

Transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas

Digital transformation of Spanish Public Relations and Communication agencies

Joan Cuenca-Fontbona; Kathy Matilla; Marc Compte-Pujol

Cómo citar este artículo:

Cuenca-Fontbona, Joan; Matilla, Kathy; Compte-Pujol, Marc (2020). "Transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas". *El profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290310. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.10>

Artículo recibido el 01-11-2019
Aceptación definitiva: 18-02-2020



Joan Cuenca-Fontbona ✉
<https://orcid.org/0000-0001-5807-9442>

Universitat Ramon Llull
Facultat de Comunicació i Relacions
Internacionals
Plaça Joan Coromines, s/n.
08001 Barcelona, España
joan cf@blanquerna.url.edu



Kathy Matilla
<https://orcid.org/0000-0001-5247-3289>

Universitat Ramon Llull
Facultat de Comunicació i Relacions
Internacionals
Plaça Joan Coromines, s/n.
08001 Barcelona, España
kathym s@blanquerna.url.edu



Marc Compte-Pujol
<https://orcid.org/0000-0002-6694-2485>

Universitat Ramon Llull
Facultat de Comunicació i Relacions
Internacionals
Plaça Joan Coromines, s/n.
08001 Barcelona, España
MarcCP5@blanquerna.url.edu

Resumen

Se analiza el grado de madurez en la transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas asociadas a la *Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)*, mediante el modelo de transformación digital de Westerman; Bonnet; McAfee (2012; 2014), basado en los vectores de liderazgo y capacidad digital. Para este cometido se cursó un cuestionario a los máximos responsables de este tipo de agencias. Los resultados identifican que el 75% de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación participantes están en un momento avanzado de esta transformación, condicionando la demanda de nuevos perfiles, la reorganización del trabajo, la oferta de nuevos servicios y a focalizar las áreas donde cabe una mejora que maximice la prestación de servicios a sus clientes. El 80% de estas agencias tienen una visión integral de la comunicación digital, aunque reconocen que aún deben automatizar muchos de sus procesos.

Palabras clave

Relaciones Públicas; Comunicación corporativa; Comunicación digital; Agencias de Relaciones Públicas y Comunicación; Tecnologías de la información y comunicación (TIC); Transformación digital; España.

Financiación

Esta investigación ha sido realizada mediante fondos procedentes de la *Obra Social-La Caixa*.

Abstract

The degree of maturity in the digital transformation of the Public Relations and Communication agencies that were associated with the Spanish Association of Communication Directors-*Dircom* is analyzed. The model for digital transformation proposed by Westerman; Bonnet; McAfee (2012; 2014), based on the vectors of leadership and digital capacity is applied. For this purpose, a questionnaire was sent to those responsible of this type of agencies. Our results identify that 75% of the Public Relations and Communication agencies are at an advanced stage of this transformation, conditioning the demand for new profiles, the reorganization of work and the offer of new services. 80% of these agencies have an integral vision of digital communication, although they recognize that they must automate many of their processes.

Keywords

Public Relations; Corporate communication; Digital communication; Public Relations and Communication Agencies; Information and communication technologies (ICT); Digital transformation; Spain.

1. Introducción

En las últimas cuatro décadas las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han revolucionado la historia de la humanidad por la influencia, magnitud y rapidez de su implementación, dando forma a lo que hoy llamamos revolución digital (Linares, 2018).

La digitalización, definida por la OCDE (*Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico*) como una tecnología de utilidad general que da soporte a todos los sectores productivos (Roland Berger, 2018), ha convergido en la denominada nueva economía, un nuevo escenario global, intensamente interconectado, que da importancia a las ideas, a la información y a las relaciones (Kelly, 1997).

<http://www.oecd.org>

En los últimos años la digitalización ha transformado la práctica totalidad de procesos en las economías más avanzadas. Una transformación analizada por múltiples estudios internacionales como:

- *Digital economy and society index*, elaborado por la Comisión Europea (DESI, 2018);
- *Global connectivity index (GCI) 2018*, de Huawei (Huawei, 2018);
- *Digital transformation: Online guide to digital business transformation* de i-Scoop.eu (i-scoop.eu, 2018);
- *The global information technology report 2016*, publicado por el Foro Económico Mundial (Baller; Dutta; Lanvin, 2016);
- *Constellation Research* (Sato; Wang, 2018);
- *The year of digital decisions*, de DXC Technology (Smith; Davies, 2019);
- base de datos actualizada de la Comisión Europea, *Agenda digital para Europa* (Maciejewski; Gouardères, 2018).

España ocupa la posición 45 en el ranking mundial y la 8ª posición europea en el uso de la tecnología a nivel empresarial, y, según el indicador agregado (indicador de la economía y la sociedad digital) que consolida cinco dimensiones fundamentales –conectividad, capital humano, uso de internet, integración de tecnología digital y servicios públicos digitales–, se sitúa en el 15º puesto entre los 28 estados miembros de la Unión Europea (Roland Berger, 2018): una posición discreta a nivel internacional.

El informe *Íncipy-Inesdi* revela que la mayoría de las empresas reconocen que aún no destinan una parte importante de su presupuesto total a la transformación digital y que incluso más de la mitad de ellas, aunque conscientes, no disponen tan siquiera de una hoja de ruta digital formalizada (Sánchez, 2017). La razón que explicaría en parte esta situación la encontramos en el informe de Minsait 2018, cuando detalla que España es uno de los países que no fue capaz de extraer todo el partido posible a la revolución tecnológica hasta 2015, fecha a partir de la cual esta situación parece haberse revertido (Beldarrain, 2018). En estos momentos, según el estudio *Indicadores digitales en la empresa española* de IDC Research España (2018), el 75% de las empresas españolas han emprendido ya su transformación digital.

Esta información contrasta con los resultados del informe *Global connectivity index GCI 2017*, que especifica que aunque España no se incluye en el grupo de países *front runners* liderados por Estados Unidos, Singapur y Suecia, sí ostenta un lugar de liderazgo, puesto que encabeza el grupo de países que el informe define como *adopters*, es decir, países que están dispuestos a usar la tecnología e invertir recursos en ella porque entienden que es beneficiosa para su desarrollo. Además, el *Barómetro sobre la madurez digital en España 2018* (Crespo; Pariente, 2018), certifica que la mayoría de las grandes corporaciones ya han incorporado la transformación digital en todas sus áreas funcionales.

La aplicación de las nuevas tecnologías a la organización, la internet de las cosas (*IoT, internet of things*), los *big data*, la *cloud*, los *wearables*, las *contact lens smartphones*, la TV4K, los teléfonos móviles 5G, el *blockchain*, la realidad virtual, inmersiva y aumentada, la inteligencia artificial, la robótica, los drones, los *bitcoins*, la geolocalización, la ciberseguridad, las impresoras 3D, el transporte 2.0 o las culturas derivadas como el movimiento *maker*, etc., han provocado la aparición de nuevos perfiles profesionales o la exigencia de incorporar nuevas habilidades a las profesiones tradicionales (Alexander-Leopold; Stefanova-Ratcheva; Zahidi, 2018). Además, han ayudado a crear nuevos modelos de negocio, a mejorar los existentes y a cambiar el modo de relacionarse con los públicos estratégicos (Rodríguez-Canfranc; Castillo-Holgado, 2017).

La expansión de estas tecnologías ha promovido escenarios en los que los modos de conexión y comunicación digitales impregnan todos los aspectos de nuestras vidas: las Relaciones Públicas y la Comunicación no han sido ajenas a estos cambios. La bibliografía especializada revela que las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas que ofrecen servicio de forma externalizada a las organizaciones, poco a poco van descubriendo las ventajas del *ágora* virtual (Cook, 2019; Miquel-Segarra; López-Font; Gil-Soldevilla, 2018; *PR Scope*, 2015; 2017; 2019). La multiplicación de las demandas de información, la distancia, la regionalización de la información, la velocidad de la transmisión, la convergencia de diferentes tecnologías, y la necesidad y capacidad de reaccionar rápidamente —especialmente en situaciones de crisis— han llevado a los máximos responsables a perfeccionar las técnicas de actuación mediante estos sistemas interactivos multimedia.

