

¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas en España

Elisenda Estanyol Casals, **Universitat Oberta de Catalunya**
eestanyol@uoc.edu

Ferran Lalueza Bosch, **Universitat Oberta de Catalunya**
flalueza@uoc.edu

Recibido: 15/05/2014 • Aceptado: 25/05/2014 • Publicado: 05/06/2014

Cómo citar este artículo: Estanyol Casals, E. & Lalueza Bosch, F. (2014). ¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas en España. *Sphera Publica*, Junio, 135-162

Resumen

Este estudio tiene como objetivo descubrir cómo se estructuran y organizan internamente las agencias y consultoras de relaciones públicas (RRPP) que operan en España. Los resultados revelan que, en función de su tamaño, tipología y grado de especialización, las empresas del sector pueden contar con distintos organigramas y jerarquías. Por un lado, el incremento en la demanda de más servicios de Comunicación de Crisis, Comunicación Financiera y Comunicación Corporativa ha estimulado el refuerzo de los equipos especializados en estas áreas. Por el otro, los cambios tecnológicos han propiciado la consolidación de departamentos especializados en Comunicación 2.0. En paralelo, se observa también la aparición de nuevos modelos de agencia, caracterizándose por ofrecer soluciones de comunicación integral a sus clientes. En ellas, se apuesta por una estructuración menos tradicional, optando por una distribución organizacional que gira alrededor de las distintas fases del proceso de planificación de los programas y acciones de comunicación.

Palabras clave

Relaciones públicas, consultoras, agencias, estructura, comunicación, sector

Size or flexibility? Organizational structure of the PR consultancies operating in Spain

Elisenda Estanyol Casals, **Universitat Oberta de Catalunya**

eestanyol@uoc.edu

Ferran Lalueza Bosch, **Universitat Oberta de Catalunya**

flalueza@uoc.edu

Received: 15/05/2014 • Accepted: 25/05/2014 • Published: 05/06/2014

How to reference this paper: Estanyol Casals, E. & Lalueza Bosch, F. (2014). ¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas en España. *Sphera Publica, June*, 135-162

Abstract

This research examines the structure and internal organization of public relations (PR) consultancies and agencies operating in Spain. Results show that size, type and specialization grade influence agency's charts and hierarchy. Although in the past specialization by PR techniques and client sectors were the main criteria followed by managers in order to organize internal departments inside agencies; the findings suggest that the economic crisis and the new communication paradigm are causing some changes. Firstly, agencies are reinforcing their teams focused on Crisis Communication, Financial Communication and Corporate Communication. Secondly, the technological evolutions and the increasing connectivity are encouraging the consolidation of 2.0 Communication departments. At the same time, new types of agencies are appearing; positioning themselves by offering integrated communication services to their clients. These agencies adopt different organization charts; with teams structured surround the communication process steps (planning, strategy definition, idea generation, execution).

Key words

Public relations, consultancies, structure, organization, sector, Spain

1. Introducción

Además de los departamentos de comunicación integrados en las empresas e instituciones, la actividad de relaciones públicas se concentra en las empresas (agencias y consultoras) que dan servicio de forma externalizada a las organizaciones.

El presente trabajo tiene como objetivo descubrir cómo se estructuran y organizan internamente estas agencias y consultoras, partiendo de una aproximación cualitativa basada en entrevistas en profundidad a directivos de algunas de las agencias más grandes y más premiadas en el sector, para conocer cuáles son sus criterios a la hora de organizar los equipos y formar los organigramas.

2. Marco teórico

Grunig (1984) estudió el sector profesional de las relaciones públicas y distinguió las acciones desarrolladas *in-house* (desde las propias organizaciones) de las que son externalizadas a través de empresas consultoras. Aunque la estructura organizativa de estas empresas consultoras –particularmente en el caso norteamericano– ha sido abordada desde entonces en diversos manuales de referencia (Seitel, 1995; Cutlip *et al.*, 2006; Wilcox *et al.*, 2012), más de dos décadas después Frandsen *et al.* (2013) constatan que apenas han sido objeto de estudio científico pese a desempeñar un papel clave en la comunicación de organizaciones públicas y privadas.

Escapan de esta constatación aportaciones como la del propio Grunig (y Dozier, 2012), que realizan una comparativa entre la industria de las relaciones públicas en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido a partir del paradigma de la Teoría de la Excelencia, aplicado igualmente por otros autores al estudio de las agencias del sector y a sus actividades (por ejemplo, Malott, 2012). Wright (2013), a su vez, profundiza en la estructura organizativa de las grandes consultoras estadounidenses, pero detecta que dicha estructura no se replica en todos los países en los que están presentes a través de filiales y empresas asociadas sino que más bien tiende a adaptarse a la idiosincrasia específica de cada uno. Desde la perspectiva europea, la estructura del sector ha sido abordada por autores como Gregory (2004) o L'Etang (2004).

Centrándose específicamente en los efectos del contexto de crisis financiera omnipresente durante estos últimos años, Uzunoğlu y Onat (2012) han estudiado la estructura y las funciones de las consultoras de relaciones públicas que operan en

Turquía, constatando que en general no han reducido sus dimensiones a pesar de la situación, pero que sí han orientado una parte significativa de su actividad precisamente al ámbito de la comunicación de crisis y que, además, han flexibilizado sus estructuras para adaptarse al impulso experimentado por el uso de los social media. De acuerdo con estos autores, tales constataciones están en sintonía con las tendencias detectadas en otros países europeos e incluso en Estados Unidos.

Respecto al tamaño de las agencias de relaciones públicas, el *World PR Report 2013* del ICCO atribuye el crecimiento registrado en el sector (cifrado en un 8% en 2012) esencialmente a las empresas consultoras independientes, que son mayoritariamente de tamaño pequeño o mediano. En la misma línea, aunque centrándose en este caso en las consultoras de relaciones públicas orientadas a la práctica del lobbismo y los *public affairs*, Lahusen (2008) constata que su tamaño medio es mediano (20 integrantes).

El debate y la reflexión sobre cómo se estructurarán las agencias de RRPP en el futuro está siendo abordado por autores como Wolff (Merks, 2013) y también por iniciativas promovidas por asociaciones como la PRCA ("The future of the PR industry", 2012), el IPR ("The PR Agency of the future", 2013) y el ICCO (Icco Summit, 2013).

Centrándonos en España, el análisis de la industria de las relaciones públicas (y particularmente los servicios que ofrecen las agencias), ha sido abordado por distintos autores (Arceo, 2004; Castillo y Ruiz, 2012; Huertas y Cavia, 2006; Lalueza, 2010 y 2012; Villafañé, 1999). Asimismo, existen diversos informes sobre el sector elaborados por asociaciones profesionales y agencias especializadas (ADECEC, 2008; Grupo Consultores, 2011, 2012 y 2013; Puesto Base, 2013) que permiten conocer la evolución y el estado actual de la industria española de las relaciones públicas.

