

Espejo de Monografías

ISSN: 2660-4213 Número 38, año 2025. URL: espejodemonografias.comunicacionsocial.es

MONOGRAFÍAS DE ACCESO ABIERTO
OPEN ACCESS MONOGRAPHS

COMUNICACIÓN SOCIAL
ediciones y publicaciones

ISBN 978-84-10176-11-9

Evaluación de las campañas de comunicación estratégica en redes sociales (2025)

Paula Pineda-Martínez; Antonio Castillo-Esparcia

Separata

Capítulo 1

Título del Capítulo

«Las relaciones públicas desde una perspectiva público-organizativa y directiva»

Autoría

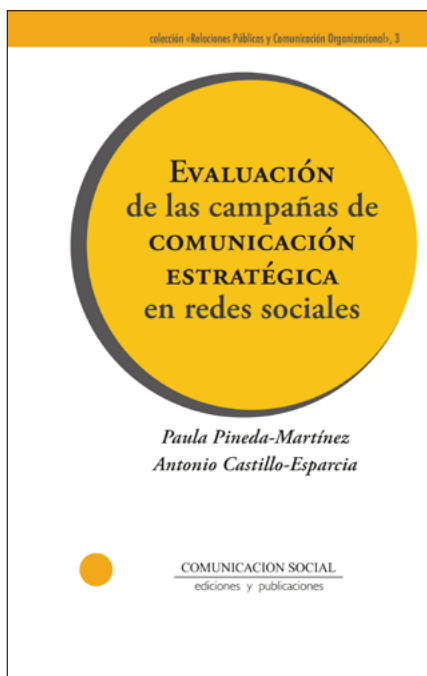
Paula Pineda-Martínez
Antonio Castillo-Esparcia

Cómo citar este Capítulo

Pineda-Martínez, P.; Castillo-Esparcia, A. (2025): «Las relaciones públicas desde una perspectiva público-organizativa y directiva». En Pineda-Martínez, P.; Castillo-Esparcia, A., *Evaluación de las campañas de comunicación estratégica en redes sociales*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. ISBN: 978-84-10176-11-9

D.O.I.:

<https://doi.org/10.52495/c1.emcs.38.rpyco3>



El libro *Evaluación de las campañas de comunicación estratégica en redes sociales* está integrado en la colección «Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional» de Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

La transformación digital ha modificado profundamente la manera en que las organizaciones gestionan su comunicación estratégica y relaciones públicas. En este nuevo entorno, marcado por la hiperconectividad y la abundancia de datos, resulta imprescindible implementar sistemas eficaces de medición y evaluación que permitan justificar decisiones, optimizar procesos y demostrar el valor de las acciones comunicativas.

Este libro surge como respuesta a la creciente necesidad de marcos conceptuales y herramientas prácticas que orienten a los profesionales de la comunicación en la medición y evaluación de sus estrategias, especialmente en el contexto de las redes sociales online. A lo largo de sus capítulos se abordan desde los fundamentos teóricos de la comunicación estratégica en entornos digitales, hasta los principales modelos de evaluación aplicables al sector. Su contenido proporciona no solo una comprensión profunda del rol estratégico de la comunicación, sino también pautas concretas para su aplicación en la práctica diaria.

En definitiva, *Evaluación de las campañas de comunicación estratégica en redes sociales* se presenta como un recurso clave para los profesionales que buscan fortalecer su labor en el ámbito de las relaciones públicas y la comunicación organizacional, permitiéndoles afrontar los desafíos actuales con mayor rigor, eficacia y orientación a resultados.

Sumario

Introducción	9
1. Las relaciones públicas desde una perspectiva público-organizativa y directiva	13
1.1. Las relaciones públicas como función público-organizativa	14
1.2. Las relaciones públicas como función directiva y estratégica	19
1.3. Las relaciones públicas como proceso de planificación estratégica	21
1.3.1. La evaluación en la planificación estratégica de las relaciones públicas	32
2. Las relaciones públicas en el paradigma digital	35
2.1. Principales conceptos	37
2.1.1. Web 2.0	38
2.1.2. Medios sociales	40
2.1.3. Redes sociales	45
2.1.4. Clasificación de medios y canales de comunicación online	48
2.2. Implicaciones de Internet y los medios sociales en el proceso de las relaciones públicas	53
2.3. La planificación estratégica de las relaciones públicas en las redes sociales online	64
2.4. Impacto de Internet y los medios sociales en la estructura organizativa de la función de comunicación y relaciones públicas	72
2.4.1. Estructura organizativa	72
2.4.2. Community Manager y otros perfiles profesionales	78

