, impressions, material d'oficina. En la modalitat d'honoraris fixos, de vegades també és així, però és habitual que es carregui una quantitat estimada que ja cobreixi les despeses ordinàries.

Quan les despeses extraordinàries són molt elevades, en tots dos casos l'agència sol sol·licitar al client una provisió de fons. Encara que la consultora disposi de recursos, no hi ha motiu perquè financi el client.

El model variable propicia que els executius de l'agència hagin de justificar internament la seva dedicació i, per tant, la seva productivitat. La constància de les hores dedicades a cada client per cada executiu constitueix l'eix del sistema de facturació. Els executius, sens dubte, també poden justificar el temps dedicat a activitats no directament facturables al client: reunions internes, formació, *new business*...

Amb tot, aquest control d'hores no és una pràctica exclusiva de les agències que facturen mitjançant el model d'honoraris variables. Algunes consultores que treballen amb honoraris fixos també l'adopten com a eina que les ajuda a repartir el temps de cada executiu entre els diversos clients (que sovint paguen

quantitats diferents), a determinar la rendibilitat dels clients, a justificar els honoraris rebuts, a negociar augments o recàrrecs i fins i tot a controlar la productivitat dels seus executius.

La modalitat d'honoraris variables s'aplica sobretot als clients per projectes (encara que de vegades també se'ls ofereix l'opció de treballar amb pressupostos tancats). Aquesta modalitat és preferida per alguns clients, que la perceben com més precisa.

Entre la modalitat d'honoraris fixos i la de variables, existeixen nombroses modalitats mixtes:

- Fix + variable en funció de resultats. Els resultats, és clar, han de ser mesurables i objectivables. Aquest sistema requereix un acord explícit sobre els sistemes d'avaluació.
- Fix de mínims + hores reals de dedicació. Aquest sistema garanteix a l'agència la percepció d'una quantitat determinada sigui quina sigui la dedicació real final.
- *Assegurança* per a situacions de crisi. Un fix mensual garanteix la disponibilitat i la reacció immediata per part de l'agència en cas que es produeixi una crisi. Les accions que s'hagin de dur a terme per a fer-hi front, tanmateix, es facturaran d'acord amb la dedicació requerida.

Les últimes dades que s'han fet públiques respecte a la facturació per honoraris corresponen a l'any 2008 i van ser incloses en l'estudi d'ADECEC (2008). Segons aquest estudi, la mitjana de facturació per honoraris és d'1,2 milions d'euros per agència, xifra una mica inferior a la registrada cinc anys abans (1,37 milions).

Respecte a la facturació total (no específicament per honoraris), l'*Informe PR 2017* (Torres, 2017) ens aporta dades més recents. Segons aquest informe, l'any 2015, la mitjana de facturació de les 30 agències més grans que operen a Espanya va ser de 5,3 milions d'euros, xifra que suposa un creixement de l'11% respecte a la registrada un any abans (4,8 milions d'euros). Els resultats obtinguts per aquestes *top 30* agències se situen en un valor mitjà de gairebé 234.000 euros; un 18% més que l'any anterior.

El sistema de facturació que empren les empreses consultores de relacions públiques, també segons l'estudi esmentat d'ADECEC (2008), es distribueix d'acord amb la proporció següent:

- El 85,5% de les agències factura honoraris mensuals.
- El 37% de les agències factura per projectes.

- El 5% de les agències factura segons la consecució d'objectius.
- El 5% de les agències factura per comissió.

Com podeu comprovar, la suma d'aquests percentatges és superior a 100 perquè les modalitats analitzades no s'exclouen entre si. Només en el 23% dels casos s'hi apliquen honoraris variables, segons el *PR Scope 2009* (Grupo Consultores, 2010).

Segons l'*Informe PR 2017* (Torres, 2017), la facturació general del sector a Espanya l'any 2014 va ser de 478,4 milions d'euros. Aquesta xifra marca una fita més que notable en la recuperació de la indústria espanyola de les relacions públiques, que durant la crisi econòmica va passar dels 448,7 milions de l'any 2008 als 286,3 milions de l'any 2013.

Sous

Aquesta part segur que us interessarà, encara que confiem que també us interessin les altres, és clar. Amb tot, tres advertències prèvies:

- A Espanya, les últimes dades disponibles sobre la qüestió que resulten acceptablement rigoroses daten de 2013, de manera que no recullen les millores que eventualment hagin pogut registrar-se en el període postcrisi més recent.
- Estem parlant de xifres mitjana: com és sabut, l'estadística tendeix a considerar que dues persones s'han menjat un pollastre cadascuna, fins i tot si una d'elles s'ha regalat un doble tiberi i l'altra ha dejunat.
- No s'han tingut en compte els salaris percebuts per becaris o figures assimilables, que sens dubte haguessin rebaixat les mitjanes obtingudes.

Dit això, podem entrar en matèria. D'acord amb l'estudi d'ADECEC (2008), el salari brut anual dels professionals que treballen en una empresa consultora de comunicació i relacions públiques se situa, com a mitjana, en els 28.500 euros, mentre que el salari dels professionals que exerceixen la seva activitat en departaments de comunicació *in-house* supera lleugerament, també de mitjana, els 37.000 euros.

Molt? Poc? En general és més del que, en igualtat de condicions, cobra un professional del periodisme que treballa en un mitjà de comunicació (no arriba als 26.500 euros de promig), cosa que contribueix al fet que un nombre creixent de periodistes es decanti per l'exercici de les relacions públiques. De la mateixa manera, la diferència de salaris entre els empleats d'agències i els professionals que treballen directament per al client contribueix al fet que els assalariats de

les consultores acabin en els departaments interns de comunicació i relacions públiques de les empreses i institucions amb les quals col·laboraven des de l'agència o d'altres entitats.

Contractes blindats

Les agències tendeixen a blindar els contractes dels seus executius contra la temptació de treballar directament per al client encara que, a la pràctica, és molt difícil evitar aquesta situació si hi ha voluntat que es produeixi per part del client i del professional. Com a mitjana, només un terç dels honoraris que l'agència factura al client reverteixen directament en el salari de l'executiu que els genera. Amb els dos terços restants, l'agència ha de fer front a despeses generals (lloguer d'oficines, salari del personal que no genera honoraris, activitat comercial i promocional, inversió tecnològica...) i, per descomptat, obtenir beneficis.

En qualsevol cas, de l'informe esmentat més amunt podem extreure algunes dades addicionals, igualment rellevants:

1) En termes generals, els salaris en el camp de la publicitat (32.200 euros de mitjana) i del màrqueting (35.300 euros de mitjana) es situen per sobre del salari mitjà que paguen les agències de relacions públiques, però per sota del salari mitjà que perceben els professionals de les relacions públiques que treballen en departaments *in-house*.