Según indica el estudio *El sector de las relaciones públicas en España. Análisis económico* elaborado por Puesto Base (2013), actualmente en España hay más de 1.000 empresas dedicadas al sector de la comunicación corporativa y las relaciones públicas, encontrándose la mayor concentración de sus oficinas en Madrid y Barcelona. De la totalidad de estas empresas, 22 están asociadas a ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas)¹, que actúa como patronal del

¹ Las empresas que actualmente están asociadas a ADECEC son: ACH, Actitud de Comunicación, Apple Tree Communications, Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación, Bassat Ogilvy Comunicación, Burson-Marsteller, Cohn and Wolfe, Citigate Sanchis, Edelman, Evercom, Globally, Hill + Knowlton Strategies, Ideograma, Ketchum/SEIS, Power Axle, MBN Comunicación, Medialuna, Paniagua Consultores, Porter Novelli, Text 100, Torres y Carrera, y Weber Shandwick Ibérica.

sector desde el año 1991. Estas empresas asociadas ocupan en total más de 700 profesionales y facturan alrededor de 70 millones de euros anuales, siendo su media de trabajadores 26 empleados (ADECEC, 2008). A parte de éstas, las agencias y consultoras que no pertenecen a dicha asociación constituyen un grupo muy heterogéneo en lo que concierne a su titularidad, número de trabajadores, facturación anual, propiedad, tipología de clientes y servicios que ofrecen (Matilla, 2007, 451).

2.1. Un problema de denominación

A diferencia de los departamentos o gabinetes de comunicación, que están integrados en las organizaciones, las empresas que ofrecen de forma independiente y externalizada servicios de comunicación a terceros (mayoritariamente a empresas e instituciones, pero también a gobiernos e individuos) se autodenominan agencias, consultoras o asesoras en comunicación y/o relaciones públicas.

Almansa (2005) recoge la siguiente definición de agencia de relaciones públicas elaborada por Urzáiz (1997:259-260): “aquella organización con forma jurídica de sociedad mercantil, que con el objeto social único y adecuado, el personal técnico especializado necesario y los medios suficientes, se dedique profesionalmente a prestar servicios a terceros, en materia de comunicación social integral”.

A nivel teórico, algunos autores abogan por el término ‘consultora’ o ‘consultoría’ en vez del de ‘agencia’ para describir las funciones de estas empresas, alegando que con esta denominación se consigue diferenciarse más del modelo de *agente de prensa*² (Grunig y Hunt, 1984) y de las agencias de publicidad (Jefkins, 1993; Wilcox *et al.*, 2012)

Asimismo, muchos han sido los autores que han reflexionado sobre el desprestigio que parece tener, sobre todo en Europa, el término ‘relaciones públicas’ (ver Van Ruler y Verčič, 2004; Xifra, 2005) lo que puede ayudar a entender el por qué muchas de las empresas del sector prefieran usar el vocablo ‘comunicación’ en vez de ‘relaciones públicas’ para describir su actividad.

Aunque a nivel teórico se enfatiza que la comunicación es sólo uno de los aspectos que integran el rol de relaciones públicas -pues implica también la gestión de actitudes que afectan la reputación- (ver Bernays, 1990; Hutton *et al.*, 2001; Arceo, 2004), en pleno 2014 el problema de denominación continúa vigente, también en el terreno profesional. Tanto es así que la Public Relations Society of America (PRSA) lanzaba en enero de

² En *Managing Public Relations*, Grunig y Hunt (1984) definieron 4 modelos sobre la función de las relaciones públicas (el agente de prensa/publicity; el modelo de información pública, el modelo asimétrico

2012 una campaña para redefinir la actividad de relaciones públicas como “el proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos”³.

Aún así, en España la propia patronal ADECEC no incluye la expresión ‘relaciones públicas’ en su acrónimo y muchas empresas del sector continúan buscando nuevas definiciones de su actividad, mostrando una tendencia a alejarse del término y una preferencia por el concepto ‘comunicación’. Una tendencia internacional que el editor de *The Holmes Report* no duda en cuestionar:

We believe that’s a mistake. It’s a mistake first because there is really no better description than public relations for what this new age requires. This is an age in which organizations need to focus on building strong, authentic, mutually beneficial relations between themselves and the public” (Paul Holmes, 2012:9)

2.2. Grandes holdings vs. agencias independientes

Encontramos el origen de las multinacionales del sector en la década de los 70 en los EEUU, desde donde empezaron a expandirse primero a los países anglosajones y después al resto del mundo. Muchas de estas grandes empresas, a la vez, forman parte de *holdings* o grandes grupos de comunicación que integran también agencias de publicidad y centrales de medios, siendo los tres más grandes WPP, Interpublic, Publicis y Omnicom Group.

En España, se considera que fue en la década de los 80 cuando empezaron a proliferar las empresas especializadas y se implantaron las principales multinacionales (Xifra, 2011). Aún así, según datos de ADECEC (2008) sólo el 12,5% de las consultoras de relaciones públicas que operan en nuestro país tienen capital extranjero, lo que significa que existen consultoras de tamaño pequeño y mediano de capital nacional, pero también otras multinacionales que, con capital español, operan a nivel global aunque con un foco especial en América Latina.

2.3. Servicios ofertados

Según el *European Communication Monitor 2013* (Zerfass *et al.*, 2013) los profesionales de las relaciones públicas europeos aún invierten la mayor parte de su

³ PRSA. A Modern Definition of Public Relations. Marzo de 2012. [En línea] [Consulta: 15 de febrero de 2014] Disponible en: < <http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/> >

tiempo en establecimiento y mantenimiento de relaciones con los medios de comunicación, siendo por contra las relaciones gubernamentales, los *public affairs* y el *lobby* las prácticas menos adoptadas. A nivel de tendencias, se detecta una creciente dedicación de las consultoras de relaciones públicas a la comunicación de crisis.

Fijándonos en el mercado español, según datos de ADECEC (2008) las relaciones con los medios de comunicación (97%), la comunicación corporativa (93%) y las relaciones institucionales (90%), son las prácticas más habituales en las agencias y las consultoras. El gabinete de prensa seguía siendo en 2008 el servicio que más consultoras ofrecían (89%), aunque ya se detectaba un descenso de un 5% con respecto a 2004 (ver también Lalueza, 2011). Le seguían el apoyo en situaciones de crisis (85%), las auditorías de comunicación e imagen (83%) y la ejecución de eventos (82%).

Observando la opinión de los clientes de las consultoras, según el informe *pr Scope 2009* (Grupo Consultores) los atributos de los servicios que los clientes de las consultoras más valoraban eran: las relaciones con los medios (9,2), la consultoría estratégica de comunicación (8,2), la comunicación corporativa (7,8), la comunicación de crisis (7,8) y la gestión de la comunicación online (7,4). Dos años más tarde, el mismo estudio (*pr Scope 2011*) ponía de relieve que el sector detectaba la necesidad de contar con profesionales especialistas para ofrecer servicios diferenciados de la competencia, así como la importancia creciente de saber integrar la comunicación online dentro del modelo de comunicación tradicional. En la última edición de este estudio (*prScope 2013*), se indica que la pérdida de facturación consecuencia de la crisis económica en la que está inmersa España (el -5% entre 2011 y 2013, y del -25% entre 2009 y 2013) está obligando a muchas de las agencias a internalizar servicios de comunicación o incluso suprimir algunas prácticas específicas de sus portafolios. En otro informe del sector, elaborado por Puesto Base (2013), se observa que el mayor descenso en facturación por parte de las consultoras se detectó en 2009, empezando en 2010 una recuperación que se cifra en un crecimiento del 3% hasta 2013 liderado por las 20 primeras empresas del sector.

2.4. Estructura organizativa

Según Como apuntan Wilcox *et al.* (2012) las empresas de relaciones públicas pueden estar formadas por una gran cantidad de trabajadores, como es el caso de las grandes multinacionales que cuentan con miles de trabajadores en oficinas repartidas por todo el planeta; o, por el contrario, contar únicamente con un propietario y un ayudante.