3. La evaluación de las redes sociales <i>online</i> en las relaciones públicas	85
3.1. Principales conceptos	86
3.1.1. Investigación	87
3.1.2. Evaluación y Medición	91
3.1.3. Monitorización	95
3.1.4. Analítica	97
3.2. El proceso de la evaluación en relaciones públicas	100
3.2.1. Tipología de objetivos y resultados	101
3.2.2. Métodos y técnicas para la recogida de información en la evaluación	109
3.2.2.1. Herramientas de medición y evaluación en redes sociales online	112
3.2.3. Indicadores y métricas para la medición de los resultados	122
3.2.3.1. Audiencia	128
3.2.3.2. Alcance e Impresiones	130
3.2.3.3. Engagement y Conversación	132
3.2.3.4. Sentiment/Tono, Opinión y Defensa/Recomendación	138
3.2.3.5. Influencia	141
3.2.3.6. Acción, Impacto y Valor	142
3.2.4. La elaboración de informes de resultados	145
3.3. Los usos y fines de la medición y evaluación	149
4. Modelos de evaluación en relaciones públicas	153
4.1. Principales modelos de evaluación en relaciones públicas	156
4.1.1. The coorientational model (Broom, 1977)	162
4.1.2. The objectives/effects taxonomy (Grunig y Hunt, 1984)	162
4.1.3. Preparation, Implement, Impact (PII) model (Cutlip, Center y Broom, 1985)	163
4.1.4. Pyramid Model of PR Research (Macnamara, 1992; 2002)	165
4.1.5. PR Effectiveness Yardstick (Lindenmann, 1993)	166
4.1.6. IPRA Model of Evaluation (IPRA, 1994)	167
4.1.7. Short Term Model y Continuing Model of Evaluation (Watson, 1996)	168

4.1.8. The IPR model (Lindenmann, 1997a; 2003)	170
4.1.9. Unified Evaluation Model (Watson y Noble, 1999)	171
4.1.10. The PRE Process (Fairchild y O'Conner, 1999)	172
4.1.11. Communication controlling framework (Deutsche Public Relations Gesellschaft y Gesellschaft Public Relations Agenturen, 2000; Deutsche Public Relations Gesellschaft y International Controller Association, 2009)	173
4.1.12. Communication Management Bridge (Álvarez Nobell, 2013)	175
4.1.13. European Commission's Communication Evaluation Model (European Commission, 2015; 2019a; 2019b)	177
4.1.14. UK Government Communication Service evaluation framework (Government Communication Service, 2015; 2018)	178
4.1.15. Integrated Evaluation Framework (AMEC, 2016)	180
4.1.16. Integrated model of evaluation (Macnamara, 2018a)	186
4.1.17. Bi-directional and bi-functional evaluation model (Gregory y Macnamara, 2019)	187
4.2. Modelos/marcos de evaluación específicos para medios sociales online	190
4.3. Conclusiones a partir de la revisión de los modelos	203
5. Lecciones para un futuro desconocido	207
Referencias	213

Las relaciones públicas desde una perspectiva público-organizativa y directiva

A la hora de medir y evaluar las relaciones públicas, la primera decisión crítica a la que nos enfrentamos es la de definir las relaciones públicas en sí y entender su papel en las organizaciones. Esta es una tarea difícil ya que, aunque el concepto de Relaciones Públicas es antiguo, no adquiere importancia como tal hasta mediados del siglo XIX e inicios del siglo XX. Es por ello que, en el ámbito académico, las investigaciones que se refieren de manera concreta a las Relaciones Públicas son de reciente nacimiento, aunque en la práctica se hayan ejercido actividades relacionadas desde hace mucho más tiempo. Se produce, entonces, la paradoja de que las relaciones públicas son una disciplina al mismo tiempo joven y antigua. Y esto no sólo en su vertiente práctica, sino también en la teórica, ya que ahora comienza a ser reconocido por la academia que con anterioridad a lo considerado habría existido literatura sobre relaciones públicas, aunque estas no fuesen denominadas como tal, o no estuvieran consideradas estrictamente como tal.