2) Els anys d'experiència acumulats pel professional constitueixen un factor clau a l'hora d'impulsar a l'alça o a la baixa la mitjana indicada, tal i com es mostra en la següent taula.

Salaris en el camp de les relacions públiques en funció de l'experiència aportada		
Anys d'experiència	Salari mitjà en agència	Salari mitjà <i>in-house</i>
<1	20.000 €	23.500 €
1-3	17.000 €	20.000 €
3-5	22.000€	26.000 €
5-8	28.500 €	34.000 €
8-15	31.500 €	40.000 €
>15	46.000 €	71.000 €

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per l'*Informe Wellcomm de Salarios 2013*

3) Desgraciadament, es manté la bretxa salarial entre homes i dones, per més que la tendència registrada indiqui que s'està reduint. De mitjana, les dones cobren 6.700 euros menys que els homes, i només un 3% de les dones supera els 100.000 euros, enfront del 3% dels homes.

Les dades aportades per l'última edició disponible de l'European Communication Monitor (Zerfass *et al.*, 2017) ens permeten consultar informació més actualitzada i contextualitzar-la respecte a l'entorn europeu. Tot i que al·ludeix

de forma genèrica als professionals de la comunicació i no tan específicament als de les relacions públiques, la comparació pot resultar interessant, tal com es mostra en la següent taula.

Comparació España/Europa dels rangs salarials dels professionals de la comunicació		
Rang salarial	Percentatge de coincidència a Espanya	Percentatge de coincidència a Europa
<300.000 €	9,5%	21%
30.000-60.000 €	45%	31%
60.000-100.000 €	25%	24,5%
100.000-150.000 €	11,5%	13,4%
>150.000	8,5%	7,7%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Zerfass *et al.*, 2017

Contràriament a la creença més estesa, els salaris espanyols del sector encaixen molt dignament l'exercici comparatiu amb la mitjana europea. Cal recordar, no obstant això, que aquesta mitjana europea inclou països com Romania (amb un 77% dels sous per sota dels 30.000 euros anuals) i, alhora, països com Suïssa (amb un 37% dels sous per sobre dels 150.000 euros anuals).

2.3.6. Professionals

Segons Arceo Vacas (2004, pàg. 46), el perfil bàsic del professional que treballa en una empresa consultora de relacions públiques és el d'una dona (en el 60% dels casos) de trenta-dos anys (mitjana d'edat). Les dades que aporta l'estudi d'ADECEC (2008) hi coincideixen de manera substancial: dona (en el 67,5% dels casos) amb una mitjana d'edat de trenta-cinc anys i mig.

Les dades aportades per l'*Informe Wellcomm de Salarios 2013* validen la vigència de les dades aportades per estudis previs i constaten que el perfil del professional espanyol de la comunicació no ha variat significativament en els últims anys: dona, d'entre 30 i 40 anys, amb més de 8 anys d'experiència i... (quin horror!) un sou mileurista. Per tranquil·litzar els futurs professionals de les relacions públiques, no és sobrer recordar que fem referència a dades del 2013 (cal pensar que la cosa ha millorat una miqueta en l'època postcrisi), i que aquest perfil tipus agrupa tant a responsables de comunicació com als professionals pitjor pagats del sector de la comunicació (com és el cas dels periodistes).

D'altra banda, podem constatar que, encara que la consultora de relacions públiques és un sector dinàmic que propicia la mobilitat, l'antiguitat mitjana dels seus empleats supera els tres anys, segons l'estudi realitzat per ADECEC (2008). Això sí, gairebé la meitat dels professionals fa menys de tres anys que són a l'agència actual, mentre que en l'edició anterior de l'estudi n'hi havia només

un de cada quatre. El 28% no ha canviat d'agència almenys des de fa tres anys, encara que no supera els cinc d'antiguitat, i el 25% fa més de cinc anys que treballa per a la mateixa consultora.

Respecte a la formació dels professionals de les agències de comunicació i relacions públiques, abordarem la qüestió en el mòdul dedicat als processos (mòdul 3).

2.3.7. Les millors

Segons l'últim informe disponible de PR Scope (Scopen, 2015), les agències "ideals" són aquelles que compleixen amb el major nombre possible dels criteris següents (en ordre decreixent d'importància):

- Tenen experiència i coneixements
- Assumeixen el rol de *partner* estratègic
- Executen adequadament
- Són proactives
- Tenen bona relació amb mitjans i institucions
- Compleixen els *timings*
- Innoven i són creatives
- Ofereixen serveis integrats
- Compten amb bons equips de professionals
- Són capaces d'adaptar-se al canvi
- Són capaces d'adaptar-se a les necessitats del client
- Es mouen amb desimboltura en l'entorn digital
- Ofereixen una bona relació qualitat/preu
- Disposen de la grandària, la xarxa i/o l'estructura òptimes
- Ofereixen resultats
- Cobreixen serveis especialitzats

Amb tot, establir quines són les millors agències de comunicació i relacions públiques que operen a Espanya no és una feina fàcil, ja que les posicions del rànquing varien substancialment segons els criteris emprats per a confeccionar-lo i, sovint, depenent fins i tot de quina entitat és la que el du a terme. Entre els criteris que se solen usar per a determinar la importància d'aquestes empreses consultores hi figuren el nombre de treballadors, el nombre d'oficines obertes a Espanya, el nombre de països en què tenen presència i els ingressos percebuts en concepte d'honoraris.

Aquest últim criteri és probablement el més significatiu si no fos perquè oficialment moltes companyies només ofereixen els resultats consolidats de la seva xifra de negoci. Aquesta circumstància dificulta la verificació de les dades aportades com a "ingressos per honoraris" i ha propiciat, per part d'algunes agències, actuacions picaresques destinada a avançar posicions en el rànquing. Hi ha multinacionals, a més, que només revelen xifres globals i hi ha grups

empresarials que no faciliten dades desagregades per a cadascuna de les companyies que els integren i companyies que, pel motiu que sigui, eviten donar xifres relatives a honoraris.

A causa de totes aquestes limitacions, per determinar quines són les millors empreses consultores de relacions públiques recorrerem l'informe PR elaborat anualment per la revista *PRNoticias* i la consultora Torres y Carrera. Aquest informe es nodreix de les dades que consten en el Registre Mercantil a través de la plataforma e-informa, complementades per un qüestionari que es remet a totes les agències que facturem més d'un milió d'euros.

Lògicament, considerar que les consultores que més facturem són les millors del sector resulta qüestionable. Tanmateix, sembla bastant raonable emprar dades objectivables com a punt de referència i, en qualsevol cas, cal pensar que en línies generals, algun factor qualitatiu haurà contribuït a que la seva facturació sigui superior.