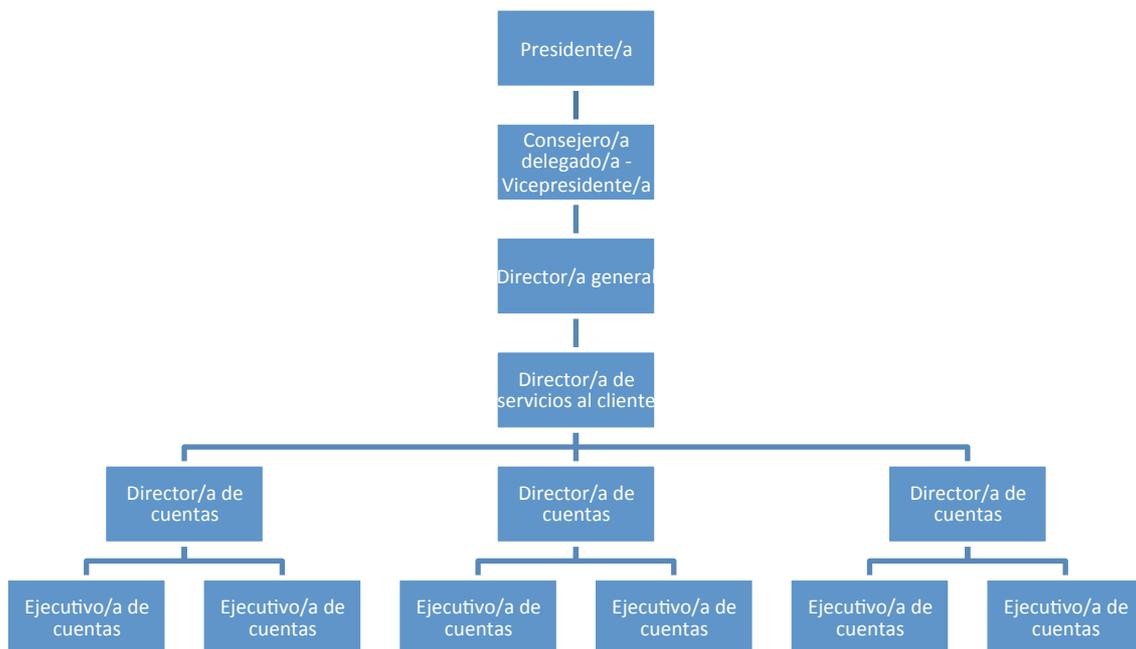
En este último caso nos encontraríamos ante lo que Arceo Vacas (2004:40) denomina 'asesores de comunicación'.

A nivel de estructura, existen diferencias significativas con respecto a las agencias de publicidad, donde es habitual encontrar departamentos de cuentas, departamentos creativos (formados por *duplas* creativas: *copy* y director de arte), departamentos de planificación de medios y departamentos de planificación estratégica e investigación (donde trabajan los *planners*).

En función de su magnitud y de su grado de especialización, las consultoras de relaciones públicas pueden contar con distintos organigramas y jerarquías (Noguero, en Arceo Vacas, 2004; ADECEC, 2008) aunque como recuerda L'Etang (2009:59) "el trabajo de relaciones públicas está relativamente desestructurado y, a menudo, los puestos no están bien definidos".

Las categorías profesionales más habituales son: ejecutivo júnior, ejecutivo sénior, director de cuentas, director de grupo de cuentas/director de servicios al cliente. A nivel de dirección: director de oficina, socio, director general, consejero delegado, presidente y vicepresidente. La mayoría de agencias cuentan también con departamentos auxiliares (departamento financiero, RRHH, etc.). Según Arceo Vacas (2004:45), las empresas del sector moldean sus estructuras buscando agilidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes, aunque apuestan por la especialización en los directores de cuentas (ver figura 1).

Figura 1: Organigrama de una consultora de RRPP.



Fuente: Arceo Vacas, J.L. (2004: 44)

3. Metodología

En la presente investigación se optó por aplicar metodología cualitativa, puesto que se trata de un tipo de aproximación al objeto de estudio que permite descubrir, comprender e interpretar los fenómenos través de las percepciones y los significados producidos por las experiencias de los participantes (Hernández-Sampieri *et al.*, 2007: 11). Se buscó así conocer los puntos de vista y las distintas perspectivas y percepciones, así como las opiniones de los directivos del sector entrevistados, para enriquecer los datos.

3.1. Objetivos

Como objetivo principal se fijó descubrir cómo están organizadas las consultoras de comunicación y relaciones públicas que operan en España. Los objetivos específicos derivados fueron:

- Descubrir si existen diferencias estructurales entre las empresas del sector.

- Conocer los criterios de sus directivos a la hora de configurar organigramas, distribuir equipos y asignar procesos.

3.2. Selección y configuración de la muestra

Como La investigación se desarrolló en dos fases complementarias. En una primera fase [Fase A], se entrevistó a directivos de consultoras de relaciones públicas mainstream. Para identificar estas empresas se analizaron los directorios y rankings detallados a continuación:

- El directorio de las 22 empresas asociadas a ADECEC en el momento de iniciar la investigación.
- El ranking de las 100 agencias correspondiente a la II oleada de 2009 elaborado por PR Noticias.
- Las 20 empresas del informe prScope 2009 elaborado por Grupo Consultores
- El ranking de las 25 empresas en cuanto a facturación incluido en el informe El sector de las Relaciones Públicas en España 2011 editado por Puesto Base⁴.

Posteriormente, después de observar la disparidad de resultados de estos rankings e informes, como criterios propios de selección se establecieron:

- Que las agencias tuvieran más de 40 empleados en España⁵
- Que contaran con oficinas, al menos, en Madrid y Barcelona.

A lo largo del proceso de configuración de la muestra de la Fase A también se intentó:

- Que hubiera un equilibrio entre empresas participadas por capital extranjero, básicamente multinacionales norte-americanas, con otras de capital español,
- Que hubiera también un equilibrio entre las empresas que forman parte de ADECEC y las que no.

Durante el trabajo de campo de la Fase A, los mismos informantes sugirieron otros posibles profesionales que podrían configurar la muestra, en lo que se conoce como

⁴ En enero de 2013 Puesto Base publicó una nueva edición de este estudio, incluyendo un nuevo ranking esta vez ampliado a las 30 empresas del sector a nivel de facturación.

⁵ Esta acotación partía de los datos del informe de ADECEC de 2008, que indicaba que la media de trabajadores en las empresas de ADECEC era de 26 y el de las empresas no asociadas de 12 empleados.

técnica de bola de nieve. La muestra quedó finalmente formada consiguiendo la participación de nueve directivos (ver tabla 1).

Tabla 1: Configuración de la muestra final de la Fase A

Cargo	Empresa
Responsable de la división de Consumo para Europa Continental	Weber Shandwick
Director de la oficina de Barcelona	Bassat Ogilvy Comunicación
Directora de la oficina de Barcelona	Burson-Marsteller
Director General	Hill + Knowlton Strategies
Vice-presidenta y directora de la oficina de Barcelona	Inforpress
Co-directora de la oficina de Barcelona	Tinkle Consultants
Socia fundadora	Equipo Singular
Socia y directora de estrategia y desarrollo	Interprofit
<i>Deputy General Manager</i> de la oficina de Barcelona	Edelman

En una segunda fase (Fase B), se entrevistó a los directivos de las 10 agencias más premiadas en categorías de relaciones públicas en 2011. Para conocer cuáles eran estas agencias se analizaron 11 certámenes (premios ADECEC, premios PR Noticias, PR Week Awards, IPRA Awards, SABRE Awards, European Excellence Awards, premios Eventoplus, premios ASPID, El Sol, Eurobest y Cannes Lions Awards).