La consultora global de comunicación y asuntos públicos LLYC (antes *Llorente & Cuenca*) afirma que liderar la transformación digital es uno de los principales retos a los que se enfrentan los profesionales de la comunicación (*PRnoticias*, 2017). La *Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación* (Adecec, 2019) ha publicado un decálogo con las diez claves que protagonizarán la transformación digital y que deberán atender las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación que quieran liderar el sector.
<https://www.llorenteycuenca.com>

El entorno disruptivo no ha alterado la necesidad de estos profesionales de compartir sus ideas, pero ha modificado completamente las secuencias de su trabajo, multiplicando las posibilidades de investigación, producción y difusión (González-Molina, 2011). Sin embargo en estos momentos la transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación se está desplegando de forma desigual, aun siendo un desafío imprescindible (Zerfass *et al.*, 2016). Como sucede con la aceptación de cualquier innovación tecnológica, los primeros pasos en el proceso de adopción siempre son tímidos y desiguales (Rogers, 1983).

Ante este contexto digital, una mejor gestión estratégica de la comunicación exige:

- comportamiento diferente de quien las lidera;
- capacitación en nuevas tecnologías, medios sociales, medición y análisis de los datos masivos (*big data*); y
- brindar más valor a los agentes implicados de las organizaciones (*stakeholders*).

Todo ello mediante nuevas formas de gestionar la actividad de las Relaciones Públicas y la Comunicación. Una transformación digital que no consiste únicamente en la tecnología que se utiliza, sino que implica la inversión en el desarrollo de capacidades digitales que deben estar alineadas con la estrategia corporativa (Lorenzo-Ochoa, 2016).

La hipótesis que plantea esta investigación es que la digitalización de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas es elevada. Así, el propósito principal de este trabajo es realizar una exploración mediante la consulta y análisis de fuentes especializadas y sectoriales y el envío de un cuestionario online a una muestra de calidad de los profesionales que ejercen esta prestación de servicios. Se pretende con ello contribuir al enriquecimiento del estado de la cuestión acerca del grado de madurez en la transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas asociadas a *Dircom* y que permita, además, corroborar esta hipótesis.

En general transformación digital es el proceso de gestión que orienta la cultura, la estrategia, las metodologías y las capacidades de una organización a partir de las tecnologías digitales

Como objetivos secundarios se persigue conocer:

- a) el nivel de liderazgo necesario para impulsar la transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación de la muestra participante;
- b) los recursos tecnológicos en los que estas agencias invierten para cambiar su gestión operativa y aumentar su eficiencia y su competitividad.

2. Marco referencial

Actualmente no existe una definición consensuada de transformación digital (Schallmo; Williams; Boardman, 2017; Teichert, 2019), ya que el concepto presenta diferentes enfoques según sean el director funcional, la organización o el sector económico (Lorenzo-Ochoa, 2016). En general se concibe como el proceso de gestión que orienta la cultura, la estrategia, las metodologías y las capacidades de una organización a partir de las tecnologías digitales (Crespo; Pariente, 2018). Ha permitido, por un lado, el surgimiento de empresas unicornios (Lee, 2013) (capaces de facturar millones de euros en pocos años) y, por otro lado, ha estimulado la reinención de modelos de negocio más tradicionales, abarcando, según la consultora *McKinsey & Company* (2017), a todas las áreas funcionales de la organización.

La transformación digital se inicia con una manera distinta de pensar (Linares, 2018; Sánchez, 2015) que demanda un cambio importante en la cultura, la estructura y las operaciones de las organizaciones. Esta actitud digital (Aced-Toledano *et al.*, 2009; Aced-Toledano, 2018) también debe darse en las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación, ya que la consolidación de internet como herramienta de comunicación y de intercambio de información y el constante

uso de las redes sociales han modificado los modelos de trabajo del área comunicativa (Cook, 2019; Cuenca-Fontbona; Matilla; Compte-Pujol, 2016; IPRN, 2018; Whatmough, 2018; Zeffass *et al.*, 2014) y la nueva realidad dominante facilita una comunicación inmediata, instantánea y directa (Wilcox; Cameron; Reber, 2015).

Invertir en este tipo de actitud profesional redefine la relación con los clientes, con los proveedores, con los propios empleados y, en definitiva, con todo el ecosistema empresarial (De-José-Belzunce; Toledo-García; Fernández-De-la-Vega, 2018; Roland Berger, 2018) y puede producir unas relaciones de mejor calidad y una reputación corporativa más ventajosa (Cuenca-Fontbona; Matilla; Compte-Pujol, 2016).

La *Public Relations Consultant's Association* y el *Chartered Institute of Public Relations* ya apreciaron algunos indicios de la transición digital en las Relaciones Públicas, y constituyeron en 1999 la *Internet Commission* para analizar la incursión de la digitalización en este campo profesional (Gordon, 2011). Un estudio financiado por esta comisión concluía que la interactividad que proporciona internet es especialmente relevante para las Relaciones Públicas porque estimula el diálogo, es decir, la comunicación simétrica bidireccional propugnada por Grunig y Hunt en 1984, logrando una mejora en las relaciones con los públicos gracias al mejor uso, por ejemplo, de la web de una organización (Len-Ríos; Cameron, 2001).

Para comprender el nuevo entorno disruptivo y su desigual desarrollo aplicativo se han creado diversos modelos. Uno de los modelos pioneros es el de los profesores del *Center for Digital Business* del MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) Westerman, Bonnet y McAfee, quienes realizaron una investigación conjuntamente con *Capgemini Consulting* en la que participaron 400 empresas norteamericanas cotizadas y en la que estudiaron las iniciativas y oportunidades digitales que estaban siendo aprovechadas por ellas. Los resultados fueron publicados en la revista *MIT Sloan management* (Westerman; Bonnet; McAfee, 2012) e indican que existe una correlación clara entre las empresas digitalmente maduras y las que son más competitivas y poseen un potente rendimiento financiero. De este estudio concibieron el concepto de “madurez digital”, que describe de qué manera las empresas están reaccionando o actuando a las oportunidades digitales, y diseñaron un modelo pionero basado en el indicador de madurez digital (IMD).

El término “madurez” se refiere a un estado de ser completo, perfecto o listo, y es el resultado del progreso en el desarrollo de un sistema. El término “madurez digital” refleja específicamente el estado de la transformación digital de una empresa, es decir, describe lo que una empresa ya ha logrado gracias a los esfuerzos de transformación y cómo ésta se prepara sistemáticamente para adaptarse competitivamente a un entorno cada vez más digital (Teichert, 2019).

El indicador de madurez digital se mide a partir de la combinación de dos dimensiones que están relacionadas (Westerman; Bonnet; McAfee, 2012; 2014):

- 1) liderazgo (con visión digital) para impulsar la transformación digital, es decir, la intensidad de la gestión transformacional o el empuje, la convicción y la creencia por parte de la dirección de la organización en una firme apuesta de valor diferencial y beneficiosa para el consumidor;
- 2) capacidad digital, que hace referencia a la intensidad de las iniciativas tecnológicas en las que una organización invierte para cambiar su gestión operativa y aumentar su competitividad.

De acuerdo con este modelo, las empresas pueden tener cuatro posibles niveles de madurez digital:

- alta intensidad digital y de gestión de la transformación,
- baja intensidad digital y de gestión de la transformación, o
- una mezcla de alta y baja para las dos dimensiones:

Nivel 1. *Beginners* o principiantes digitales que han experimentado e implantado soluciones tecnológicas y aunque algunas de ellas aportan valor al negocio, la mayoría no lo hace. Les falta una estrategia coordinada y visión de transformación integral.

Nivel 2. *Fashionists* o seguidoras de la moda digital, fuertemente motivadas para provocar el cambio digital, pero con una estrategia que no está basada en un conocimiento real de cómo esta transformación puede y debe aportar valor al negocio.

Nivel 3. *Conservatives* o conservadoras digitales que entienden la importancia de la estrategia, de la coordinación, de las cuestiones de gobernanza y de la cultura organizacional a la hora de abordar un proceso de transformación, pero que son muy escépticas sobre el valor de lo digital en estos procesos. Aunque dispuestas a invertir en cambio digital, su lentitud les hace perder oportunidades en detrimento de otras organizaciones más arriesgadas.

Nivel 4. *Digital masters*, *digitari* o transformadas que saben cómo aportar valor al negocio desde la transformación digital. Combinan visión y gobernanza con el compromiso por la inversión. Gracias a la visión global y a la integración de toda la organización en la estrategia de transformación digital logran desarrollar una cultura digital que les permite incorporar nuevos cambios a su modelo de negocio.