Fet aquest preàmbul, ja podem apuntar que les trenta agències de relacions públiques que encapçalen el rànquing de l'*Informe PR 2017* (o, dit d'una altra manera, les que més facturem al mercat espanyol) són les següents:

- Llorente & Cuenca
- Atrevia
- Burson-Marsteller
- Estudio de Comunicación
- Apple Tree
- Ketchum
- Globally
- Kreab
- Equipo Singular
- Tinkle Consultants
- Edelman
- Marco de Comunicación
- Weber Shandwick
- Porter Noveli
- Ogilvy Public Relations
- Interbrand Branding
- Román y Asociados
- Nota Bene
- Coonic
- Hill+Knowlton Strategies
- Evercom
- Ogilvy & Mother Pub. Barcelona
- Neolabels
- Planner Mitjana
- ACH Cambre
- Torres y Carrera

- Ulled y Asociados
- Asesores PR y Comunicación
- Barbés y Asociados
- Solsona Comunicación

Si comparem aquest rànquing (que es basa en dades de facturació corresponents a l'exercici 2015) amb la informació que aporta l'*Informe PR Scope 2015* (Scopen, 2015) sobre els professionals més destacats del sector, veiem que aquests professionals treballen a les agències que ocupen les posicions 1, 2, 3, 10, 13, 15, 20 i 28 del rànquing. Cap d'ells treballa a una agència que no estigui entre les 30 primeres de l'*Informe PR 2017* (Torres, 2017), la qual cosa ens permet constatar que, en aquest cas, el criteri quantitatiu i el qualitatiu no estan tan allunyats.

Activitat

Entra a les webs de les agències que integren el *top 30* de l'*Informe PR 2017*, llegeix la informació que s'hi inclou sobre cada agència i intenta identificar patrons comuns en termes de serveis oferts, estructura organitzativa, nombre d'empleats, ubicació, tipologia dels clients, antiguitat al mercat espanyol, pertinença o no a grans conglomerats multinacionals, etc. Busca també els elements diferenciadors que ofereix cadascuna d'aquestes 30 agències.

2.3.8. Nou escenari

Fins a quin punt l'apogeu i la consolidació del Web 2.0 i les xarxes socials estan transformant l'estructura, l'organització i l'oferta de serveis de les principals empreses consultores de relacions públiques que operen a Espanya? Fa uns anys vam tenir l'oportunitat de dur a terme un estudi sobre la qüestió –Lalueza (2010b)– que intentava donar resposta a la pregunta que encapçala aquest epígraf analitzant els webs corporatius de les principals agències que operen a Espanya i considerant els factors següents:

- Mencions a Internet o a l'entorn virtual en algun apartat del web de les agències analitzades.
- Mencions al Web 2.0, a les xarxes socials virtuals o als mitjans socials i digitals (*digital and social media*).
- Publicació d'una adreça electrònica per a contactar amb l'agència.
- Blog o Twitter corporatiu (o semicorporatiu) accessible des del web.
- Presència en altres mitjans socials de referència (Facebook, LinkedIn, Flickr, YouTube) i accés als respectius perfils, pàgines o canals corporatius des del web.

- Estructura organitzativa de l'agència que inclogui una àrea específica dedicada a la comunicació en l'entorn virtual, el nom que té i els serveis que ofereix.
- Existència d'una marca, una companyia filial o una altra empresa del grup dedicada específicament a la comunicació a Internet.
- Ús d'eines i conceptes considerats *propis* per a desenvolupar projectes de comunicació en l'entorn virtual.
- Posada al dia dels continguts vinculats a l'actualitat.
- Possibilitat de baixar continguts en diferents suports i funcionalitat de les eines que ho permeten.
- Visibilitat de la intranet des del web públic.

L'anàlisi de tots aquests factors ens va permetre classificar les agències de relacions públiques estudiades en tres categories (per ordre creixent de representativitat): *predigitals*, *apòstols del Web 2.0* i *voluntaristes*. La classificació es va realitzar atenent l'impacte que han tingut les xarxes socials virtuals i el Web 2.0 en els serveis que ofereixen i en la seva organització i estructura, i també en la manera en què articulen la seva pròpia presència a Internet, sempre d'acord amb el contingut dels seus webs.

La categoria de *predigitals* la integren quatre agències: Planner Media, Eurocofín, Fajardo i Asociados y Gabinete Uribe. En tots els continguts inclosos en els webs corporatius d'aquestes agències, no hi havia cap referència específica a Internet ni a l'entorn virtual. En el cas de Fajardo i Asociados y Gabinete Uribe, ni tan sols no es facilitava una adreça electrònica corporativa ni la de cap membre de l'equip (només s'oferia la possibilitat d'emprar un formulari de contacte en línia).

La categoria anomenada *apòstols del Web 2.0* la integren vuit agències: Llorente & Cuenca, Perception & Image, Silvia Albert in company, Paniagua Consultores, Burson-Marsteller, Grupo Inforpress, Román y Asociados i Hill & Knowlton (avui Hill+Knowlton Strategies). Totes complien aquests tres requisits:

- els continguts dels seus webs evidencien que la companyia dóna suma importància a l'entorn virtual (gairebé sempre té una àrea –o a vegades fins i tot una filial– dedicada específicament a la comunicació en línia),
- prediquen amb l'exemple, ja que tenen un blog o Twitter corporatiu (o semicorporatiu) accessible des dels seus respectius webs, i

- els seus webs permeten baixar o visionar materials i documentació addicionals.

Finalment, la categoria majoritària que aquí hem anomenat *voluntarista* es veia exemplificada a la perfecció per les catorze agències següents: Estudio de Comunicación, ACH & Asociados, Tinkle, C&IC, Bassat Ogilvy Consejeros de Comunicación, PowerAxle, Ketchum Pleon, Citigate Sanchís, Dos Folios y Medio, Berbés Asociados, Ulled Asociados, Serfusión, Eurocom Corporate & PR i Weber Shandwick. S'engloben en aquesta categoria les agències els webs de les quals sí que incorporaven alguna menció, encara que fos tangencial, a l'entorn digital (i no es poden incloure, per tant, en la categoria de *predigitals*) però que no complien els tres requisits establerts per a pertànyer a la categoria d'*apòstols del Web 2.0*.