Las consultoras más premiadas (ver Estanyol y Lalueza, 2012) fueron: Weber Shandwick (7 premios), Apple Tree Communications (3), Torres y Carreras (3), Burson-Marsteller (2), Llorente y Cuenca (2), Bassat Ogilvy Comunicación (2), Inforpress (2), ACH (2), Bungalow 25 (2), Shackelton (2), Porter Novelli (1), Germinal (1), Grayling (1), Estudio de Comunicación (1) y Kreab Gavin Anderson (1)⁶. Se entrevistó a un directivo de cada una de ellas menos en el caso de Germinal y Grayling por motivos de disponibilidad de sus responsables. Esta segunda muestra quedó finalmente formada por diez directivos (ver tabla 2).

Tabla 2: Configuración de la muestra final de la Fase B

Cargo	Empresa
Socia fundadora	Apple Tree Communications

⁶ Los directivos de Weber Shandwick, Burson-Marsteller, Bassat Ogilvy Comunicación e Inforpress, no se volvieron a entrevistar por formar ya parte de la Fase A de la investigación.

Director general	Bungallow 25
Socio y director senior	Llorente & Cuenca
Presidente	Shackleton
Director general y socio fundador	Torres y Carrera
Director de la oficina de Barcelona	Porter Novelli
<i>Managing Partner</i> Iberia	Kreab & Gavin Anderson
Consejero Delegado	Estudio de Comunicación
Directora de la oficina de Barcelona	Clotet-Ketchum
Consejero Delegado y vicepresidente	ACH

3.3. Recolección de datos y procedimiento

La técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista en profundidad semiestructurada con guión predeterminado. El guión utilizado fue flexible y abierto, con el objetivo de obtener una información lo más completa, profunda y rica posible capaz de incorporar las opiniones y experiencias de los entrevistados.

El período de recolección de los datos tuvo lugar entre julio de 2010 y mayo de 2011 (Fase A) y entre octubre de 2012 y febrero de 2013 (Fase B). Todas las entrevistas se realizaron de forma presencial en las oficinas de los entrevistados, ya fuera en Madrid o Barcelona. La duración de las entrevistas fue de entre 45 y 90 minutos. Todas ellas fueron grabadas en mp3 para su posterior transcripción. Durante el análisis se configuró una matriz de datos con categorías e ítems para favorecer la posterior comparación e interrelación.

3.4. Características de la muestra

3.4.1. Características de la muestra de la Fase A

A nivel sociodemográfico, los entrevistados son en un 66,6% mujeres y la media de edad es de 46 años. Por lo que hace referencia a su formación: el 100% son titulados universitarios (8 licenciados en Periodismo, 2 de ellos también en Geografía e Historia, y 1 es licenciada en Filosofía y Letras)

Analizando las empresas que conforman esta primera muestra, todas ellas se describen en sus respectivas páginas web como consultoras de comunicación y relaciones públicas de servicios plenos. Por lo que respecta a su propiedad, 5 son multinacionales de capital norte-americano y 4 son empresas de capital español. Asimismo, 4 forman parte de ADECEC y 5 no.

3.4.2. Características de la muestra de la Fase B

En la segunda muestra, 2 de los entrevistados son mujeres y 8 son hombres. La media de edad oscila entre los 38 y los 54 años. 3 trabajan en multinacionales de capital extranjero, 1 en una multinacional de capital español y 6 en agencias independientes de capital español. Todos los entrevistados tienen estudios universitarios, en concreto: 4 son licenciados en Ciencias Económicas, 4 en Periodismo y 2 en Publicidad y Relaciones Públicas.

4. Resultados

4.1. Denominación y tipología

Las empresas analizadas tienden a autodenominarse como “asesoras” o “consultoras” en vez de ‘agencias’. En opinión de uno de los directivos entrevistados, “una consultora de comunicación es aquella que no solamente ejecuta, sino que ofrece estrategia a su cliente. [...] Las agencias son más tácticas, mientras que las consultoras son más estratégicas.”

Por otro lado, a la hora de describir su actividad, se observa la preferencia de utilizar los términos “comunicación corporativa” o simplemente “comunicación” en vez de “relaciones públicas”. Como indica el mismo directivo, “para mí abarca mucho más el concepto comunicación que relaciones públicas”. Otro de los entrevistados corrobora esta postura cuando afirma que “nosotros nos definimos como una agencia de comunicación empresarial de servicios integrales.”

Sin embargo, las agencias más premiadas en categorías de relaciones públicas, es más habitual que prefieran definirse como “agencias de comunicación integral”, “agencias creativas” o, incluso, “agencias de publicidad” (teniendo en cuenta que algunas de ellas también realizan campañas de publicidad o tienen su origen en el sector publicitario).

Partiendo de su propia autodenominación, hemos procedido a clasificar las empresas que conforman la muestra en función del tipo de servicios que ofrecen a sus clientes:

- Generalistas o de servicios plenos: se trata de consultoras de tamaño grande, entre ellas la mayoría de las multinacionales, que ofrecen un servicio integral de relaciones públicas a sus clientes, y que incluyen equipos especializados en distintas técnicas y campos de actuación dentro de esta disciplina.

- Especializadas: consultoras de tamaño grande o medio que se diferencian por ofrecer uno o un número reducido servicios en el ámbito de las relaciones públicas. En su mayoría, la especialización se produce en las áreas de Comunicación corporativa, public affairs y lobbismo; o en las de social media y organización de eventos. Como indica uno de sus directivos, “nosotros no somos una agencia generalista, somos una agencia focalizada en resolver problemas de comunicación a nuestros clientes, en asesorarles en la estrategia corporativa, financiera y de public affairs”.
- Creativas de comunicación integral: agencias de comunicación que se autodefinen como creativas y que ofrecen servicios integrales de comunicación que abarcan más de una disciplina (publicidad, relaciones públicas, marketing viral...). A nivel de relaciones públicas están más especializadas en comunicación de marketing. Uno de sus directivos opina que:

Existen agencias de publicidad y existen las consultoras de relaciones públicas, y hay algunos grupos de comunicación que tienen las dos cosas. Pero, en general, en esos grupos de comunicación, esas dos cosas no trabajan juntas. Es decir, son parte del mismo holding, pero no trabajan de manera integrada como nosotros.

Aunque ninguna de ellas formó parte de nuestra muestra, existe otra tipología de agencias y consultoras de comunicación y RRPP que están especializadas por sector de sus clientes, generalmente en áreas como la moda o el sector farmacéutico.

4.2. Estructura organizativa

Las empresas Tradicionalmente, las empresas del sector organizan sus equipos siguiendo algunos de los siguientes criterios:

- Áreas de especialización de relaciones públicas,
- Técnicas de relaciones públicas,
- Sectores en los que operan sus clientes.

Aunque no existe un modelo estándar de organización, sí se observa que los departamentos más frecuentes en las agencias analizadas son: el departamento de Comunicación de Marketing (también denominada como de Consumo o de Producto), el departamento de Comunicación Corporativa y el departamento de Comunicación de Salud.

En paralelo a estas tres grandes áreas que cuentan con profesionales especializados, las agencias completan su estructura con otros departamentos, que pueden variar mucho de una agencia a otra. Entre las empresas analizadas el número de departamentos oscila entre los tres y los ocho.

Cuando una agencia cuenta con un número considerable de clientes de un mismo sector, es habitual que existan divisiones especializadas, siendo las más frecuentes las de los sectores: tecnológico, turístico y de moda, y *luxury*.