Las empresas pueden tener cuatro niveles de madurez digital: *beginners* o principiantes digitales, *fashionists* o seguidoras de la moda digital, *conservatives* o conservadoras digitales y *digital masters* o transformadas

3. Metodología

En primer lugar, se revisó la bibliografía especializada para conocer los diferentes modelos de madurez digital existentes, identificándose 22 (Teichert, 2019). Se eligió el modelo sobre madurez digital elaborado por Westerman, Bonnet y McAfee (2012; 2014), tras obtener previamente la aprobación expresa de los autores para su utilización, por ser un modelo de traza general que facilita su adaptación a cualquier industria, área o departamento (Lorenzo-Ochoa, 2016). También se tuvo en cuenta que es uno de los modelos pioneros que ya ofrecía en 2012 un marco integrado que permitía a cualquier tipo de organización evolucionar progresivamente en el desarrollo de las capacidades clave para ser exitosas en la nueva era digital. Es uno de los referentes de autores, profesionales y académicos que, posteriormente, han creado y aplicado otros modelos de madurez digital a varios campos de actuación (Teichert, 2019).

Acto seguido se elaboró un cuestionario online en *Google Drive* consistente con el estudio sobre madurez digital de estos autores. El cuestionario se redactó en castellano y constó de 2 secciones que perseguían verificar o refutar la hipótesis de partida. En la primera de las secciones se preguntó acerca de las capacidades de liderazgo de la agencia de Relaciones Públicas y Comunicación. La segunda sección trató sobre sus capacidades digitales.

Cada sección contiene diez preguntas factuales, en cuyas opciones de respuesta se ha establecido siguiendo el modelo original una escala Likert de siete niveles. El formato de respuesta va de “totalmente en desacuerdo”, con una valoración ordinal de 1, a “totalmente de acuerdo”, con una valoración ordinal de 7. Para este estudio se ha utilizado la posibilidad sumativa de este tipo de escala. Para presentar los resultados se han sumado razonablemente el grupo de elementos de cada una de las dos partes opuestas de la escala, considerando a las puntuaciones 1, 2 y 3 (diferentes grados de desacuerdo) como desacuerdo con la cuestión planteada y a las 5, 6, y 7 (diferentes grados de acuerdo) como de acuerdo con la cuestión planteada. La puntuación 4 (ni en desacuerdo ni en acuerdo) se ha considerado neutra.

De estas dos secciones se obtiene como resultado una puntuación entre 10 y 70 puntos. Según el modelo de Westerman, Bonnet y McAfee (2012, 2014), en función de la puntuación final se etiqueta a las agencias según los cuatro niveles de madurez digital identificados: *beginners*, *fashionists*, *conservatives* y *digital masters*.

Los cuatro niveles de madurez digital se representan gráficamente en una matriz de doble entrada, donde el eje de abscisas expresa la variable capacidad de liderazgo, y el eje de ordenadas la variable capacidad digital de la agencia. El modelo considera una capacidad baja en ambas variables una puntuación de entre 10 y 41, y una capacidad alta en ambas variables también en una puntuación entre 42 y 70.

Como se puede observar en la figura 1:

- cuando el liderazgo digital de la agencia es bajo (puntuación entre 10 y 41) esta organización se sitúa a la izquierda de la matriz (*beginners* o bien *fashionists*);
- cuando el liderazgo digital es elevado (puntuación entre 42 y 70) la agencia se encuentra a la derecha (*conservatives* o bien *digital masters*);
- cuando las capacidades digitales son bajas (puntuación entre 10 y 41) la agencia se sitúa en la parte baja (*beginners* o bien *conservatives*);
- cuando las capacidades digitales son elevadas (puntuación entre 42 y 70) la organización se ubica en la parte alta (*fashionists* o bien *digital masters*).

La posición resultante permitirá llegar a conclusiones respecto al estado de la cuestión sobre la madurez digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación estudiadas.

En sintonía con el objetivo principal y también con los objetivos secundarios de esta investigación se han añadido dos preguntas más al cuestionario de Westerman, Bonnet y McAfee (2012; 2014):

- saber si la transformación digital ha impulsado algún tipo de reestructuración en el seno de la agencia;
- conocer el porcentaje del presupuesto total que la agencia asigna a acciones digitales.

El cuestionario autoadministrado se envió por correo electrónico, con una presentación y una breve descripción del propósito del estudio e incluyendo el enlace que daba acceso al cuestionario en *Google Drive*. Se hizo en dos oleadas semanales consecutivas entre el 11 y el 24 de febrero de 2019, a las direcciones electrónicas de los 358 máximos responsables de las agencias de Relaciones Públicas y

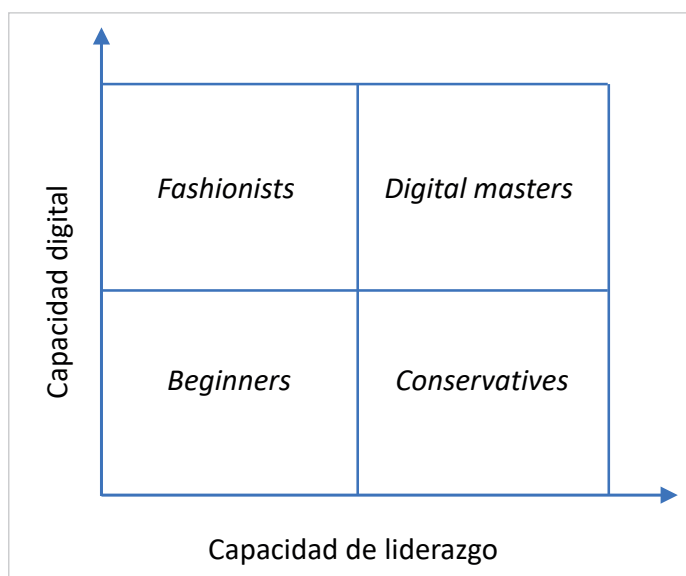


Figura 1. Four levels of digital mastery (Westerman; Bonnet; McAfee, 2012; 2014)

Comunicación españolas que están asociadas a la *Asociación de Directores de Comunicación-(Dircom¹)* y que, por su alto nivel de representatividad, constituyen una muestra de calidad. La información de contacto de esta muestra se obtuvo mayoritariamente del directorio *Dircom 2017²* y las direcciones electrónicas se obtuvieron una a una de diversas fuentes y artesanalmente.

Finalmente, del universo de las 358 agencias contactadas, se consiguió la respuesta durante el período anunciado de miembros de alta dirección con poder de decisión en todos los casos (100%), de 82 agencias (22,9%) que conformaron la muestra de análisis.

El grueso de las agencias de la muestra está localizado en el área metropolitana de Barcelona (76,82%) y en Madrid (19,51%). Algunas de estas agencias declaran tener oficinas en ambas capitales. También se ha consultado a algunas agencias ubicadas en diferentes poblaciones y capitales españolas como Murcia, Tarragona o Zaragoza (3,65%). En el siguiente apartado se presentan los resultados de cada cuestión planteada y se consigna el cómputo total de las 82 agencias participantes que han contestado todas las cuestiones.

En este punto cabe aclarar que aunque en nuestra investigación denominamos a las agencias, actores del estudio, como agencias de Relaciones Públicas y Comunicación, se constata que existe una absoluta carencia de homogeneización en la denominación de este tipo de empresa de servicios de comunicación, tal y como confirma el estudio de **Miquel-Segarra, López-Font y Gil-Soldevilla (2018)** acerca de la gran divergencia en la denominación de las agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación en España. Los participantes autodenominan prevalentemente a su organización como “asesoría” o “consultora”, arguyendo la implícita función estratégica de las mismas, o “agencia” si el servicio es de carácter más táctico, coincidiendo con el mismo estudio de **Miquel-Segarra, López-Font y Gil-Soldevilla (2018)**. Además, como ya avanzaban **Armendáriz (2015)** y **Estanyol-Casals y Lalueza-Bosch (2014)**, se señala que el término “Comunicación” para nombrar el tipo de servicios que se ofrecen ha ido tomando fuerza en nuestro país en detrimento del de “Relaciones Públicas”.

El análisis estadístico de los datos se ha realizado a partir de las funciones que proporciona *Google Drive*, un sistema reconocido por la exactitud de sus cálculos y su versatilidad para visualizar resultados.

Como limitaciones del estudio se advierte que ni el universo seleccionado ni la muestra de análisis son representativos de la totalidad de las agencias españolas ni de la totalidad de los profesionales que ejercen esta prestación de servicios en el Estado español, universo que no ha sido posible identificar documentalmente. El directorio *Dircom* clasifica a estas agencias como “Empresas de Comunicación y RRPP” bajo el capítulo de “Comunicación Empresarial” y no distingue entre agencias multinacionales, nacionales o locales. Tampoco ofrece datos acerca del número de personas que trabajan en las agencias o de la facturación de cada una. Sin embargo, se trata de una muestra de alta calidad que permite considerar los resultados de la investigación como tendencias generales.