A més de la classificació que acabem d'exposar, l'estudi esmentat ens va permetre establir algunes conclusions addicionals:

- El 13% de les agències no tenen web específic per al mercat espanyol, encara que la seva implantació en aquest mercat estigués consolidada des de fa anys (en algun cas detectat operen a Espanya des de fa més d'un quart de segle).
- El 15% de les agències analitzades no esmentava en Internet ni feien cap referència a l'entorn virtual en cap apartat del seu web. L'11,5% no facilitava cap adreça electrònica, encara que sí que permetia enviar formularis en línia per contactar-hi.
- En el 65% dels webs de les consultores analitzades no s'esmentava el Web 2.0, les xarxes socials virtuals ni els mitjans socials i digitals. Les agències que sí que esmentaven aquests conceptes en els seus webs, majoritàriament, prediquen amb l'exemple, i, efectivament, dues de cada tres tenien blog o Twitter corporatiu (o semicorporatiu) accessible des d'aquests webs.
- Una de cada dues agències estudiades evidenciava en el seu web la creació d'una àrea dedicada a l'entorn virtual. En més de la meitat dels casos, aquesta àrea s'anomenava *online communications*. Les denominacions alternatives tenen poca implantació i no n'hi ha cap que arribi al 8%: (comunicació) digital, comunicació electrònica, comunicació web, comunicació 2.0, relacions públiques i màrqueting a la Xarxa, i *inline communications* (*online* i *offline*). El 46% de les agències que evidenciaven tenir una àrea específica orientada a l'entorn virtual al·ludien també a Internet quan descriuen en els seus webs l'activitat d'altres àrees de negoci.
- Els serveis més recurrents que ofereixen les àrees especialitzades en comunicació virtual de les agències estudiades, d'acord amb la informació brindada pels seus webs, eren el monitoratge, els projectes web, el posicionament i la reputació en línia, el màrqueting electrònic i el màrqueting viral,

la creació de continguts, la gestió de crisi en línia, la sala de premsa virtual, l'assessoria estratègica i la formació.

- El 27% de les agències estudiades empraven eines i conceptes considerats *propis* per a desenvolupar els seus projectes de comunicació en l'entorn virtual. En l'11,5% dels casos tenien una marca, una companyia filial o una altra empresa del grup dedicada específicament a la comunicació a Internet.
- El 23% dels webs de les agències analitzades contenien enllaços amb blogs corporatius o amb blogs creats per professionals d'aquestes agències, encara que en alguns casos els blogs no eren específics del mercat espanyol sinó que eren globals o a escala EMEA (Europa, l'Orient Mitjà i l'Àfrica). Entre els blogs autòctons, el més veterà data de març de 2008.
- El 19% de les agències estudiades estaven presents a Twitter, Facebook, LinkedIn, Flickr o YouTube i permet accedir als respectius perfils, pàgines o canals corporatius des del seu web. D'aquestes agències, una de cada cinc no actualitzava els continguts de les plataformes esmentades amb una mínima regularitat. A més, el 15% dels webs analitzats incloïen apartats suposadament vinculats a l'actualitat (de l'estil "Últimes notícies") que no havien estat posats al dia des de fa més d'un any.
- Durant el període en què es va dur a terme l'anàlisi, l'11,5% dels webs presentava alguna disfunció que dificultava baixar determinats continguts. En el 8% dels casos, la pàgina d'accés a la intranet era visible des del web públic.
- Només l'11,5% dels webs analitzats permetien baixar o visionar continguts audiovisuals respecte al 58% que permet baixar altres documents. Des del 5% dels webs es podia consultar, sol·licitar o baixar el butlletí d'informació de l'agència.

Activitat

Llegeix atentament l'estudi en el qual es basa aquest epígraf (Lalueza, 2010b) i intenta replicar-lo analitzant les webs actuals de les agències que integren la seva mostra. Com ha canviat el panorama en aquesta última dècada respecte a l'oferta de serveis en l'entorn en línia per part de les consultores de relacions públiques del mercat espanyol? Segueixen existint agències de les considerades *predigitals*? Segueixen actives totes les agències que van trigar més a adaptar-se al nou entorn?

2.4. Avantatges i inconvenients

Ara que ja coneixeu millor com són i com actuen els departaments interns (*in-house*) i les consultores externes de relacions públiques, analitzarem els avantatges i els inconvenients que presenten cadascun d'aquests models organitzatius.

A favor dels departaments interns de comunicació / relacions públiques hi ha els factors següents:

- Permeten a l'organització oferir un tracte més directe als periodistes i als seus altres públics: s'eviten els intermediaris externs.
- Estan veritablement especialitzats en el sector d'activitat de l'organització.
- Com a *insiders* que són, els professionals que treballen en aquests departaments tenen un coneixement més gran de l'organització i tenen més facilitats per a accedir a la informació requerida: recordeu que l'agilitat i la rapidesa resulten clau en molts processos de comunicació (i en situacions de crisi, vitals).
- Els seus professionals aporten dedicació plena (sovint total disponibilitat) a l'organització: no tenen altres *clients*.
- Són més a prop dels directius amb poder de decisió i, per tant, és probable que hi tinguin més accessibilitat: no serveix de res fer propostes magistrals si no arriben a qui les pot impulsar.
- Ho tenen més fàcil per a detectar problemes i oportunitats gràcies a la seva familiaritat amb l'organització a què estan adscrits.
- La seva identificació amb els objectius de l'organització és plena o, si més no, molt més gran.

Tanmateix, no tot són avantatges. Els departaments interns de relacions públiques solen tenir també algunes limitacions:

- La seva visió de la realitat és més estreta (moltes vegades els manquen altres referents) i, de vegades, resulta fins i tot viciada.
- Els recursos amb què compten poden ser més o menys generosos, però en tot cas són els que són i, en conseqüència, sempre són limitats.
- La seva credibilitat és qüestionada externament: al cap i a la fi, formen part de l'organització sobre la qual informen.
- La seva credibilitat és qüestionada internament: si cobreu honoraris per hores, els directius de les organitzacions tendiran a prestar-vos més atenció i a prendre-us més seriosament que si esteu en plantilla (ningú no és profeta a la seva terra).
- Requereixen una estructura fixa per a afrontar situacions que, tanmateix, poden ser molt canviants.

- No ho tenen fàcil per a oposar-se a les propostes (que en realitat són ordres) dels superiors jeràrquics: en moltes organitzacions impera el *seguidisme* més absolut.
- Moltes vegades no se'ls permet delimitar les funcions que són genuïnes de les relacions públiques. En el pitjor dels casos poden acabar convertint-se en un calaix de sastre i fins i tot integrant aquells empleats que no troben cap altra ubicació i no tenen formació ni experiència en la nostra disciplina.
- Rarament se'ls permet rebutjar les funcions que no pertanyen a l'àmbit de les relacions públiques: poden acabar assumint els projectes que ningú no vol.
- La seva creació des del no-res i la seva posada en marxa resulten molt complicades.