Otro de los principales problemas para la construcción de un cuerpo teórico maduro en relaciones públicas ha sido el de la ausencia de diversidad en la literatura existente, que ha hecho más difícil aún la adopción de una conceptualización de las relaciones públicas crítica y de relevancia. Los modelos globales que imponen una hegemonía no reflejan una diversidad acorde con la realidad (Gregory y Halff, 2013).

A este respecto, Sisco, Collins y Zoch (2011) demostraron que los artículos académicos en relaciones públicas aún no tienen un enfoque en la investigación y la construcción de teoría, por lo que no puede concluirse que las relaciones públicas sean una disciplina madura. Los resultados sugerían que la mayoría

de los artículos se dedican a expandir o explicar la teoría ya existente, en lugar de proponer nueva teoría.

Un tercer problema ha sido la baja interrelación e influencia mutua entre la teoría y la práctica en relaciones públicas. Autores como Watson y Noble (2014: 2) hacen hincapié en el valor de los procesos científicos para las personas profesionales en este campo, si bien también es necesario reconocer el desconocimiento por parte de la academia de las preocupaciones y problemas reales de estas personas profesionales, que a menudo se tratan de manera excesivamente sesgada e incompleta en las investigaciones.

Éstos y otros problemas, unidos a la naturaleza multifacética de las relaciones públicas (Xifra, 2006), han provocado que el concepto presente un alto grado de complejidad y controversia desde sus inicios hasta hoy. Así las cosas, resulta inabarcable recoger todas las definiciones y perspectivas existentes, al mismo tiempo que se hace necesario delimitar un marco conceptual concreto desde el que poder abordar la evaluación.

En las próximas líneas, trataremos de ofrecer una síntesis de las principales aportaciones al concepto de relaciones públicas desde una perspectiva público-organizacional y directiva, que servirá como marco para entender esa evaluación.

1.1. Las relaciones públicas como función público-organizativa

La conceptualización de las relaciones públicas como función organizacional ha evolucionado a lo largo del tiempo en la medida en la que la sociedad ha reclamado aportaciones más profesionalizadas, rigurosas y objetivables.

Una de las definiciones que más se suele citar en los libros y artículos sobre relaciones públicas es la propuesta por Harlow (1976), ya que fue una de las primeras definiciones que incluía la mayoría de los conceptos contemporáneos de las relaciones públicas. El autor norteamericano recopiló en 1976 todas las definiciones existentes de relaciones públicas hasta la fecha, obteniendo un resultado de 472 definiciones diferentes. Harlow, identificó los elementos comunes y los integró para formar una única definición:

Public relations is a distinctive management function which helps establish and maintain lines of communication, understanding, acceptance and co-operation between an organization and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on, and responsive to, public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management keep abreast of, and effectively utilize, change; serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and ethical communication techniques as its principal tools (Harlow, 1976: 36).

Botan y Taylor (2004) realizaron una revisión de la investigación y la teoría en relaciones públicas existente, y concluyeron que ésta ha evolucionado de una perspectiva funcional a una coreacional. La perspectiva funcional, dominante durante los primeros años de la profesión, percibe tanto a los públicos como a la organización como el medio o la herramienta para conseguir los objetivos organizacionales, y pone el énfasis en las técnicas y la producción de mensajes (p. 651), encaminados a objetivos persuasivos de modificación de las percepciones, actitudes y comportamientos de los públicos, y a la mejora o consolidación de la imagen y reputación organizacionales.¹ Por el contrario, la perspectiva coreacional advierte de la existencia de una interdependencia entre las organizaciones y su entorno, y entiende a los públicos como cocreadores de la comunicación, y, por ende, de significados, interpretaciones y objetivos (p. 652).

La teoría coreacional dominante durante décadas ha sido la de la *teoría de la excelencia* (Cutlip, Center y Broom, 1994) o modelo simétrico de relaciones públicas de James E. Grunig (1992), que establecía que la meta de las relaciones públicas son las relaciones de mutuo entendimiento entre una organización

¹ Los conceptos de «imagen» y «reputación», de acuerdo con Capriotti (2009), pueden ser entendidos como el esquema mental que los públicos tienen sobre la organización, formado por un conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificarla y diferenciarla de otras. Este esquema mental es el resultado de un proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la organización a partir de una amplia gama de fuentes, no solo de las informaciones emitidas por la organización.

y sus públicos (Cutlip, Center y Broom, 1994; Grunig y Hunt, 1984). Estos autores, al igual que otros, utilizaban la Teoría de Sistemas para explicar este fenómeno, ilustrando a las organizaciones como sistemas, y a las relaciones públicas como subsistema de apoyo a la alta dirección y al resto de subsistemas de la organización (Grunig y Hunt, 1984, pp. 8-9). En los últimos años, también se observa una corriente que extiende la teoría de las relaciones públicas desde el modelo de simetría a la orientación dialógica (Kent y Taylor, 1998).