4. Análisis de los resultados

4.1. Capacidades de liderazgo de las agencias participantes

Los resultados acerca del liderazgo digital se detallan a continuación en la tabla 1 y en la figura 2. En la 1ª columna se han consignado las preguntas formuladas.

Tabla 1. Capacidades de liderazgo de la agencia de Relaciones Públicas y Comunicación

Cuestionario	%	%	%	%	%	%	%
Por favor responda a cada pregunta usando una escala de 1 a 7 (1 = totalmente en desacuerdo, 4 = neutro, 7 = totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5	6	7
La agencia está en un momento avanzado de la transformación digital	0	1,2	6,1	18,3	23,2	25,6	25,6
Los altos ejecutivos tienen una visión transformadora del futuro digital de la agencia	2,4	2,4	4,9	12,2	23,2	25,6	29,3
Los altos ejecutivos funcionales y los miembros de la agencia están alineados respecto a la transformación digital	2,4	2,4	2,4	19,5	18,3	29,3	25,6
La agencia está promoviendo los cambios culturales necesarios para la transformación digital	2,4	2,4	1,2	13,4	15,9	37,8	26,8
Todos los miembros de la agencia tienen la posibilidad de participar en la transformación digital	0	1,2	1,2	7,3	12,2	26,8	51,2
Las acciones de comunicación digital están coordinadas estratégicamente con el resto de las operaciones de comunicación de la agencia	1,2	1,2	2,4	9,8	23,2	30,5	31,7
Los roles y las responsabilidades para gestionar la actividad digital de comunicación de la agencia están claramente definidas	3,7	2,4	6,1	11,0	13,4	35,4	28,0
Las acciones de comunicación digital de la agencia se evalúan mediante indicadores de rendimiento clave	7,3	3,7	3,7	18,3	17,1	29,3	20,7
Los responsables de tecnologías de la información y los miembros de la plantilla de la agencia trabajamos conjuntamente	3,7	1,2	2,4	4,9	18,3	32,9	36,6
El rendimiento de la unidad de tecnologías de la información satisface las necesidades de la agencia	2,4	1,2	1,2	18,3	24,4	35,4	17,1
Medias	2,55	1,93	3,16	13,3	18,92	30,86	29,26

El 74,4% de las agencias, es decir, casi tres cuartas partes de las 82 analizadas, afirman que se encuentran en un momento avanzado o muy avanzado en cuanto a transformación digital se refiere. Una evidencia de ello es que el 81,7% de esta muestra ha reconocido, por ejemplo, que la transformación digital ha reestructurado a la agencia y que el valor que esta otorga a la comunicación digital para darse a conocer y ser relevante en el mercado es en general muy alto, aunque los presupuestos dedicados aún no sean muy elevados. Únicamente un 18,3% de las 82 agencias invierten por encima del 50% de su presupuesto global de comunicación en activaciones de comunicación digital.

Por otro lado, un 7,3% de estas organizaciones se sitúan en la zona que evidencia su escasa o nula evolución. El restante 18,3%, no cree que la transición digital sea una cuestión relevante a destacar en la agencia.

La información anterior coincide en gran medida con la mayoritaria visión transformadora del futuro digital que tiene el 78,1% de los altos ejecutivos de las compañías participantes, y con el alineamiento de ejecutivos funcionales y los miembros de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación que suman el 73,2%. También coincide, *grosso modo*, la baja proporción de un 9,7% de los altos ejecutivos, que tienen una baja visión transformadora del futuro digital por 7,2% de los puestos funcionales.

Según el 90,2% de los máximos responsables de estas organizaciones, los miembros de la agencia tienen la posibilidad de participar de la transformación digital de su compañía, y un 80,5% de las agencias están promoviendo los cambios culturales necesarios en mayor o menor medida para que la transformación digital se produzca.

La mayoría de los miembros de las 82 agencias analizadas, el 85,4%, está de acuerdo en que las acciones de comunicación digital están coordinadas estratégicamente con el resto de las operaciones de comunicación de la agencia. Y, en cuanto a la responsabilidad de la función digital dentro de la agencia, el 76,8% estaría de acuerdo en que los roles y las responsabilidades para gestionar la actividad digital de comunicación están claramente definidas. Aun así, se observan dos proporciones a tener en cuenta, el 12,1% ve en mayor o menor medida difusa esta responsabilidad, y el 11% tampoco parecería tenerla claramente definida.

En otro orden temático, se observa que el 67,1% de los responsables de las 82 agencias participantes aseguran que las acciones de comunicación digital se evalúan mediante indicadores de rendimiento clave de los procesos diseñados de comunicación. En cambio, un 14,7% cree que la monitorización es nula o casi nula. Un 18,3% no contesta en ningún sentido.

En este mismo bloque el 87,8% expresa diferentes grados de acuerdo conforme a que los responsables de tecnologías de la información y los miembros de la plantilla de la agencia estén en estos momentos trabajando conjuntamente. También el 76,9% de los encuestados creen que el área responsable de las tecnologías de la organización satisface los requerimientos de la agencia. Cabe destacar de todas formas que únicamente el 17,1% de esta facción estaría muy de acuerdo acerca de esta comunión y, casi una cuarta parte, el 23,1%, considera que la conexión no es del todo armónica o que no es ni armónica ni discrepante.

Al final de esta sección se obtiene una puntuación de entre 10 y 70 (figura 2). En esta ocasión las organizaciones suman una puntuación media de 55,08. Así pues, se observa que el liderazgo digital según el modelo de transformación digital de **Westerman, Bonnet y McAfee** (2012; 2014) es importante, puesto que la puntuación se sitúa entre 42 y 70.

Hay 73 organizaciones de las 82 de la muestra de las agencias estudiadas (89,02%) que se reconocen motivadas, convencidas y ejerciendo una influencia real en el estilo de gestión de sus equipos para su adaptación digital.

El liderazgo digital de las agencias españolas participantes se sitúa a la derecha de la matriz entre las denominadas *conservatives* y las *digital masters*, según ha quedado expuesto en la figura 2.

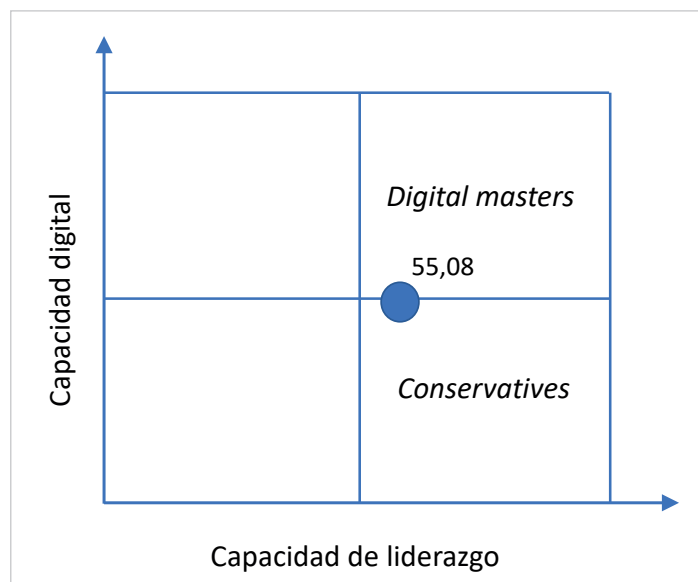


Figura 2. Capacidades de liderazgo de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación

4.2. Capacidades digitales de las agencias

Los resultados acerca de las capacidades digitales se detallan en la tabla 2 y en la figura 3. En la 1ª columna de la tabla 2 se han consignado las preguntas formuladas.