Molts dels inconvenients i limitacions dels departaments interns es poden superar precisament mitjançant la contractació de consultores externes. Aquests són els avantatges que aporten les agències:

- Els seus professionals sèniors són autèntics experts en comunicació i relacions públiques: s'han format en mil batalles.
- Aporten flexibilitat: poden implicar més o menys professionals i més o menys recursos de tot tipus depenent de les necessitats específiques.
- Propicien l'economia d'escala (per exemple, amb els proveïdors).
- Disposen d'una visió més àmplia (per la translació d'altres casos i experiències) i neutral (no formen part de l'organització).
- Estableixen vincles de confiança no merament circumstancials amb els periodistes i altres públics rellevants, ja que poden estar treballant per a un determinat client, però mai no arriscaran per ell el seu patrimoni més valuós: la credibilitat.
- Solen formar part d'una xarxa internacional (tant les consultores multinacionals, que tenen oficines o societats afiliades a tot el món, com les agències independents però adscrites a xarxes internacionals de col·laboració): en un món globalitzat no és fàcil treballar d'una altra manera.
- Poden comptar amb professionals superespecialitzats (per exemple, en la redacció de discursos), cosa que resulta insostenible per a la major part de les organitzacions que no són del sector.

- Solen ser molt versàtils: tenen capacitat per a dissenyar i implementar estratègies comunicatives de tot tipus.
- A vegades, l'alta direcció de l'organització sol conferir-los més autoritat que al personal intern, que no és percebut com a prescriptor expert.
- Es poden reemplaçar per una altra agència de forma menys traumàtica que la que comporta una reestructuració interna (encara que, per a les organitzacions, estar treballant amb una determinada consultora genera certa dependència que no sempre es pot trencar amb facilitat).
- S'ubiquen geogràficament a prop dels públics més rellevants per a la major part de les organitzacions (mitjans de comunicació nacionals, grans inversors...): les organitzacions no sempre poden fer-ho.

Amb tot, novament no és or tot el que lluu. Confiar la gestió de les relacions públiques a una consultora externa també té els seus peròs:

- Els periodistes i altres públics poden percebre-les com una barrera que s'interposa entre ells i l'organització.
- Quan comencen a treballar amb un client d'un sector que desconeixen, no estan familiaritzats amb les interioritats d'aquests (es poden formar, però això porta temps i costa diners).
- La seva disponibilitat és parcial i la seva dedicació és limitada per la quantia dels honoraris que l'organització ha decidit assumir.
- Els costa aconseguir l'absoluta confiança de l'organització, sobretot a l'hora d'abordar les qüestions més delicades i/o confidencials.
- Generen a l'organització una gran dependència respecte a professionals que no sempre poden fidelitzar (la rotació és elevada).
- En canviar d'agència, l'organització corre el risc que l'agència anterior posi tot el coneixement que ha acumulat sobre el sector al servei d'un altre client que sigui competidor seu.
- Si es produeix un canvi d'agència, l'agència originària pot ser reticent a l'hora de fer el *traspàs de poders* a la nova, la qual sempre percep com a competidora (i moltes vegades com a *carronyera* que s'ha aprofitat d'un mal moment de la relació agència-client per llançar el seu ham).
- Gairebé sempre veuen limitat el nombre d'interlocutors amb qui poden tractar a l'organització.

- De vegades, es veuen obligades a tractar amb interlocutors que no tenen poder de decisió.
- Poden generar rebuig intern, ja que, a les organitzacions, no tothom les percep com a aliat estratègic (de vegades la contractació d'una agència és interpretada en clau negativa pels professionals del departament intern de relacions públiques: "El que faig no agrada" o "Externalitzaran la meva funció i perdré la feina").
- En general, els honoraris que cobren les agències més reconegudes (n'hi ha d'altres, però no sempre són solvents) són bastant elevats.
- A vegades, ofereixen als seus clients solucions excessivament estandarditzades.

Cafè per a tothom?

Quan es treballa per a molts clients alhora, la temptació de caure en el "cafè per a tothom" és molt poderosa. Per a desmarcar-se de la tendència a l'estandardització, a l'hora de promocionar-se hi ha moltes agències que posen l'èmfasi justament en la seva capacitat d'oferir al client solucions personalitzades. A Lalueza (2010a, pàg. 214) se'n recullen alguns exemples:

- "Programas a medida: estudiamos el negocio y la actividad del cliente. Aplicamos una metodología de trabajo." (Perception & Image)
- "Cada cliente en Paniagua Consultores es único. Por esta razón, las estrategias de comunicación se elaboran de manera artesanal, adaptándose a la medida de las necesidades del cliente y utilizando herramientas específicas para alcanzar cada objetivo." (Paniagua Consultores)
- "Ofrecemos un tratamiento personalizado de la comunicación, a la medida de sus necesidades." (Gabinete Uribe)
- "Ofrecemos soluciones creativas y eficaces a nuestros clientes, basadas en la comprensión de su negocio y de sus necesidades." (Grupo Inforpress)
- "No somos una multinacional, pero tenemos el tamaño que deseamos para ofrecer un trato muy personalizado y cercano a todos nuestros clientes, a los que asignamos equipos de larga permanencia que se identifican plenamente con su filosofía y objetivos empresariales. Establecemos relaciones basadas en la confianza y en el conocimiento profundo de nuestros clientes y de los sectores en los que operan." (Dos Folios y Medio)

Al final, cada organització ha de buscar la millor solució entre les dues opcions depenent de les seves necessitats, les seves metes i objectius, la seva cultura i els seus recursos. La taula resum que presentem pot facilitar la presa de decisions sobre aquest aspecte.

Avantatges i inconvenients dels departaments interns enfront de les consultores externes de relacions públiques

	Departament intern	Consultora externa
Avantatges	Tracte directe amb els públics Especialització en el sector Coneixement de l'organització i fàcil accés a la seva informació Dedicació plena Accessibilitat als directius que decideixen Facilitat per a detectar problemes i oportunitats Identificació amb els objectius de l'organització	<i>Expertise</i> Flexibilitat de recursos Economia d'escala Visió més àmplia i neutral Credibilitat més gran Xarxa internacional Especialització Versatilitat Proximitat geogràfica amb els públics Major autoritat atribuïda Substitució menys traumàtica
Desavantatges	Visió més estreta i viciada Recursos limitats Menys credibilitat Menys flexibilitat Seguidisme Risc de ser calaix de sastre Risc de baixa professionalització Posada en marxa difícil	Percebuda com a barrera Baix coneixement del client Dedicació parcial i limitada Genera reserves Dependència sense estabilitat En el futur poden afavorir la competència No facilita la transició a les seves competidores Interlocutor limitat i no decisor Genera rebuig intern Honoraris elevats Solucions poc personalitzades

Font: elaboració pròpia

3. Públics

Explicat de manera planera, els públics són les persones o els col·lectius amb qui els subjectes promotors volen establir i mantenir una relació tan harmònica com sigui possible. Sens dubte, no tots els públics tenen la mateixa importància per a totes les organitzacions. Els subjectes promotors, gairebé sempre per mitjà dels subjectes executors, identifiquen els públics a qui volen transmetre els missatges de manera prioritària. Són els anomenats *públics objectiu* o *target*.