Determinadas empresas cuentan también con departamentos especializados por técnicas y tácticas de relaciones públicas. Entre los departamentos más frecuentes, encontramos: organización de eventos, relación con los medios de comunicación, relación con los líderes de opinión, *public affairs*, *social media*, comunicación Interna y formación de portavoces.

Este tipo de estructura con un criterio tan basado en la especialización por área, sector y/o táctica, sin embargo, en algunas ocasiones deja de ser operativo, puesto que para determinados clientes se necesita un abordaje de comunicación multidisciplinar. Así lo justifica un directivo cuando expresa: “tenemos la división de Comunicación Digital... pero es complejo, porque comunicación digital está también en todas las demás áreas...”. Otro directivo entrevistado afirma en este sentido, que “puede ser que un laboratorio farmacéutico te pida una propuesta de Comunicación Corporativa.... ¿Quién se encarga? ¿El departamento de Corporativo o el de *Healthcare*?”. En este sentido, otro de los informantes apunta que:

Tradicionalmente, las agencias de relaciones públicas que pertenecemos a grupos internacionales, estamos divididos por áreas de especialización: Comunicación Corporativa, Comunicación de Salud, etc. Yo nunca he creído demasiado en esta estructura. Están muy bien para organizar equipos de trabajo, pero si tienes un cliente del área de Tecnología para el que tienes que ejecutar una campaña dirigida al público consumidor y también una campaña de comunicación corporativa, ¿dónde lo pones?
[E2]

No es extraño pues que, en determinadas ocasiones, los equipos se mezclen a propósito siguiendo las indicaciones de la dirección o más de un equipo se encargue de gestionar una misma cuenta aplicando técnicas distintas. Como expresa uno de los directores entrevistados, “estamos organizados en divisiones, en función de las prácticas

que llevemos. Eso no quiere decir que no estemos cruzando todo el tiempo estas fronteras. Cuando aparece un tema nuevo podemos decidir trabajar con personas de distintas divisiones” .

4.3. Influencia de la crisis económica e impacto de los *social media* en la organización de las oficinas

La crisis económica y los cambios comunicativos protagonizados por las redes sociales y la web 2.0 son factores que también influyen en la estructura de las empresas del sector de las relaciones públicas. Por un lado, como consecuencia de la crisis que ha afectado al sector bancario del país, se están fortaleciendo los equipos especializados en comunicación financiera. Por el otro, la crisis económica y la gran cantidad de ERE y reestructuraciones laborales ha llevado a reforzar los equipos especializados en comunicación de crisis y comunicación interna. Otros servicios en alza son las relaciones institucionales, *public affairs* y lobbismo, mientras que descende la demanda de comunicación de marketing.

El auge de las nuevas tecnologías y las redes sociales está influyendo también en la forma como se organizan las agencias, siendo difícil en los últimos años encontrar consultoras que no cuenten con equipos especializados en comunicación digital, e-comunicación o comunicación 2.0. En este nuevo entorno, los directivos expresan que se hace cada vez más difícil distinguir entre acciones de publicidad y relaciones públicas. Como indica uno de ellos, “la integración entre Publicidad y Relaciones Públicas es una tendencia cada vez más importante. Las campañas de publicidad, muchas veces, no están basadas en una estrategia de producto, sino en una estrategia de relaciones públicas”. Otro de los entrevistados opina al respecto que:

La diferencia entre publicidad y relaciones públicas tiende a desaparecer. Si el briefing resume quién quieres que piense o haga qué, entonces la respuesta puede contener acciones de publicidad y relaciones públicas. [...] las líneas se cruzan, se mezclan y se difuminan. [E13]

4.4. Organigramas

Las consultoras de relaciones públicas suelen contar con un organigrama piramidal [Ver figura 2]. El número de trabajadores que conforman sus plantillas depende básicamente del volumen de negocio y del valor estratégico de la presencia en el país. En su máximo nivel directivo, y según el tipo de propiedad de capital o sociedad mercantil,

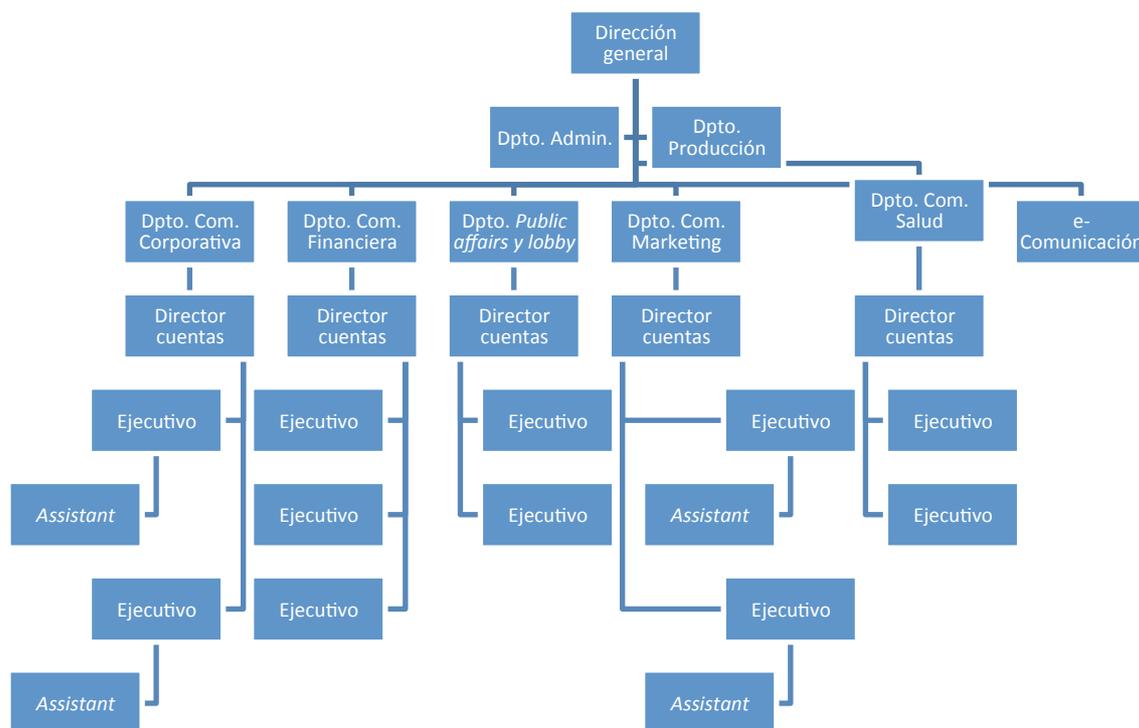
pueden contar con: presidentes, vicepresidentes, consejeros delegados, socios, directores generales y directores de oficina.

En el segundo nivel, están los directores de cada una de las distintas áreas o divisiones, formada por lo que se conoce como 'equipos de cuentas'. Junto con el director de cuentas, los equipos de cuentas están formados por entre uno y cuatro ejecutivos de cuentas (jóvenes y séniores) y *assistants* de cuentas. En agencias de mayor tamaño encontramos también la figura del director de división, que supervisa a distintos directores de cuentas.

En paralelo a los equipos de cuentas, existen departamentos propios de cualquier empresa (secretaría, administración y finanzas, recursos humanos, *New Business*, etc.). En agencias que organizan gran cantidad de eventos, existe también el departamento de producción.

Si bien este es el tipo de organigrama más habitual y también el que impera en las oficinas de las grandes multinacionales del sector, también existen consultoras que en su nivel directivo cuentan con socios. En ellas, se adopta un organigrama similar al de un despacho de abogados. En este sentido, cada uno de los socios está especializado en un área o campo de relaciones públicas y es el responsable final de un número determinado de clientes asignado a esa división.