Tabla 2. Capacidades digitales de la agencia de Relaciones Públicas y Comunicación

Cuestionario	%	%	%	%	%	%	%
Por favor responda a cada pregunta usando una escala de 1 a 7 (1 = totalmente en desacuerdo, 4 = neutro, 7 = totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5	6	7
Ofrecemos a nuestros clientes servicios basados en tecnologías digitales (por ejemplo, <i>analytics</i> , social media, dispositivos móviles, HbbTV, <i>big data</i> , <i>blockchain</i> , inteligencia artificial e internet de las cosas) para que puedan comprender mejor a sus clientes y públicos en general	1,2	3,7	6,1	22,0	22,0	25,6	19,5
Ofrecemos a nuestros clientes servicios basados en la gestión de canales digitales (por ejemplo: social media, realidad aumentada, realidad virtual o realidad mixta y dispositivos móviles) para poder dar a conocer su negocio y sus productos/servicios	1,2	4,9	9,8	9,8	26,8	19,5	28,0
Utilizamos canales digitales para proporcionar servicio de atención a nuestros clientes y públicos en general	0	0	3,7	18,3	22,0	26,8	29,3
Tenemos una visión integral de la comunicación digital	4,9	0	4,9	9,8	24,4	28,0	28,0
Estamos usando análisis (métricas de reputación corporativa, monitores o marcadores online) para monitorizar las campañas que diseñamos para nuestros clientes y así poderles ofrecer un mejor asesoramiento	2,4	1,2	6,1	20,7	14,6	28,0	26,8
Utilizamos las tecnologías digitales para aumentar el rendimiento y el valor agregado de los planes de comunicación que diseñamos para nuestros clientes	0	4,9	7,3	11,0	17,1	26,8	32,9
Los procesos principales de la agencia: investigación, diseño, respuestas, almacenamiento de datos, envíos, medición, etc., están automatizados mediante diferentes plataformas digitales	2,4	2,4	2,4	14,6	28,0	29,3	20,7
Tenemos los contenidos adaptados al entorno digital (visual, interactivo, diseño participativo, colaborativo, personalizado, adecuada frecuencia de actualización, etc.)	1,2	1,2	6,1	11,0	30,5	20,7	29,3
La formación de la agencia en comunicación digital es elevada	3,7	2,4	7,3	15,9	26,8	18,3	25,6
Estamos incorporando nuevos perfiles especializados en ámbitos digitales	2,4	0	4,9	9,8	19,5	30,5	32,9
Medias	1,94	2,07	5,86	14,29	23,17	25,35	27,30

En general, en esta segunda sección se observa que las evaluaciones se reparten en un volumen considerable y, en muchas ocasiones ecuánime, entre las puntuaciones 5, 6 y 7. Las medias obtenidas de cada puntuación otorgada, el 23,17%, el 25,35% y el 27,3% también evidencian este volumen.

Un poco más de dos tercios, el 67% de las 82 agencias, revelan que ofrecen a sus clientes algún tipo de tecnología digital para que estos, a su vez, puedan comprender mejor a sus clientes y a sus públicos en general. Esto es, les ofrecen un servicio basado en tecnología digital para que puedan estudiar a sus públicos clave mediante algún tipo de tecnología para alinearse mejor con sus expectativas. La otra tercera parte se la reparte el 11% de estas agencias, quienes dicen no disponer de ella y el 22% para las que no es destacable.

El 74,3% dice ofrecer a sus clientes servicios basados en la gestión de canales digitales para que éstos puedan dar a conocer sus negocios y sus productos o servicios. Únicamente el 15,9% de las agencias se sitúa en la zona que evidencia su escaso o nulo ofrecimiento de estos canales y para el 9,8% tampoco es una cuestión a destacar. Un poco más de las tres cuartas partes de la muestra de análisis, el 78,1%, explica que aprovechan estos mismos canales para proporcionar un servicio de atención personalizada.

En cuanto a su destreza digital propiamente dicha, el 80,4% de las 82 agencias manifiesta tener una visión integral de la comunicación digital, frente a un 9,8% que no está muy conforme, o no está muy segura, en un coincidente 9,8% de los casos, que así se haga en su agencia. Un 69,4% dicen usar métricas, monitores o marcadores de reputación corporativa para monitorizar las campañas que diseñan para sus clientes y así poderles ofrecer un mejor asesoramiento, si bien algunas de ellas, o bien no las utilizan ni las ofrecen (9,7%), o bien no las consideran una cuestión relevante (20,7%).

Por otro lado, el 76,8% de las compañías explican que usan las tecnologías digitales para aumentar el rendimiento y el valor agregado de los planes de comunicación que diseñan para sus clientes, y el 78% confiesan tener automatizados todos sus procesos principales de comunicación, como el diseño, las respuestas, el almacenamiento de datos, envíos, o la medición, etc. El 7,2% revela no tener atendida, en diferentes niveles, esta tarea y la respuesta del 14,6% restante es neutra.

En cambio, el 80,5% de las 82 agencias piensan que la adaptación pedagógica al canal digital y la creatividad de los contenidos que se generan, entendida como el hecho de generar contenidos muy visuales e interactivos, colaborativos

y personalizados, etc., es una cuestión muy lograda en su agencia y solamente el 8,5% no está de acuerdo en que la adaptación de los contenidos comerciales y corporativos al medio sea la más adecuada.

Por último, se observa que el 70,7% explica que la formación de la compañía en comunicación digital es elevada. Y el 82,9% de los responsables sondeados dicen que están incorporando nuevos perfiles especializados en estos temas digitales.

Al final de esta sección también se obtiene una puntuación de entre 10 y 70 (figura 3). En este apartado las organizaciones suman una puntuación media de 53,93. Así pues, se observa que la capacidad digital, según el modelo de transformación digital de **Westerman, Bonnet y McAfee** (2012, 2014) es también importante puesto que la puntuación se sitúa entre 42 y 70.

Como en el apartado anterior, acerca de la capacidad de liderazgo, coincide que hay 73 agencias españolas (89,02%) de las 82 de la muestra estudiada que se presentan ante sus públicos con conocimiento, destreza y experiencia real en la aportación de este valor digital a sus clientes.

La capacidad digital de la agencia de Relaciones Públicas y Comunicación española se sitúa en la parte alta de la matriz entre los denominados *fashionists* y los *digital masters*, tal como aparece representado en la figura 3.

Así pues, cuando se relacionan los dos vectores: liderazgo y capacidad digital, se observa que la muestra de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas se sitúa en el selecto grupo de *digital masters* (figura 4), según la matriz que resulta del modelo de madurez digital.

5. Discusión

5.1. Capacidades de liderazgo de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación

Como se ha indicado, la transformación digital requiere de un fuerte liderazgo para impulsar el cambio. Y ciertamente se observa que las agencias participantes en el estudio se muestran capaces ante este reto digital e indican, incluso, estar en un momento bastante avanzado de su transformación digital. Esto coincide holgadamente con los resultados de un estudio acerca de la madurez digital, en este caso de quien está al otro lado: los departamentos de Relaciones Públicas y Comunicación de las empresas españolas (**Cuenca-Fontbona; Matilla; Compte-Pujol, 2020**). Esta realidad es también sensiblemente congruente con los optimistas resultados de los diversos informes internacionales consultados.

La mayoría de los más altos directivos de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación tienen una visión transformadora del futuro digital. Este aspecto es esperanzador y dibuja un horizonte optimista, impulso que coincide con lo que defienden a nivel global el estudio del *MIT Sloan management review* y *Deloitte* (**Kane et al., 2018**), y el informe *Forrester* (**Johnson, 2019**), ya que ambos afirman que más de la mitad de las empresas que empiezan un proceso de transformación digital consideran que el papel de la dirección general es determinante para conseguir el éxito. El informe de *Minisat* 2018 revela que más de las tres cuartas partes de las direcciones generales de las grandes corporaciones españolas lideran este cambio con el ejemplo diario (**Beldarrain, 2018**). Esta visión, como explica la *Arthur W. Page Society* en la edición de *PRnoticias* (noviembre de 2017), es una oportunidad emergente para que las empresas de cualquier lugar del mundo diseñen sistemas digitales sofisticados, a fin de gestionar el compromiso con las partes interesadas en todos los niveles, interna y externamente.