Per a diferenciar els públics concebuts des d'una perspectiva més genèrica dels públics que exerceixen realment un rol clau per a una determinada organització, ja fa uns quants anys que s'empra habitualment l'expressió *públic d'interès* (*stakeholder*) amb referència a aquests últims. Els públics d'interès d'una organització són els públics que tenen un valor estratègic per a l'entitat en qüestió. Són els públics que poden afectar més el subjecte promotor o que en poden quedar més afectats.

Amb tot, la determinació d'aquests públics estratègics tendeix a fer-se d'una manera bastant exhaustiva, i sol comprendre empleats, accionistes, clients o usuaris, mitjans de comunicació, competidors, proveïdors, reguladors, membres de la comunitat geogràfica on hi ha les seus de l'organització, activistes, *influencers* i un llarg etcètera. És improbable que els programes de relacions públiques impulsats per un subjecte promotor arribin a tots aquests públics amb la mateixa intensitat, per més valor estratègic que els confereixi el subjecte executor. Que resulti necessari prioritzar uns públics d'interès sobre uns altres, tanmateix, no vol dir que se n'hagi d'ignorar completament cap.

Una classificació bàsica dels públics és la que distingeix els interns dels externs. Els interns formen part de l'organització. És el cas dels treballadors d'una empresa. Els externs, per oposició, no en formen part, per més que s'hi relacionin. Els mitjans de comunicació constitueixen un bon exemple d'aquesta segona modalitat de públic.

Entre uns i altres, sovint hi queda una esclatxa que alguns autors anomenen *públics especials*. Són els públics que des de d'un punt de vista estructural no formen part de l'organització però que tampoc no es pot considerar que hi siguin aliens. A Xifra i Lalueza (2009, pàg. 5) s'exemplifica així aquesta variant:

"Son ejemplos de públicos especiales los donantes respecto de las organizaciones sin ánimo de lucro, los padres de alumnos respecto de las escuelas, los antiguos estudiantes respecto de las universidades, o los proveedores [clau] respecto de las grandes compañías."

Públic objectiu

Per a CaixaBank, l'Associació de Consumidors i Usuaris de Bancs, Caixes, Assegurances i Productes Financers (ADICAE) (<http://adicae.org:4040>) constitueix un públic molt rellevant. Tanmateix, no és probable que tingui un interès especial a relacionar-se amb l'Associació de Consumidors i Usuaris del Transport Aeri i Viatges Combinats (ACUTAVC) (<http://www.acutavc.com>). Segur que Iberia, en canvi, té una perspectiva completament diferent a l'hora d'identificar els seus públics objectiu.

Més enllà d'aquesta classificació primària, gairebé sempre és necessari segmentar els públics amb més precisió per a maximitzar l'eficàcia de les nostres accions comunicatives. En el mòdul 3 hi insistirem, però permeteu-nos fer-ne un avançament: en relacions públiques convé desterrar definitivament el concepte de *públic en general*.

Amb vista a la classificació dels públics, també és bastant usual emprar la tipologia que sorgeix de la teoria situacional proposada per James Grunig (a Grunig i Hunt, 2003). Aquesta teoria, al seu torn, parteix dels postulats de John Dewey, que ja als anys vint del segle passat, va establir que un públic el formen els grups de persones que:

- s'enfronten a un mateix problema,
- reconeixen l'existència d'aquest problema i
- s'organitzen per a fer alguna cosa respecte al problema a què s'enfronten.

A partir d'aquesta consideració, es distingeixen quatre públics diferents:

- No-públics: els col·lectius que no compleixen cap dels tres requisits apuntats.
- Públics latents: els col·lectius que s'enfronten a un mateix problema però no el reconeixen com a tal.
- Públics informats o conscients: els col·lectius que s'enfronten a un mateix problema i en reconeixen l'existència.
- Públics actius: els col·lectius que s'enfronten a un mateix problema, en reconeixen l'existència i hi fan alguna cosa.

Com que la realitat és complexa, la teoria situacional preveu, a més, tres variables independents que condicionen els comportaments comunicatius dels públics:

- Reconeixement del problema: a partir de la informació que reben i van processant els públics (passivament) o de la que busquen activament.
- Reconeixement de les restriccions: els públics detecten limitacions per a modificar la situació.
- Nivell d'implicació: els públics se senten afectats.

Combinant les dues primeres variables, identifiquem quatre models de conducta característics. Així es mostra en la taula següent:

Conductes dels públics a partir de dues variables de la teoria situacional

		Reconeixement de les restriccions	
Reconeixement del problema	Alt	Baix	
Alt	Conducta restringida	Conducta d'enfrontament al problema	
Baix	Conducta fatalista	Conducta rutinària	

Font: elaboració pròpia a partir de Grunig i Hunt (2003)

Ens aneu seguint? Bé, doncs Grunig i Hunt ho compliquen encara una mica més combinant els quatre models de conducta amb la tercera variable (nivell d'implicació), cosa que permet preveure el comportament dels públics resultants. Ho resumeix la taula següent.

Tipus de públic a partir de les tres variables de la teoria situacional

		Nivell d'implicació	
Conducta	Alt	Baix	
D'enfrontament al problema	Actiu	Informat/Actiu	
Restringida	Actiu	Latent/Informat	
Rutinària	Actiu (de reforç)	Latent / No-públic	
Fatalista	Latent	No-públic	

Font: elaboració pròpia a partir de Grunig i Hunt (2003)

Els públics amb una conducta d'enfrontament al problema solen processar la informació que els arriba sobre aquest problema i fins i tot solen buscar-la activament, especialment si la implicació és alta. Els públics amb una conducta restringida o rutinària tendeixen a processar i buscar informació únicament si la implicació és alta. Els públics amb conducta fatalista no busquen informació.

La probabilitat d'assimilar el contingut d'un missatge és elevada per als públics actius i per als públics informats. En aquests dos públics, també és bastant alta la possibilitat d'aconseguir que es produeixi un canvi d'actitud. Aconseguir un canvi de comportament ja és molt més difícil, però és una mica més viable amb els públics actius.

En conseqüència, els professionals de les relacions públiques han de prioritzar la comunicació amb els públics actius. Com que els públics actius, però, solen ser crítics amb la situació existent, l'òptim és cuidar molt també la comunicació amb els públics informats abans que es converteixin en actius, és a dir, abans no duguin a terme accions respecte al problema que els afecta. Els públics latents, en canvi, no constitueixen una prioritat, i encara menys els no-públics.