Sin embargo, algunos autores como Ruler y Verčič (2002), han defendido que esta visión de las relaciones públicas como subsistema de la organización no refleja la naturaleza de las relaciones públicas, entendidas como función no sólo de la organización, sino también de la esfera pública. El concepto implícito en todas las definiciones de relaciones públicas, por tanto, serían los públicos o la esfera pública:

What distinguishes the public relations manager when he sits down at a table with other managers is that he brings to the table a special concern for broader societal issues and approaches to any problem with a concern for implications of organizational behavior towards and in the public sphere. It is precisely this concern that is implicit in definitions of public relations as «relationships management» and as «communication management,» in both «image management» and «reputation management,» and is fundamental for the understanding of some of the fundamental concepts like «stakeholders», «public(s)» and «activists» (Verčič *et al.*, 2001: 382).

En esta misma línea, Xifra (2014) apunta que muchas definiciones no tienen en cuenta que la influencia entre actores tradicionales —organizaciones— e individuos —cualquier público estratégico—, es mutua, por lo que éstos no deben ser vistos como meros receptores. Así, «la idea de influencia mutua es mucho más dinámica, y no es finalista como ocurre con el concepto —tan celebrado, por cierto, pero tan utópico a la vez— de consentimiento mutuo, que es más estático» (p. 33).

Como contrapunto a la teoría de sistemas, con la evolución tecnológica, social y cultural, han aparecido nuevas perspectivas teóricas para entender las relaciones públicas, con un acen-

to más crítico, social y cultural. Dos de las primeras voces de la teoría crítica de las relaciones públicas, L'Etang y Pieczka (2006), afirman que el modelo simétrico promulgado por la Teoría de la Excelencia, que defiende el consenso y el compromiso como principios centrales de las relaciones públicas, simplifica en exceso la complejidad de los procesos comunicativos, en los que raramente ocurre un verdadero balance de intereses, privilegiando los intereses de los grupos dominantes de la sociedad —generalmente, empresas y gobiernos.

La perspectiva postmodernista de las relaciones públicas también apunta que la diversidad y complejidad social hacen que para las organizaciones sea muy difícil, sino imposible, practicar una simetría real. Por lo tanto, el modelo bidireccional simétrico, el diálogo o la coorientación ofrecen una teoría inspiradora a nivel macro-organizacional, pero a nivel de implementación no ayuda a resolver las discrepancias de poder (Holtzhausen, 2000). En este sentido, el postmodernismo considera que los desequilibrios de poder, el disenso, la variabilidad o la fragmentación son una parte integral de la sociedad (Holtzhausen, 2000; Boyd y Vanslette, 2009).

Esta perspectiva ofrece una oportunidad para criticar el rol del profesional de las relaciones públicas como cómplice del mantenimiento de las estructuras de poder y el control social, y cuestiona que las relaciones públicas deban ser meramente definidas como una función organizacional o con un énfasis central en las organizaciones, abriendo la puerta a las personas profesionales de las relaciones públicas a actuar como activistas (Holtzhausen y Voto, 2002; Berger, 2005).

Para Macnamara (2016a), sin embargo, esta perspectiva resulta difícilmente practicable en la mayoría de las corporaciones y organizaciones, ya que las prácticas de las relaciones públicas han estado mayoritariamente centradas en servir los intereses de éstas y no los de los públicos. A este respecto, Macnamara apunta a la literatura sobre medición y evaluación, que tradicionalmente ha defendido que, en la práctica, las relaciones públicas se llevan a cabo principalmente para alcanzar los objetivos de la organización y sus intereses empresariales. En este mismo sentido, el propio Berger (2005) argumenta que, aunque el profesional de las relaciones públicas tenga acceso a la cúpula directiva, no implica que quiera o vaya a ser capaz de hacer lo «correcto» (p. 24).