Asimismo, en alguna consultora muy especializada en *lobbismo* y *public affairs*, existe el ente del 'consejo asesor', formado por profesionales –y también ex profesionales- con mucha experiencia en los sectores donde operan de los clientes de la agencia. Estos expertos, que no forman parte de la plantilla, actúan como asesores puntuales. Cabe destacar que no se trata de profesionales de la comunicación, sino de expertos en el ámbito de actuación de los clientes, que ayudan a entender "el lenguaje" del cliente y a detectar también nuevas oportunidades de negocio.

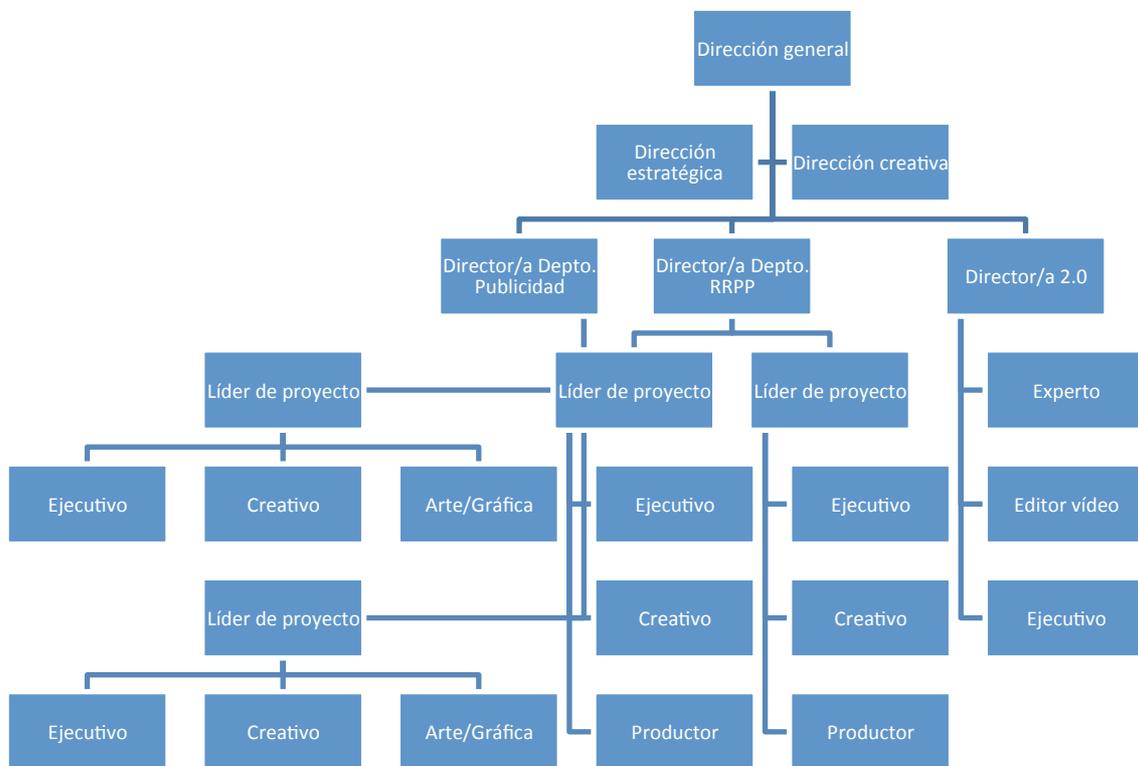
Figura 2: Organigrama de una consultora de relaciones públicas

Por otro lado, se detectan diferencias de organización interna en aquellas otras agencias que se autodenominan como creativas y que apuestan por ofrecer servicios de comunicación integral pero cuyas campañas han sido galardonadas en categorías de RRPP. Estas agencias cuentan en sus organigrama, aparte de con equipos de cuentas, con equipos creativos especialistas en diseño gráfico y en contenidos web, incluso con editores de vídeo para generar contenidos para las redes sociales [Ver figura 3]. Otra diferencia significativa es la composición de la cúpula directiva que está compuesta por dos subdirecciones, una ocupada por el director creativo y otra por el director de planificación estratégica.

En este tipo de agencias, se utiliza más la expresión “líder de proyecto” para denominar al responsable de una cuenta y se apuesta por equipos más transversales, donde trabajan estrategas, productores, expertos en comunicación 2.0. Asimismo, en algunas de ellas la distribución de los equipos no es fija, sino que se apuesta por la rotación, buscando deliberadamente una combinación ad hoc para cada cliente. Algunos de los directivos entrevistados, de hecho, consideran que los profesionales que trabajan en su agencia deben ser especialistas en un área pero a la vez pluridisciplinarios para

poder participar en el diseño de la estrategia común, por lo que creen que su rotación dentro de la misma agencia favorece una formación más completa y los capacita para adoptar distintos enfoques. En este sentido, uno de sus directivos opina que “es verdad que hay profesionales más especializados en un área que en otras, pero todos se forman aquí dentro en todo. Eso hace que todo el mundo sea más completo y el equipo sea más potente”.

Figura 3: Organigrama de una agencia creativa de comunicación integral



4.5. Proceso de relaciones públicas y equipos implicados

En las consultoras tradicionales es habitual que la asignación de los clientes se lleve a cabo a partir de la especialización de los equipos. Así, por ejemplo, un cliente del sector financiero se asigna al departamento especializado en comunicación financiera, o un cliente que desea realizar un lanzamiento de producto se asigna al de comunicación de marketing.

En estas consultoras, lo común es que sea el mismo equipo de cuentas el que elabore la propuesta y, una vez ganado el cliente, se encargue de definir primero la estrategia de comunicación para después acabar aplicando las técnicas y las tácticas de relaciones públicas. Análisis del *briefing*, estrategia y ejecución van a cargo, así, del mismo equipo. Y cada departamento actúan normalmente de forma autónoma, cada uno con sus clientes [Ver figura 4].

Figura 4: Equipos y proceso de trabajo en consultoras tradicionales



De todas formas, en las agencias que tienen así distribuidos los equipos, también es frecuente que los distintos departamentos colaboren entre sí, sobre todo cuando sus clientes les piden ejecutar acciones específicas de otra área de especialización. Así lo expresa uno de los entrevistados cuando afirma que: “hay propuestas cruzadas, porque nuestra estructura no es necesariamente la que necesitan los clientes. Por lo tanto, en ocasiones debemos crear un equipo mixto” .

Asimismo, aunque no es una práctica generalizada, en algunas ocasiones los equipos que elaboran la propuesta para un cliente, si se gana la cuenta, no son los mismos que la ejecutan. En estos casos los máximos directivos argumentan que buscan la involucración de los profesionales más sénior y expertos en el sector donde opera el cliente.