Por otro lado, sorprende advertir cómo los responsables consultados en este estudio aseguran que las acciones de comunicación digital están coordinadas estratégicamente

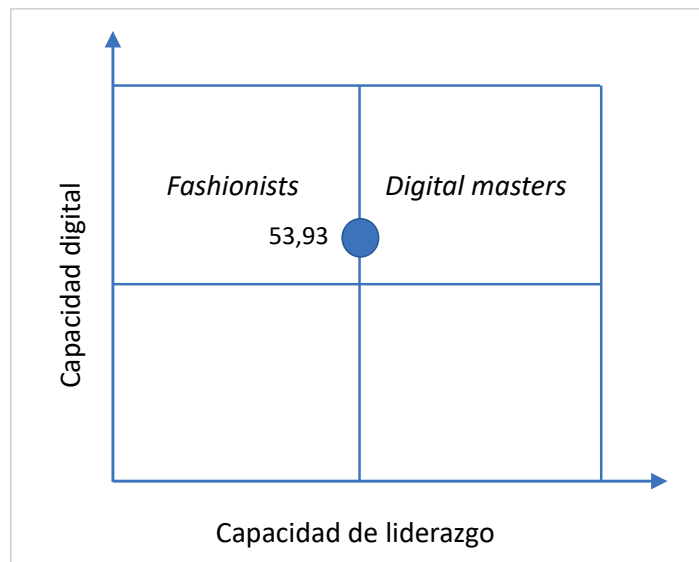


Figura 3. Capacidades digitales de la agencia de Relaciones Públicas y Comunicación

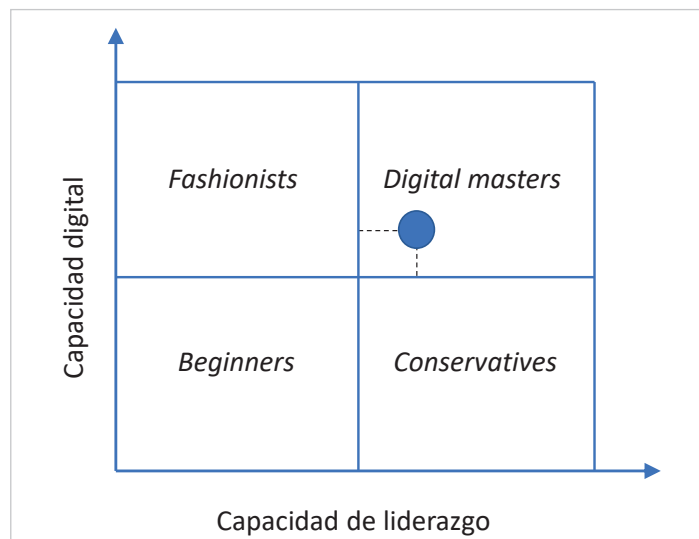


Figura 4. Madurez digital de las agencias españolas de Relaciones Públicas y Comunicación

Las agencias participantes indican que están en un momento bastante avanzado de su transformación digital

con el resto de las operaciones de comunicación cuando el informe del *Instituto de Economía Digital* explica lo contrario y discrepa al revelar que prima la táctica sobre la estrategia, y que los objetivos que se persiguen son esencialmente cortoplacistas, quedando relegados a un segundo plano los objetivos más estratégicos (Belzunce; Aguirre, 2018). Se puede elucubrar que los máximos directivos entrevistados consideran que la transformación digital es el reto estratégico y de supervivencia más importante de su agenda y que son conscientes de la magnitud, del riesgo y de la oportunidad.

También se observa la discrepancia en torno a que los roles y las responsabilidades para gestionar la actividad digital de comunicación se diga que están claramente definidos (76,8%), cuando otro estudio revela que frecuentemente se delega esta responsabilidad a un perfil junior por no disponer de un líder senior responsable del proceso (Sánchez, 2017; Belzunce; Aguirre, 2018). Se podría elucubrar, según esta segunda investigación, que un número importante de los nuevos perfiles especializados en estos ámbitos digitales que se incorporan a la agencia, adoptan una responsabilidad funcional mayor que la que les correspondería de inicio, a diferencia de lo que se afirma por parte del colectivo participante en nuestro estudio. Los perfiles más juniors son buenos para introducir muy rápidamente la cuestión digital, pero deben ir acompañados de quien sabe conducir adecuadamente, por su experiencia, los modelos de las compañías. La agencia exige diversidad y convivencia entre generaciones de profesionales (Hernández, 2018).

Una cuestión que preocupa a los responsables de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación es la medición de la contribución de su labor al global de la organización (Cuenca-Fontbona; Matilla; Compte-Pujol, 2020; Cuenca-Fontbona, 2017). No es excepcional comprobar que más de las dos terceras partes de las personas entrevistadas explican que todas las acciones digitales que se emprenden y se ofrecen se evalúan sistemáticamente mediante algún tipo de dispositivo, también tecnológico, que permita reorientar continuamente los objetivos (69,4%). Estos datos son bastante coincidentes con la información publicada por la agencia de marketing de resultados *Kanlli*, que afirma que el 69% de las marcas españolas dicen llevar a cabo una monitorización de su reputación online.

<https://www.kanlli.com>

Es una exigencia que las empresas tienen muy presente y es también una forma de monitorizar el valor que se les aporta desde la agencia (Cuenca-Fontbona; Matilla; Compte-Pujol, 2020). Aun así, se advierte que si el responsable de gestionar las herramientas digitales con frecuencia es un técnico de comunicación sin experiencia en medición (Zerfass; Verčič; Volk, 2017), sin poder de decisión estratégica, ni visión holística de la comunicación, es posible aventurar que muy probablemente enfocará sus esfuerzos en medir la gestión basada simplemente en una evaluación táctica de las acciones programadas y que se ofrecen a los clientes.

Por último, en este apartado dedicado al liderazgo se observa que existe todavía un cierto recorrido en el entendimiento entre la agencia de Relaciones Públicas y Comunicación y las unidades de tecnologías de la información. Esto podría ser debido a la novedad que supone la interacción entre dos perfiles muy diferentes, que antes no colaboraban ni se coordinaban regularmente en ningún proyecto de comunicación.

En general se observa cómo se están promoviendo los cambios culturales necesarios y cómo se procuran coordinar y evaluar estratégicamente todas las acciones de comunicación digital con el resto de operaciones de comunicación, aunque a grandes rasgos también se observa que la transformación de las agencias tiene aún camino por recorrer. La visión y el liderazgo en la transformación digital desde la alta dirección de las agencias se observa que tiene un impacto directo en el incremento de la cuota de negocio, y que actúa como motor de crecimiento de la economía, pero vistos los resultados obtenidos, también parece que no se les ha sacado todo el partido, observaciones congruentes con el principal titular del informe del *Instituto de Economía Digital: Una transformación incompleta* (Belzunce; Aguirre, 2018). Estas carencias también se observan en otro tipo de agencias, las de Publicidad, las cuales también luchan por descubrir cómo sacarle el máximo rendimiento a la digitalización (Kaufmann-Argueta, 2017).

5.2. Capacidades digitales de la agencia de Relaciones Públicas y Comunicación

Se ha observado que es significativo el parque de canales de comunicación, monitorización y tecnología que ofrecen las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas a sus clientes para estudiar a sus públicos clave con el objetivo de alinearse mejor con sus expectativas, y también para ser más eficaces. También es relevante la apuesta que la mayoría hace para proporcionar un servicio de atención personalizada mediante estos medios digitales.

Sin embargo, esta realidad contrasta con que los profesionales consideran que su agencia tiene un grado medio de madurez digital en la automatización de los procesos para tomar decisiones sobre los canales digitales de comunicación, y conocer su rendimiento. Los resultados obtenidos son coincidentes con las palabras del CEO de *Sage Iberia*, Luis Pardo, quien defiende que la combinación de incorporar competencias digitales y automatizar procesos lleva a las empresas a alcanzar la evolución a la cultura corporativa digital, haciendo crecer a las compañías y haciéndolas más eficientes. Para poder invertir el tiempo en estos compromisos de carácter más estratégico, tan demandados a fin de impactar en las organizaciones en su relación con el entorno social (Gutiérrez-García; Recalde, 2018) y creativo, deberá mejorarse la tarea de automatizar todos los procesos mecánicos de la comunicación.

“ Es imprescindible que las agencias estén convencidas de la importancia de capacitar a toda la organización en competencias y habilidades digitales ”

Es imprescindible que las agencias estén convencidas de la importancia de capacitar a toda la organización en competencias y habilidades digitales. Aunque esta investigación detalla que las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación afirman que la formación de su departamento en comunicación digital es importante, el estudio *Íncipry-Inesdi* (2017) discrepa al detallar que existen

ciertas carencias, en especial en el uso de herramientas colaborativas digitales y de trabajo en red (Sánchez, 2017). Esta formación exigiría, además, competencias y capacidades como la de filtrar información, valorar y seleccionar fuentes, proteger la seguridad y privacidad de los datos, hacer un uso crítico y ético de la información y generar interacciones ricas que permitan relaciones constructivas con otras personas, etc. (Martínez-Bravo; Sádaba; Serrano-Puche, 2018).