Berger (2005), a través de una investigación cualitativa, demostró que la toma de decisiones organizacionales no es racional y lógica, sino más bien confusa y fragmentada. De especial interés es la crítica que realiza al concepto de «coalición dominante» en la teoría de las relaciones públicas, y la reivindicación de la existencia de múltiples coaliciones dominantes.

Paralelamente, Macnamara (2016a) propone aplicar la Teoría de los Puntos de Vista («Standpoint theory», en inglés) a las relaciones públicas, alegando que, al contrario de lo que ha defendido el «paradigma dominante» de las relaciones públicas, los/las practicantes de las relaciones públicas no son capaces de mantener un papel de intermediación entre públicos y organización, porque no son capaces de reconocer, entender y representar los intereses y necesidades de los públicos, especialmente de aquellos grupos minoritarios y marginados por los centros de poder. La Teoría de los Puntos de Vista sirve, entonces, para reivindicar la importancia del pensamiento crítico y de un cambio de mentalidad.

La conjunción de estas suposiciones, que entienden las relaciones públicas como una función público-organizativa enfocada no únicamente en el logro de los objetivos de comunicación centrados en la organización, sino también en la co-creación y reciprocidad con los públicos, resultan fundamentales para guiar la manera en la que se desarrolla la evaluación. Así las cosas, entendemos que las redes sociales y su evaluación no son una mera extensión de la comunicación organizacional que busca su explotación económica, sino también una herramienta para co-crear la realidad, desde una perspectiva normativa de las relaciones públicas.

Finalmente, y antes de proseguir, es necesario advertir que, a efectos prácticos, a lo largo del presente libro se utilizan con el mismo sentido los términos «relaciones públicas» y «comunicación». Dada la amplitud de ambos términos, esto no significa que exista unanimidad entre las diferentes perspectivas y autores existentes, si no que aquí se consideran de forma intercambiable.

1.2. Las relaciones públicas como función directiva y estratégica

Tal y como se explicaba previamente, las relaciones públicas no solo se encargan de gestionar la comunicación de una organización con sus públicos, sino que también actúan como órgano consultivo de la alta dirección, ya que ésta necesita información para poder tomar decisiones. Este empoderamiento de las relaciones públicas está presente en la mayor parte de la literatura contemporánea (ej. Grunig y Hunt, 1984: 6; Cutlip, Center y Broom, 1994: 3; White y Dozier, 1992: 91-93), y aparece muy bien expresado por Wilcox, Ault y Agee (1998) en la siguiente definición:

[...] las Relaciones Públicas constituyen un proceso que implica muchas cuestiones sutiles y de gran alcance. Incluyen la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, comunicación y retroalimentación de muchos públicos. Sus profesionales actúan a dos niveles distintos: como asesores de sus clientes o de la alta dirección de una organización, y como técnicos que producen y divulgan mensajes en múltiples canales de comunicación (Wilcox, Ault y Agee, 1998: 4).

De acuerdo con esta concepción, el profesional de las relaciones públicas debe formar parte o tener acceso directo a la parte más alta de la dirección en el organigrama de la organización. Además, la participación del profesional de las relaciones públicas en la coalición dominante o cúpula directiva mejora el estatus de la profesión y permite a las personas profesionales ayudar a las organizaciones a resolver problemas y ser socialmente más responsables (Grunig, 1992; Grunig y Hunt, 1984; Dozier, Grunig y Grunig, 1995).

Tal y como afirma Marca Frances (2011: 35), si las relaciones públicas deben ser entendidas desde una dimensión directiva, es posible deducir qué valor les otorgan las organizaciones observando qué lugar ocupan los responsables de relaciones públicas en el organigrama, de quién dependen, a quién rinden cuentas, qué tareas desempeñan y cómo participan en la toma de decisiones estratégicas de la organización.

En el caso específico de España, en los últimos años ha ganado importancia la figura del «dircom» como rol gerencial en-

cargado de la función de comunicación y relaciones públicas en las organizaciones (Dircom, s.f.), así como los departamentos de comunicación y relaciones públicas, que han recibido una amplia variedad de denominaciones y han sido objeto de distintas interpretaciones (Almansa Martínez, 2005, 2011; Matilla, Compte Pujol y Oliveira dos Santos, 2018).

No obstante, la academia en relaciones públicas ha coincidido de manera mayoritaria en señalar que el departamento de comunicación y relaciones públicas es «una estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos» (Almansa Martínez, 2005: 123). Así, el dircom sería la figura responsable de definir la estrategia de comunicación de la organización, y la encargada de gestionar las relaciones con los públicos externos e internos, si bien en coordinación con otros departamentos como el de recursos humanos o marketing (Dircom, s.f.).