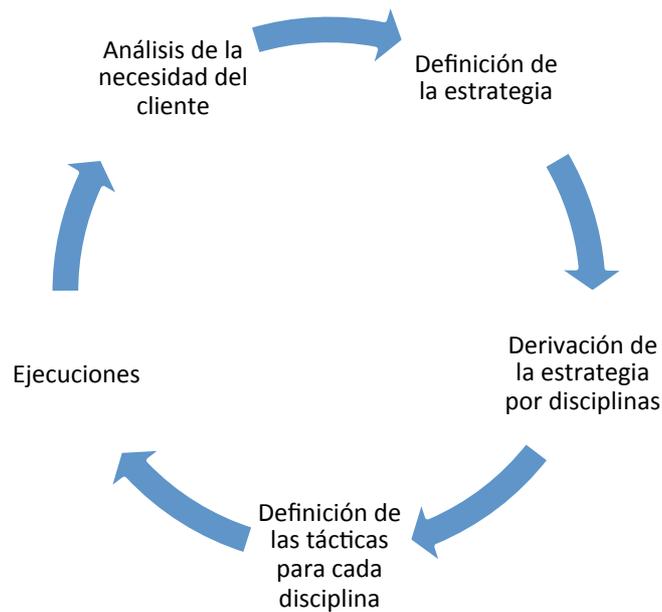
Otra característica común en las consultoras analizadas es que sus máximos directivos (sobre todo los directores generales) en ocasiones se implican también

directamente en alguna de las cuentas. Esta involucración normalmente es puntual y tiene lugar en la fase de planificación estratégica, pero en otras ocasiones puede ser más permanente. En todos los casos, se trata de ámbitos en los que el directivo es especialmente experto. Como expresa uno de los entrevistados: “por mi *expertise* en Comunicación Corporativa, si entra un cliente que necesita una acción en este ámbito, yo participo, claro, porque puedo aportar ideas” .

Fijándonos en la distribución de equipos en las agencias que se autodenominan como creativas y que ofrecen servicios de comunicación integral, detectamos también algunas diferencias a la hora de organizar por equipos el proceso de planificación y ejecución del programa de comunicación para sus clientes. Como apunta uno de sus directivos, “la especialización [por disciplinas] es una palanca de la excelencia. Ahora bien, la integración es una palanca de la eficiencia”.

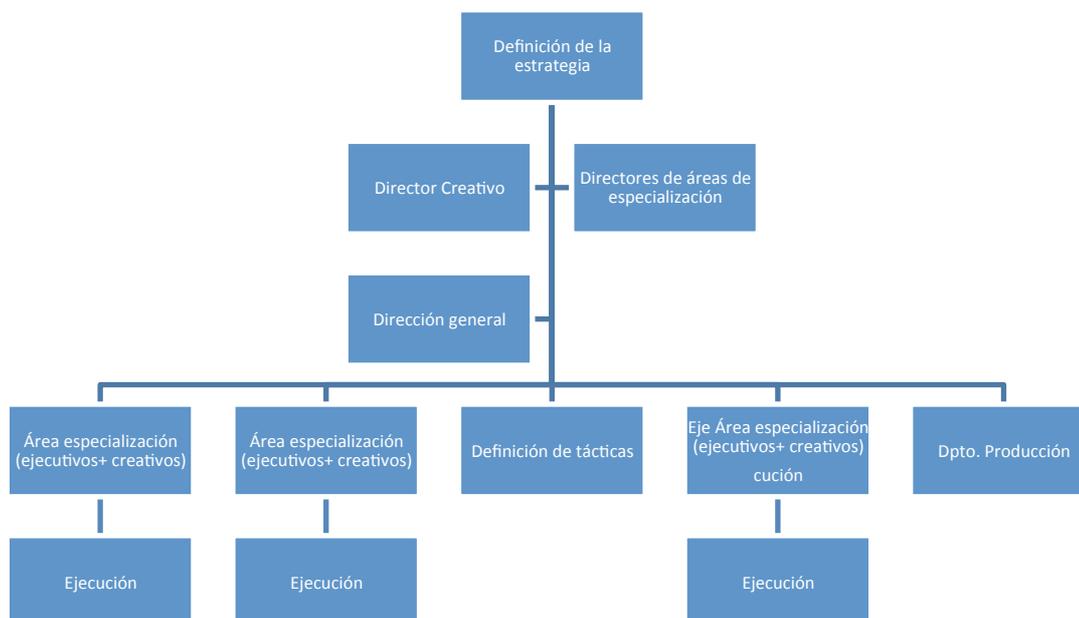
En estas agencias, durante la definición de la estrategia, se implica a distintos profesionales. Por una parte a los planificadores estratégicos y/o al “líder de proyecto” (o director de la cuenta), pero también al director creativo y, en muchas ocasiones también, al máximo directivo de la agencia. También participan los directores de cada área de especialización. Durante esta primera fase se analiza el problema comunicativo del cliente de forma holística y con un enfoque multidisciplinar. La estrategia que se consensua es, así, global. De igual modo, a la hora de buscar una solución al problema comunicativo del cliente, no se separa entre online y offline, sino que se busca una integración de los distintos canales.

Sólo después de definir la estrategia global de comunicación, se deriva a los diferentes equipos especializados, primero definiendo las disciplinas implicadas (publicidad, relaciones públicas, marketing directo) y después las técnicas y tácticas que se van a implantar (gabinete de prensa, organización de un evento, concurso online, pieza gráfica,...) (Ver figuras 5 y 6).

Figura 5: Proceso de trabajo en agencias creativas

Uno de sus directivos lo detalla así: “cuando analizamos un *briefing*, lo hacemos desde distintos enfoques, porque si sólo lo analizan los especialistas en ese ámbito pueden acabar dando siempre las mismas soluciones.”. Otro de los entrevistados afirma que:

As to how we work, we try to drive strategy, creativity and execution as an integrated process. Working with information supplied by in house planners and research specialists, we pool together creatives who are specialists in different types of execution, not just in big idea development.

Figura 6: Equipos y proceso de trabajo en agencias creativas

5. Discusión y conclusiones

La estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas difiere en función del número de empleados, de si forman parte o no de multinacionales y de la tipología de sus clientes. Aún así, existe cierta uniformidad en sus organigramas, formados por equipos de cuentas especializados (con sus directores y ejecutivos) a los que se asigna un determinado número de clientes. En las consultoras tradicionales, esta distribución sigue criterios como el área de especialización de relaciones públicas (comunicación corporativa, comunicación de marketing...), el sector del cliente (alimentación y bebidas, automoción, turismo, moda...) o las técnicas de relaciones públicas a implementar (relaciones con los medios, organización de eventos...)

Sin embargo, las consultoras no son ajenas a los cambios que experimenta la sociedad. La crisis económica, las nuevas tecnologías y el entorno 2.0, están afectando el panorama comunicativo y la manera cómo se relacionan e interactúan los ciudadanos. Asimismo, la crisis de los medios tradicionales masivos y el auge de las redes sociales han modificado -y seguirán modificando- el modo en que las organizaciones y las marcas se relacionan y se comunican con sus públicos. En este nuevo entorno, la tecnología se democratiza, las audiencias se hiperfragmentan y los directivos del sector empiezan a percibir como las fronteras entre publicidad y relaciones públicas se difuminan.

Ante este nuevo contexto, las consultoras de relaciones públicas se están reestructurando y dotando de equipos capaces de gestionar las nuevas necesidades comunicativas de sus clientes. Con la crisis económica y del sector bancario, se ha producido un auge en la demanda de servicios de comunicación financiera, comunicación de crisis y comunicación interna, que ha impulsado la creación y/o refuerzo de equipos especializados en estas divisiones. Asimismo, la necesidad de las empresas de comunicarse en el entorno 2.0 ha hecho que las consultoras de relaciones públicas creen departamentos especializados en redes sociales y comunicación digital. En esta área, compiten directamente con agencias de publicidad y con agencias especializadas en comunicación en nuevos medios.

Aún así, en paralelo a esta tendencia a la especialización, otras consultoras apuestan por un modelo de agencia más integrado, donde la aproximación al problema comunicativo del cliente se realiza de forma holística, para sólo después derivarlo a equipos especializados por técnicas. En estos nuevos modelos organizativos, se apuesta por la flexibilización de los equipos y por una especialización más transversal basada en las propias etapas del proceso de planificación y ejecución de los programas y las acciones de comunicación.