De hecho, el cambio tecnológico seguirá aumentando, por lo que el aprendizaje de nuevas habilidades será una necesidad constante durante toda la vida profesional de los comunicadores (Sánchez; Fernández, 2019). Sin embargo, las agencias de la muestra de análisis de esta investigación se presentan con conocimiento, destreza y experiencia digital. El estudio de *Roland Berges* (2018) coincide y refuerza esta conclusión de nuestra investigación, pero también apunta a que todavía existe un cierto recelo respecto a usos más avanzados, que únicamente son aprovechados por unas pocas empresas innovadoras. En este aspecto las agencias participantes se situarían muy cerca de la categorización de *conservatives*, es decir, de aquellas que no arriesgan en la implementación digital porque no están dispuestas a invertir los recursos económicos necesarios que ello conlleva.

Ante el 42% de las grandes empresas que no cuentan con trabajadores especializados en digitalización, según el informe *Entrepreneurship at glance*, de la OCDE (2018), resulta alentador comprobar en este estudio cómo las agencias participantes, aunque en diferente medida, están incorporando a personas funcionalmente competentes en el entorno digital. Esta predisposición es probable que se vea reflejada en el futuro en unos mejores resultados desde diversos ángulos, el estratégico —una mejor visión integradora de la comunicación eficaz—, y el creativo —una mejorada pedagogía de los contenidos adaptados al entorno digital—, para cuya verificación serán necesarias futuras investigaciones.

6. Conclusiones

La transformación digital es reconocida por la muestra de análisis, en general, como de vital importancia para el éxito de la organización. Las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas estudiadas se sitúan en el selecto grupo de *digital masters*, según la matriz que resulta del modelo de madurez digital (IMD), mostrando unos niveles de liderazgo y de capacitación digital importantes, una posición que confirmaría la hipótesis que planteaba esta investigación conforme la digitalización de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas es elevada.

Las agencias españolas participantes son conscientes y están predispuestas a usar la tecnología e invertir recursos en ella para ser más competitivas. Los máximos responsables parecen haber tomado el control de esta metamorfosis con el principal objetivo de ser más competitivos, aunque, vistos los resultados de esta investigación, el reto sigue situándose en una zona de *work in progress*. Se observa principalmente la tendencia respecto a que la incorporación de nuevo talento, el entendimiento con los responsables de tecnologías de la información y la automatización de procesos plantean los mayores desafíos para los esfuerzos de transformación digital en España.

En próximas investigaciones se plantea seguir con este mismo estudio con la finalidad de comparar los resultados y colegir si la información obtenida de los estudios presenta similitudes o divergencias y, por consiguiente, poder reflexionar más ampliamente en torno a la evolución y la relación madurez digital/competitividad de las agencias propuesta por el estudio original estadounidense (2012).

7. Notas

1. *Dircom* es una asociación profesional que agrupa a los directivos y a los profesionales de la comunicación de las empresas, instituciones y consultoras españolas. Nació en 1992 de la iniciativa de un grupo de destacados profesionales de la comunicación motivados por la creciente importancia y alcance de sus responsabilidades en la empresa y la sociedad. *Dircom* tiene como visión poner en valor la función de la comunicación y del director de comunicación en las organizaciones, de tal forma que dicha competencia y sus responsables sean considerados como un área y un directivo estratégicos. Su misión la lleva a cabo a través de cuatro ejes estratégicos: reconocimiento, desarrollo profesional, networking y gestión responsable/RSC.

<http://www.dircom.org/sobre-dircom/que-es-dircom>

2. *Directorio Dircom 2017. Anuario de la Comunicación 2017.*

http://almeria.fape.es/wp-content/uploads/2017/07/DIRCOM_Directorio_2017.pdf

Resulta alentador comprobar cómo las agencias, aunque en diferente medida, están incorporando a personas funcionalmente competentes en el entorno digital

Las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas estudiadas se sitúan en el selecto grupo de *digital masters*, mostrando unos niveles de liderazgo y de capacitación digital importantes

8. Referencias

- Aced-Toledano, Cristina** (2018). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 9180 316 4
- Aced-Toledano, Cristina; Arqués, Neus; Benítez, Magali; Llodrà, Bel; Sanagustín, Eva** (2009). *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en internet*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 978 84 9875 029 4
- Adecec** (2019). *La transformación digital en la comunicación*. Madrid: Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, Adecec.
<http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/06/Dec%C3%A1logo-ADECEC-Transformaci%C3%B3n-Digital.pdf>
- Alexander-Leopold, Till; Stefanova-Ratcheva, Vasselin; Zahidi, Saadia** (2018). *The future of jobs report 2018*. Cologny/ Geneva, Switzerland: World Economic Forum. ISBN: 978 1 944835 18 7
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Armendáriz, Enrique** (2015). "El nuevo perfil del profesional de la Comunicación y las Relaciones Públicas. Una visión desde la perspectiva del mercado". *Revista internacional de relaciones públicas*, v. 5, n. 9, pp. 153-178.
<https://doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-09-153-178>
- Baller, Silja; Dutta, Soumitra; Lanvin, Bruno** (eds.) (2016). *The global information technology report 2016*. Cologny/ Geneva, Switzerland: World Economic Forum. ISBN: 978 1 944835 03 3
http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf
- Beldarrain, Carlos** (coord.) (2018). *Informe Minsait sobre la madurez digital en España*. Madrid: Ascendant-Minsait. An Indra company.
<https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/informe-minsait-sobre-la-madurez-digital-en-espana>
- Cook, Fred** (2019). *PR: TECH. The future of technology in communication*. USC Annenberg Center for Public Relations. Los Angeles, CA: USC Annenberg School for Communication and Journalism.
<https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/global-communications-report>
- Crespo, Bernardo; Pariente, Esperanza** (2018). *Barómetro sobre la madurez digital en España 2018*. Madrid: Divisadero. A Merkle Company; IE Business School.
<https://www.divisadero.es/wp-content/uploads/barometro-madurez-digital-espana-2018.pdf>
- Cuenca-Fontbona, Joan** (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. III: La investigación estratégica preliminar*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 91163992
- Cuenca-Fontbona, Joan; Matilla, Kathy; Compte-Pujol, Marc** (2016). "Medición de las relaciones públicas mediante monitores, indicadores y técnicas online en una sociedad conectada: un estudio vertical". En: Matilla, Kathy (coord.). *Casos de estudio de relaciones públicas. sociedad conectada: empresas y universidades*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 91163398
- Cuenca-Fontbona, Joan; Matilla, Kathy; Compte-Pujol, Marc** (2020). "Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas". *Revista de comunicación*, v. 19, n. 1, pp. 75-92.
<https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- De-José-Belzunce, Michael; Aguirre, David** (2018). *Una transformación digital aún incompleta. Un reto para los CEO y CIO. 1º estudio sobre la realidad de la transformación digital. Dando voz a los CIO, CDO y CTO de empresas españolas*. Madrid: ICEMD-ESIC.
https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/10/ResumenEjecutivo_Estudio_CIOs-copia.pdf
- De-José-Belzunce, Michael; Toledo-García, Rogelio; Fernández-De-la-Vega, Carlos** (2018). *La transformación digital en 2018. Más allá de la tecnología*. TD-Ebook. Madrid: Cibernos.
<https://bit.ly/2W3Pzjf>
- DESI Report 2018** (2018). *The digital economy & society index (DESI). Digital single market, 2018*. Digital Economy and Skills (Unit F.4). European Union.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_18_3737
- Estanyol-Casals, Elisenda; Lalueza-Bosch, Ferran** (2014). "¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de Relaciones Públicas en España". *Sphera publica*, n. 6, pp. 135-162.
<http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/205/173>
- González Molina, Sonia** (2011). "El dircom en el escenario de la convergencia: las claves para una transformación". *Revista internacional de relaciones públicas*, n. 2, pp. 119-137.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3803391>
- Gordon, Averill-Elisabeth** (2011). *Public relations*. Oxford/New York: Oxford University Press. ISBN: 978 0 199565740