Este carácter transversal del departamento de comunicación y relaciones públicas conlleva la colaboración directa con otros departamentos de la organización, lo que no implica una subordinación jerárquica hacia los mismos, debido el carácter directivo de la función de relaciones públicas anteriormente argumentado (Aced, 2013). En cualquier caso, no se puede obviar que aspectos como la crisis económica o la multiplicidad y complejidad de los canales de comunicación disponibles en la actualidad para las organizaciones, han contribuido a la difusión de las líneas entre áreas tradicionalmente separadas como las relaciones públicas, el marketing o los recursos humanos (ej. Estanyol, 2012; Estanyol y Lalueza, 2014; Gesualdi, 2019), impulsando la ampliación de funciones de cada una y también la superposición entre ellas (Bachmann, 2019).

Así las cosas, algunos autores han defendido la necesidad de una mayor coherencia y consistencia en las comunicaciones (ej. Endaltseva, 2015), y se ha sugerido el concepto de comunicación integrada (ej. Smith, 2012; Niemann-Struweg, 2014; Endaltseva, 2015) para describir la coordinación y coherencia de estrategias entre departamentos y/o funciones organizacionales que tradicionalmente han estado separadas, como comunicación y relaciones públicas y marketing, esperando como

resultado una imagen y reputación organizativas más fuertes y consolidadas.

Con todo ello, la relevancia de la comunicación estratégica en la gestión empresarial se refleja de manera clara en la realidad de las empresas españolas: el 49,2% de los dircom en España se sitúa en la dirección de comunicación, y el 26,1% en la dirección general o corporativa, reduciendo, además, de manera progresiva la dependencia de la dirección de Marketing (10,2%) (DIRCOM, 2022). Estas cifras indican la evolución de una tendencia que ya se venía apuntando en estudios anteriores. En el caso de Europa, también se ha indicado la consolidación de la dirección de comunicación como área de influencia consultiva y ejecutiva (Zerfass *et al.*, 2023).

La necesidad de habilidades estratégicas para los directores de comunicación está cada vez más clara. Valgan algunos informes para demostrar tal afirmación. El Estado de la Comunicación en España 21-22, elaborado por DIRCOM (2022), afirma que algunas de las competencias más demandadas en los últimos años para los dircoms son los conocimientos y habilidades personales en gestión y dirección, a las que se suman las competencias de negocio, datos y tecnología. Además, el estudio indica que el 20,1% de las personas profesionales encuestadas tiene un posgrado en Dirección de Empresas-MBA. Adicionalmente, ya en 2017, el *Global Communication Report*, elaborado por la USC Annenberg School for Communication and Journalism (2017), afirma que el pensamiento estratégico era por primera vez más importante para las personas profesionales de la comunicación que la habilidad de escribir.

Nos encontramos, en conclusión, ante responsables de la comunicación cada vez mejor preparados, no solamente en el ámbito de la comunicación sino también de la gestión empresarial, lo que permite relacionar directamente la dirección de comunicación con el máximo nivel jerárquico de las empresas.

1.3. Las relaciones públicas como proceso de planificación estratégica

Habiendo examinado las relaciones públicas dentro del contexto público-organizacional y reconocida su función directiva

y estratégica en las organizaciones, es posible considerar ahora las relaciones públicas como un proceso de planificación estratégica.

Desde la perspectiva directiva y estratégica de las relaciones públicas, la función de relaciones públicas es entendida como un subsistema dentro del sistema organizacional, que tiene una razón de ser o una meta, materializada a través de la visión y misión. Los objetivos serían metas más cercanas y medibles para llegar a esa visión y misión. Así pues, la función de relaciones públicas, como subsistema dentro del sistema organizacional, será eficaz siempre y cuando las actividades de comunicación logren obtener los objetivos de comunicación, y cuando estos a su vez estén conectados a la visión, misión, valores, estrategias y objetivos de la organización (Castillo, 2010; Volk y Zeffass, 2018).