6. Limitaciones, implicaciones y futuras líneas de investigación

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo centrado en el ámbito español, con una muestra compuesta por consultoras de RRPP de tamaño grande y por aquellas agencias que han sido más galardonadas en los premios del sector. Estos criterios de selección y el tamaño final de la muestra, no permiten la generalización de los resultados, aunque sí ha contribuido a detectar tendencias y desvelar opiniones de informantes clave. La implicación de los resultados obtenidos, más allá de un ejercicio descriptivo, abre nuevas vías para explorar el futuro de las empresas del sector de las relaciones públicas, centrándose en los nuevos modelos de negocio, la incorporación de nuevas especialidades en el portafolio de servicios de las agencias, las competencias clave que se requerirán a los futuros profesionales, los nuevos estilos de liderazgo y la confluencia entre disciplinas afines.

7. Bibliografía

- ADECEC (2008) *La comunicación y las relaciones públicas en España: Radiografía de un sector*. Madrid, España: ADECEC.
- ADECEC. *Información general*. Recuperado de: <http://adecec.com/index.html>
- ICCO (2013). *Icco Summit 2013*. Recuperado de: www.iccosummit.org
- ICCO (2013). *World PR Report 2013*. International Communications Consultancy Organisation / The Holmes Report.
- IPR (2013). Institute for Public Relations. *The PR agency of the future*. Recuperado de: <http://www.instituteforpr.org>
- PRCA (2012). "The Future of PR industry". Recuperado de: <http://www.prca.org.uk/TheFuturePRIndustry>
- Almansa, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, (32), 117-132.
- Arceo, A. (2004). Public relations in Spain: An introduction. *Public Relations Review*, 30(3), 293-302.
- Arceo, J. L. (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Bernays, E. L. (1990). *Los años últimos: radiografía de las relaciones públicas 1956-1986*. Barcelona: PPU.
- Black, S. (1994). *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*. Barcelona: Hispano Europea.
- Buzzi, G. (2013). *El modelo de la nueva agencia. Versión 2*. Buenos Aires, Argentina: Interact. Unión de Agencias Interactivas.
Recuperado de: <http://www.modelonuevaagencia.com.ar>
- Castillo, A., Ruiz, I. (2012, marzo). *Las agencias de relaciones públicas en España. Una aproximación a su estado actual: servicios y comunicación 2.0*. Comunicación presentada en el VII Congreso Internacional de investigación en Relaciones Públicas. Sevilla.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M., Xifra, J., Barquero Cabrero, J. D. (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Estanyol, E., Lalueza, F. (2012, Marzo) *¿Reconocimiento a la excelencia? Estudio exploratorio sobre los premios de Relaciones Públicas y el valor que les otorgan las*

consultoras del sector en España. Comunicación presentada en el VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas. Sevilla.

Frandsen, F., Johansen, W., Pang, A. (2013). From Management Consulting to Strategic Communication: Studying the Roles and Functions of Communication Consulting. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 81-83.

Gregory, A. (2004). Scope and structure of public relations: a technology driven view. *Public Relations Review*, 30(3), 245-254.

Grunig, J. E., Hunt, T. (1984). *Managing public relations* (pp. 21-23). New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.

Grunig, L. A. (2008). How public relations/communication departments should adapt to the structure and environment of an organization... and what they actually do. En J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 467-481). New York, NY: Routledge

Grunig, L. A., Grunig, J. E., Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations. A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Grupo Consultores (2009) *prScope España 2009*. Recuperado de: <http://www.grupoconsultores.com/>

Grupo Consultores (2011) *prScope España 2011*. Recuperado de: <http://www.grupoconsultores.com/>

Grupo Consultores (2013) *prScope España 2013*. Recuperado de: <http://www.grupoconsultores.com/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid [etc.]: McGraw-Hill.

Holmes, P. (2012). World PR Report. *The Holmes Report*. Recuperado de: <http://worldreport.holmesreport.com/>

Huertas, A., Cavia, J. F. (2006). Centre and periphery: Two speeds for the implementation of public relations in Spain. *Public Relations Review*, 32(2), 110-117.

Hutton, J. G. (1999). The Definitions, Dimensions and Domain of Public Relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214.

Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., Genest, C. M. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations?. *Public Relations Review*, 27(3), 247-261.

Jefkins, F. W. (1993). *Modern marketing*. Pitman.

Lahusen, C. (2008). Law and Lawyers in Brussels' World of Commercial Consultants. *EUI Working Papers*, RSCAS 2008/36. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1814/10030>

Lalueza, F. (2012). "¿Más de lo mismo? Los servicios ofrecidos en España por las agencias de relaciones públicas en la era de la web 2.0. En *La innovación en relaciones públicas* (pp. 577-591). Barcelona: AIRP.

Lalueza, F. (2010). ¿Qué ofrecen las consultoras de relaciones públicas? Análisis de los sitios web de las principales agencias del sector en España. En *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (pp. 201-219). Barcelona: AIRP.

Lalueza, F. (2011). Sin mediar los medios. ¿Se desmarcan las relaciones públicas de la función de gabinete de prensa? En *A Life without market: VI Congrés Intrenacional Comunicació i Realitat* (pp. 341-349). Barcelona: Universitat Ramon Llull.

L'Etang, J. (2004). *Public relations in Britain: A history of professional practice in the twentieth century*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

L'Etang, J. (2009). *Relaciones Públicas. Conceptos, práctica y crítica* (Vol. 11). Editorial UOC.

Malott, T. (2012). Communication Excellence and Public Relations Agencies. En M. W. Distaso (Ed.), *Public Relations Society of America Educators Academy Research Session* (pp. 119-127). San Francisco, CA: PRSA.

Matilla, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en Relaciones Públicas y comunicación integral. Análisis de un caso: El uso de los modelos de planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de relaciones públicas y comunicación*. (Tesis Doctoral, Universitat Ramon Llull, Barcelona). Recuperado de: <http://www.tdx.cat/handle/10803/9222>

Puesto Base (2013) *El sector de las relaciones públicas en España. Análisis económico*. Recuperado de: <http://torresycarrera.com/files/Informes/Informe-PR-Spain-2012.pdf>

Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación: funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch.

Seitel, F. P. (1995). *The practice of public relations*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.

Urzáiz, J. de (1997) *De las Relaciones Públicas a la Comunicación Social Integral: nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones*. Madrid: San Martín.

Uzunoğlu, E., Onat, F. (2012). Public relations in a time of turbulence: A study on Turkish PR firms. *International Journal of Human Sciences*, 9 (1), 769-792. Recuperado de: <http://www.insanbilimleri.com/en>

Van Ruler, B., Verčič, D. (2004). Overview of public relations and communication management in Europe. En B. Van Ruler y D. Verčič (Eds.), *Public relations and communication management in Europe: A Nation-By-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice* (pp. 1-12). Berlin, Germany: Mouton de Gruyter.

Wright, D. K. (2013). Structure and Development of the Public Relations Agency Industry in the United States: Operational Structure, Clients, Fees, and Talent. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 136-148.

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

Wolff, D. (2013) Integrated visión on social. En J. Merks. *Schizofrene marketing*. Berlin, Germany: Scriptum.

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

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

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape - Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries*. Brussels, Belgium: EACD European Association of Communication Directors, EUPRERA European Public Relations Education and Research Association. Recuperado de: <http://www.operate.dk/sites/operate.dk/files/billeder/zoom/ecm2013-results-chartversion.pdf>