Resum

Les idees bàsiques recollides en aquest mòdul es poden resumir així:

- El sistema de les relacions públiques s'articula entorn de tres subjectes: subjectes promotors (organitzacions que decideixen dur a terme accions de relacions públiques per a aconseguir o facilitar la consecució de determinats objectius), subjectes executors (professionals que s'ocupen de planificar i executar les accions de relacions públiques per als subjectes promotors) i públics (actors socials amb qui els subjectes promotors volen harmonitzar els seus interessos i punts de vista).
- Les perspectives per al desenvolupament d'accions de relacions públiques en les organitzacions són falagueres ja que està augmentant la credibilitat d'aquestes accions, s'està incrementant la preocupació per la reputació corporativa, s'estan produint nivells de saturació preocupants en els mitjans de comunicació tradicionals, la seva relació cost-efectivitat és bona i es tracta d'una activitat amb un potencial de creixement encara elevat.
- Els subjectes promotors disposen de dues grans vies per al desenvolupament de les activitats de relacions públiques: la via interna (que suposa l'existència, dins de l'organigrama de la mateixa organització, d'un equip dedicat a l'exercici de les relacions públiques) i la via externa (que comporta que l'organització contracti els serveis d'una agència de comunicació i relacions públiques perquè exerceixi una sèrie de funcions pròpies d'aquest àmbit).
- Si considerem els principals organismes de l'Administració, les grans empreses i les entitats sense ànim de lucre, nou de cada deu organitzacions tenen un departament intern de comunicació i relacions públiques.
- La comparació entre els departaments interns i les consultores externes de relacions públiques dóna múltiples avantatges i inconvenients a favor i en contra d'uns i altres: cada organització ha de buscar el seu lloc entre les dues opcions depenent de les seves necessitats, les seves metes i objectius, la seva cultura i els seus recursos.
- Les tecnologies de la informació i la comunicació, i particularment les xarxes socials, han revolucionat les rutines de la comunicació corporativa i plantegen als seus professionals grans reptes que fins ara han estat afrontats a diferents ritmes.
- La probabilitat que assimilïn el contingut d'un missatge i que canviïn d'actitud és considerable per als públics actius i per als públics informats,

però aconseguir un canvi de comportament és molt més difícil (encara que és una mica més viable amb els públics actius, que són els que han de ser prioritzats pels subjectes executors).

Exercicis d'autoavaluació

1. En què es diferencien els subjectes promotors i els subjectes executors de les relacions públiques?

2. Quin d'aquests factors no contribueix al fet que les perspectives per al desenvolupament d'accions de relacions públiques en les organitzacions siguin esperançadores?

- a) S'incrementa la preocupació per la reputació corporativa.
- b) S'incrementa la credibilitat de les accions de comunicació i relacions públiques.
- c) Els professionals del sector es mostren cada vegada més optimistes respecte al seu futur.
- d) Els mitjans de comunicació tradicionals estan saturats de publicitat.
- e) La relació cost-efectivitat és bona.
- f) Es tracta d'una activitat encara incipient i el seu potencial de creixement, per tant, és elevat.

3. Quines particularitats presenten els departaments de comunicació i relacions públiques de les entitats del tercer sector?

4. De quina manera pot contribuir principalment el departament de comunicació / relacions públiques a la consecució dels objectius d'una organització segons l'*European Communication Monitor 2017*?

5. Què és un *implant*?

6. Per què el terme *dircom* és polisèmic?

7. Podem emprar la paraula *agència* per a referir-nos a les empreses consultores de comunicació i relacions públiques? Per què?

8. Qui és el principal interlocutor del client en una agència de relacions públiques i com s'estructura el seu equip?

9. Dels sectors següents, quins són els tres que més recorren a la contractació d'agències de comunicació?

- a) Internet
- b) Alimentació i begudes
- c) Telecomunicacions
- d) Organismes oficials
- e) Automoció
- f) Bancs, caixes i serveis financers
- g) Farmàcia
- h) Mitjans de comunicació i editorials
- i) Institucions benèfiques
- j) Informàtiques i ofimàtiques

10. Quins avantatges i inconvenients presenta la contractació d'una consultora externa de relacions públiques enfront de la constitució d'un departament intern?

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1.

Els subjectes promotors són organitzacions que decideixen dur a terme accions de relacions públiques per aconseguir o facilitar la consecució de determinats objectius, mentre que els subjectes executors són els professionals que s'ocupen de planificar i executar les accions de relacions públiques per als subjectes promotors.

2. c

3.

- Sintonia amb valors en alça (solidaritat, sostenibilitat...).
- Elevada implicació del director de comunicació en l'organització.
- Pocs anys d'existència (creació relativament tardana i sovint reactiva a les demandes dels mitjans).
- Recursos humans molt reduïts.

4.

- Donar suport als objectius i processos operacionals d'altres departaments a través d'activitats comunicatives.
- Traduir l'estratègia de l'organització en una estratègia comunicativa completament alineada amb la de l'organització.
- Comunicar l'estratègia de l'organització a tots els seus *stakeholders*.
- Assumir tasques de consultoria amb vista al desenvolupament estratègic de l'organització (per exemple, identificant oportunitats i riscos comunicatius).
- Capacitar l'alta direcció i altres departaments per comunicar professionalment.
- Convèncer els *stakeholders* clau de l'estratègia de l'organització.

5.

Els professionals de les consultores externes que, de manera habitual, desenvolupen la seva tasca a les instal·lacions del client.

6.

Perquè, a més de donar nom a una associació espanyola de directius de comunicació (Dircom), l'acrònim *dircom* al·ludeix de forma genèrica a la direcció de comunicació d'una organització.

7.

Sí, perquè en el sector de les relacions públiques el terme *agència* s'empra de manera molt habitual amb referència a les empreses que hi desenvolupen les seves activitats de consultoria (per cada tres empreses del sector de l'assessoria en comunicació i relacions públiques que s'autodenominen *consultores*, n'hi ha quatre que empen el terme *agència*); perquè, si fóssim molt puristes, també les agències de publicitat podrien posar objeccions a aquesta denominació i perquè algunes de les accepcions més específiques de la paraula *agència* i *agent* encaixen perfectament amb el sentit que se'ls dona en aplicar-les a les empreses i professionals dedicats a les relacions públiques.

8.

El client té com a principal interlocutor l'executiu sènior que dirigeix el seu compte. Aquest executiu lidera un equip integrat per altres executius de comptes (júnior o sènior) que solen estar especialitzats en algun dels diferents camps requerits per al desenvolupament de programes de relacions públiques (redacció, producció, negociació...). És habitual que tots ells comptin amb suport de personal en formació (*junior assistants*, becari, contractats en pràctiques, *trainees*...).

9. b c f

10.

Avantatges que aporten les agències:

- Els seus professionals sèniors són autèntics experts en comunicació i relacions públiques: s'han format en mil batalles.