- Grunig, James E.; Hunt, Todd** (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston. ISBN: 0030583373
- Gutiérrez-García, Elena; Recalde, Mónica** (2018). "Dibujando al profesional del mañana: estudio Delphi sobre capacidades de la comunicación estratégica en España". *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, n. 59, pp. 139-156.
https://ddd.uab.cat/pub/analisi/analisi_a2018n59/analisi_a2018n59p139.pdf
<https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3153>
- Hernández, Sofía** (2018). "Los 'millennials' no te robarán el trabajo: Un sénior maneja mejor el modelo de negocio". *El confidencial*, 15 marzo.
https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-03-15/transformacion-digital-empleo-millennials-airbus-bra_1531121
- Huawei** (2018). *Tap into new growth with intelligent connectivity. Mapping your transformation into a digital economy with GCI 2018*.
https://www.huawei.com/minisite/gci/assets/files/gci_2018_whitepaper_en.pdf?v=20180914
- i-scoop.eu** (2018). *Digital transformation: Online guide to digital business transformation*. Belgium: i-scoop.
<https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>
- IDC Research España** (2018). *Indicadores digitales en la empresa española*. Madrid: IDC Research España.
https://idcspain.com/COMMONS/ATTACHMENTS/Indicadores_Digitales_Resumen_Ejecutivo.pdf
- IPRN** (2019). *The changing trend of PR globally. An agency perspective*. Phoenix, AR (USA): International Public Relations Network-IPRN.
https://www.tdub.de/wp-content/uploads/2019/04/IPRN_Survey_2019.pdf
- Johnson, Carrie** (2019). *Predictions 2019: Transformation goes pragmatic*. Cambridge (USA): Forrester Research, Inc.
<https://go.forrester.com/blogs/predictions-2019-transformation-goes-pragmatic>
- Kane, Gerald C.; Palmer, Doug; Phillips, Anh-Nguyen; Kiron, David; Buckley, Natasha** (2018). *Coming of age digitally*. Boston, MA: MIT Sloan Management Review and Deloitte.
<https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally>
- Kaufmann-Argueta, Jürg** (2017). *La transformación digital de la agencia de publicidad. Estudio empírico del caso español*. Universidad de Navarra. ISBN: 978 84 697 4449 9
https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/transformacion_digital.pdf
- Kelly, Kevin** (1997). *New rules for the new economy*. New York, NY: Condé Nast Publications. Wired.
<https://www.wired.com/1997/09/newrules>
- Lee, Aileen** (2013). *Welcome to The Unicorn Club: Learning from billion-dollar startups*. New York, NY/Sunnyvale, CA: Verizon Communication.
<https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/?guccounter=1>
- Len-Ríos, María E.; Cameron, Glen T.** (2001). *Playing by the rules: Relationships with online users. Rates (Rules-Appropriate Testing Evaluation Scale) and implications for e-commerce and portal web sites*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations-IPR.
https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/LenRios_2000.pdf
- Linares, Julio** (dir.) (2018). *Revolución digital. Impacto de las nuevas tecnologías en el directivo*. Madrid: Fundación CEDE.
<http://www.directivoscede.com/misc/pdf/Revolucion-digital.pdf>
- Lorenzo-Ochoa, Oswaldo** (2016). "Modelos de madurez digital. ¿En qué consisten y qué podemos aprender de ellos?". *Boletín de estudios económicos*, v. 71, n. 219, pp. 573-590.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5808328>
- Maciejewski, Mariusz; Gouardères, Frédéric** (2018). *Una agenda digital para Europa*. Bruxelles: Parlamento Europeo.
<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/64/una-agenda-digital-para-europa>
- Martínez-Bravo, María-Cristina; Sádaba, Charo; Serrano-Puche, Javier** (2018). "Desarrollo de competencias digitales en comunidades virtuales: un análisis de 'Scolartic'". *Prisma social*, n. 20, pp. 129-159.
<https://isdfundacion.org/2018/06/20/mejora-la-competencia-digital-con-la-participacion-en-comunidades-virtuales>
- Miquel-Segarra, Susana; López-Font, Lorena; Gil-Soldevilla, Samuel** (2018). "Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad". *Revista latina de comunicación social*, n. 73, pp. 478-503.
<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1266/25es.html>
- OCDE** (2017). *Entrepreneurship at a glance 2017*. París: OECD Publishing.
http://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/OECD_Entrepreneurship%20at%20a%20Glance%202017.pdf
https://doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en
- PR Scope** (2015). *Una investigación sobre tendencias y la imagen de las consultoras de comunicación y agencias de RRPP en España*.
<https://ipmark.com/wp-content/uploads/2015/11/PR-SCOPE-ESPA%C3%91A-2015-RUEDA-DE-PRENSA.pdf>

PR Scope (2017). *Presentación a la prensa del sector*.

https://scopen.com/sites/default/files/studies/PR%20SCOPE%20ESPA%C3%91A%202017%20-%20RdP%20%2826.09.17%29_0.pdf

PR Scope (2019). *Tendencias en la industria de la Comunicación y las Relaciones Públicas*.

https://scopen.com/sites/default/files/studies/pr_scope_espana_2019-20_-_rdp_%288-10-2019%29.pdf

PRnoticias (2017). "El director de Comunicación, líder en la transformación digital de la compañía". *PRnoticias*, 27 noviembre.

<https://bit.ly/3bWbr5z>

Rodríguez-Canfranc, Pablo; Castillo-Holgado, Antonio (2017). *Sociedad digital en España 2017*. Madrid: Ariel, Fundación Telefónica. ISBN: 978 84 08 18413 3

https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/625

Rogers, Everett M. (1983). *Diffusion of innovations*. 3rd ed. New York, NY: Free Press. ISBN: 0 02 926650 5

<https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>

Roland Berger (2018). *España 4.0: el reto de la transformación digital de la economía*. Madrid: Roland Berges S.A.

<https://sie.ag/2yW0brk>

Sánchez, Joana (2015). *Transformación e innovación digital. Cómo innovar en nuevos modelos de negocio y en nuevas experiencias digitales de tus clientes*. Barcelona: Incipy; Inesdi Digital Business School.

<https://www.incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf>

Sánchez, Joana (dir.) (2017). *Índice de madurez digital de las empresas. Primer estudio en España*. Barcelona: Incipy; Inesdi Digital Business School.

<https://bit.ly/2yGudRU>

Sánchez, Joana; Fernández, Marta (2019). *TOP 25 profesiones digitales 2019. Las nuevas profesiones tecnológicas y disruptivas*. Barcelona: Inesdi Digital Business School; Incipy.

<https://www.inesdi.com/descargas/Inesdi-Top-25-Profesiones-Digitales-2019.pdf>

Sato, Courtney; Wang, Ray (2018). *Constellation research 2018 digital transformation study. Digital transformation efforts yield positive ROI*. Silicon Valley, CA: Constellation Research Inc.

<https://www.constellationr.com/research/constellation-research-2018-digital-transformation-study>

Schallmo, Daniel; Williams, Christopher A.; Boardman, Luke (2017). "Digital transformation of business models. Best practice, enablers and roadmap". *International journal of innovation management*, v. 21, n. 8, 1740014.

<https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>

Smith, Jim; Davies, Richard (2019). *2019: The year of digital decisions*. London: The Economist Intelligence Unit Limited.

http://assets1.dxc.technology/digital_transformation/downloads/Digital_Decisions_Survey_Report.pdf

Teichert, Roman (2019). "Digital transformation maturity: A systematic review of literature". *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, v. 67, n. 6, pp. 1673-1687.

https://acta.mendelu.cz/media/pdf/actaun_2019067061673.pdf

Westerman, George; Bonnet, Didier; McAfee, Andrew (2012). "The advantages of digital maturity". *MIT Sloan management review*, 20 Nov.

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity>

Westerman, George; Bonnet, Didier; McAfee, Andrew (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. ISBN: 978 1 62527 247 8

Whatmough, Danny (2018). *PRCA Practice guides. Digital PR*. Bingley BD16 1WA (UK): Emerald. ISBN: 978 1 78756 622 4

Wilcox, Dennis L.; Cameron, Glen T.; Reber, Bryan H. (2015). *Public relations. Strategies and tactics. Global edition*. Harlow (UK): Pearson Education. ISBN: 978 1 292 05658 6

Zerfass, Ansgar; Verčič, Dejan; Volk, Sophia-Charlotte (2017). "Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations". *Corporate communications: An international journal*, v. 22, n. 1, pp. 2-18.

<https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>

Zerfass, Ansgar; Verhoeven, Piet; Moreno, Ángeles; Tench, Ralph; Verčič, Dejan (2016). *European communication monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Results of a survey in 43 Countries*. Brussels: EACD/Euprera, Quadriga Media Berlin. ISBN: 978 3 942263 40 5

<https://bit.ly/3f8FAR4>

Zerfass, Ansgar; Tench, Ralph; Verčič, Dejan; Verhoeven, Piet; Moreno, Ángeles (2014). *European communication monitor 2014. Excellence in strategic communication. Key issues, leadership, gender and mobile media. Results of a survey in 42 countries*. Brussels: EACD/Euprera, Helios Media. ISBN: 978 3 942263 27 6

<http://www.zerfass.de/ecm/ECM-2014-Results-ChartVersion.pdf>