- Aporten flexibilitat: poden implicar més o menys professionals i més o menys recursos de tot tipus depenent de les necessitats específiques.
- Propicien l'economia d'escala (per exemple, amb els proveïdors).
- Disposen d'una visió més àmplia (per la translació d'altres casos i experiències) i neutral (no formen part de l'organització).
- Estableixen vincles de confiança no merament circumstancials amb els periodistes i altres públics rellevants, ja que poden estar treballant per a un determinat client, però mai no arriscaran per ell el seu patrimoni més valuós: la credibilitat.
- Solen formar part d'una xarxa internacional (tant les consultores multinacionals, que tenen oficines o societats afiliades a tot el món, com les agències independents però adscrites a xarxes internacionals de col·laboració): en un món globalitzat no és fàcil treballar d'una altra manera.
- Poden comptar amb professionals superespecialitzats (per exemple, en la redacció de discursos), cosa que resulta insostenible per a la major part de les organitzacions que no són del sector.
- Solen ser molt versàtils: tenen capacitat per a dissenyar i implementar estratègies comunicatives de tot tipus.
- L'alta direcció de l'organització sol conferir-los més autoritat que al personal intern, que no és percebut com a prescriptor expert.
- Es poden reemplaçar per una altra agència de manera menys traumàtica que la que comporta una reestructuració interna (encara que per a les organitzacions, estar treballant amb una determinada consultora genera certa dependència que no sempre es pot trencar amb facilitat).
- S'ubiquen geogràficament a prop dels públics més rellevants per a la major part de les organitzacions (mitjans de comunicació nacionals, grans inversors...): les organitzacions no sempre poden fer-ho.

Inconvenients de les agències:

- Els periodistes i altres públics poden percebre-les com a barrera que s'interposa entre ells i l'organització.
- Quan comencen a treballar amb un client d'un sector que desconeixen, no estan familiaritzats amb les interioritats d'aquest (es poden formar, però això porta temps i costa diners).
- La seva disponibilitat és parcial i la seva dedicació està limitada per la quantia dels honoraris que l'organització ha decidit assumir.
- Els costa aconseguir l'absoluta confiança de l'organització, sobretot a l'hora d'abordar les qüestions més delicades i/o confidencials.
- Generen a l'organització una gran dependència respecte a professionals que no sempre poden fidelitzar.
- En canviar d'agència, l'organització corre el risc que l'agència anterior posi tot el coneixement que ha acumulat sobre el sector al servei d'un altre client que sigui competidor seu.
- Si es produeix un canvi d'agència, l'agència originària pot ser reticent a l'hora de fer el *traspàs de poders* amb la nova, que sempre percep com a competidora (i moltes vegades com a *carronyera* que s'ha aprofitat d'un mal moment de la relació agència-client per llançar el seu ham).
- Gairebé sempre veuen limitat el nombre d'interlocutors amb qui poden tractar a l'organització.
- De vegades, es veuen obligades a tractar amb interlocutors que no tenen poder de decisió.
- Poden generar rebuig intern, ja que, a les organitzacions, no tothom les percep com a aliat estratègic (de vegades la contractació d'una agència és interpretada en clau negativa pels professionals del departament intern de relacions públiques: "El que faig no agrada" o "Externalitzaran la meva funció i perdré la feina").
- En general, els honoraris que cobren les agències més reconegudes (n'hi ha d'altres, però no sempre són solvents) són bastant elevats.

Bibliografía

- ADECEC** (2002). *La comunicación y relaciones públicas en España: radiografía de un sector*. Madrid: Pirámide.
- ADECEC** (2005). *La comunicación y las relaciones públicas: radiografía del sector 2004*. Barcelona: ADECEC.
- ADECEC** (2008). *La comunicación y las relaciones públicas en España: radiografía de un sector*. Madrid: ADECEC.
- Arceo Vacas, J. L.** (dir.) (1999). *Tratado de publicidad y relaciones públicas*. Madrid: ICIE.
- Arceo Vacas, J. L.** (dir.) (2003). *Perfil de los profesionales de la comunicación persuasiva en España*. Madrid: ICIE.
- Arceo Vacas, J. L.** (coord.) (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M.** (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Dircom** (2000). *El estado de la comunicación en España*. Madrid: Dircom.
- Dircom** (2005). *El estado de la comunicación en España: 2º estudio*. Madrid: Dircom.
- Dircom** (2010). *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Dircom.
- Estanyol, E.; Lalueza, F.** (2012). "¿Reconocimiento a la excelencia? Estudio exploratorio sobre los premios de Relaciones Públicas y el valor que les otorgan las consultoras del sector en España". A: *El diálogo de las organizaciones. Actas del VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas* (pàg. 112-129). Sevilla: AIRP.
- Falkheimer, J.; Heide, M.; Nothhaft, H.; Platen, S. von; Simonsson, C.; Andersson, R.** (2017). "Is Strategic Communication too important to be left to communication professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals". *Public Relations Review* (vol. 43, núm. 1, pàg. 91-101).
- Fernández Asenjo, G.; Torre, N. de la** (2010). *Gabinetes de comunicación en mínimos: Todos los porqués sobre las funciones y disfunciones de los gabinetes pequeños y con pocos recursos*. Madrid: Fragua.
- García Orosa, B.** (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Olerios (Corunya): Netbiblo.
- Grunig, J. E.; Hunt, T.** (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Grupo Consultores** [després denominat Scopen] (2010). *PR Scope 2009: El estudio de imagen de las consultoras de comunicación y relaciones públicas en España*. Madrid: Grupo Consultores.
- Jefkins, F. W.** (1993). *Planned press and public relations* (3a. ed.). Londres: Blackie Academic.
- Lalueza, F.** (2010a). "¿Qué ofrecen las consultoras de relaciones públicas? Análisis de los sitios web de las principales agencias del sector en España". A: *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (pàg. 201-219). Barcelona: AIRP.
- Lalueza, F.** (2010b, 14 de maig). "¿Más de lo mismo? Los servicios ofrecidos en España por las agencias de relaciones públicas en la era de la web 2.0". A: *V Congrés Internacional d'Investigació i Relacions Públiques*.
- L'Etang, J.** (2009). *Relaciones públicas: Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: UOC.
- Pérez Beruete, C.; Sánchez Galindo, M.** (dirs.) (2010). *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación: Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom*. Madrid: Fundación EOI.
- Scopen** [abans denominat Grupo Consultores] (2015). *PR Scope España 2015*. Madrid: Scopen.
- Seitel, F. P.** (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas* (8a. ed.). Madrid [etc.]: Prentice Hall.

Torres, X. (coord.) (2017). *Informe PR 2017*. Madrid: PRNoticias / Torres i Carrera.

Villafañe, J. (dir.) (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. 2005 informe anual*. Madrid: Pirámide.

Wilcox, D. L.; Cameron, G. T.; Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* (10a. ed.). Madrid: Pearson.

Xifra, J.; Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearson Educación.

Zerfass, 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*. Brussel-les: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