La Asociación de Directivos de Comunicación también señala que los procesos de planificación estratégica de comunicación corporativa deben estar al amparo del Plan Estratégico Corporativo y contribuir activamente a los objetivos generales y de negocio (DIRCOM, s.f., p. 11). Los datos del sector indican resultados en la misma línea: la alineación de la gestión de la comunicación con la estrategia general de la organización ha sido y continuará siendo hasta 2025 una de las principales preocupaciones de los profesionales de la comunicación en Europa (Zeffass *et al.*, 2023: 8).

A este respecto, es importante notar que las relaciones públicas son una función que persigue un propósito, y está dirigida por unos objetivos, diseñados para producir consecuencias tanto en el entorno externo como en la propia organización (Broom y Dozier, 1990: 14). En este mismo sentido, la asociación DIRCOM apunta a la necesidad de que los directores de comunicación sean estrategas, lo que implica que deben anticiparse de manera preventiva al futuro, y, al mismo tiempo, gestionar proactivamente el presente (DIRCOM, s.f.: 12-13).

Para poder hablar de relaciones públicas desde una perspectiva estratégica, la planificación estratégica constituye un elemento indispensable (Xifra, 2014). De hecho, un programa o campaña de relaciones públicas solo puede considerarse como estratégico cuando es proactivo, planificado, persigue un propósito y contribuye a los objetivos de la organización (Gregory, 2014).

Matilla (2007), por su parte, llega incluso a afirmar que «sin planificación no pueden llevarse a cabo las actividades de Relaciones Públicas» (p. 256), por lo que representaría una función básica de la dirección de la comunicación en las organizaciones.

Respecto al concepto de «planificación», las diferentes definiciones existentes en el campo de las relaciones públicas suelen implicar la obtención de unos objetivos y el establecimiento de una serie de estrategias y tácticas para lograr alcanzar esos objetivos. Matilla (2007), por ejemplo, define la «planificación» como:

[...] un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido (Matilla, 2007: 15).

La autora afirma que, aunque los conceptos de «planificación» y «programación» se utilizan a menudo de manera intercambiable, se refieren a actividades completamente diferentes, siendo que la programación «consistirá única y exclusivamente en la confección del calendario de las tareas» (Matilla, 2007: 255).

Broom y Dozier (1990), por su parte, definen la planificación estratégica de la siguiente manera: «is deciding where you want to be in the future (the goal) and how to get there (the strategies). It sets the organization's direction proactively, avoiding «drift» and routine repetition of activities» (p. 23). Wilcox, Cameron y Xifra (2012), defienden que «la planificación de un programa de relaciones públicas establece lo que hay que hacer, por qué y cómo llevarlo a cabo» (p. 155). Así pues, la planificación consiste en prever el futuro, mediante el desarrollo de un plan pormenorizado y calendarizado de estrategias, tácticas y operativas a implementar, asignando funciones y tareas a los recursos humanos involucrados (Di Génova, 2016: 111).

La planificación se vincula en la mayoría de los manuales con la perspectiva de la dirección por objetivos (en inglés, *Management by objectives*, MBO), que puede aplicarse tanto a una acción concreta de relaciones públicas, como puede ser una nota de prensa, como a un programa completo de relaciones públicas.

Respecto al concepto de «objetivos», algunos autores diferencian entre «metas» o «fines» («goal», en inglés) y «objetivos» («objectives», en inglés), mientras que otros los consideran de manera indistinta. Para Pilas (2005), por ejemplo, una meta (*goal*) es «el resultado general esperado de la campaña» (p. 75), mientras que los objetivos son «productos específicos que se emplean tácticamente para obtener ciertos resultados». Watson y Noble (2014), sin embargo, consideran que la diferencia entre las metas (*goals*) y los objetivos (*objectives*), es que las metas son declaraciones generales y abstractas basadas en la misión y visión de la organización, no pudiendo ser directamente testeadas, mientras que los objetivos son declaraciones claras, específicas y medibles, derivadas de las metas, por lo que la obtención de un objetivo debería contribuir a alcanzar una meta (p. 124). De acuerdo con los autores, tanto las metas como los objetivos hacen referencia a los resultados que se pretenden obtener, y no a los procedimientos para obtenerlos (p. 124). Stacks y Bowen (2013), por su parte, consideran ambos términos —metas y objetivos— como sinónimos, y los definen como:

The explicit statement of intentions that supports a communication strategy and includes an intended audience/receiver, a proposed measurable cognitive, affective or connotative outcome (or desired level of change in that audience), and a specific timeframe for that change to occur (Stacks y Bowen, 2013: 13).

Relacionado con el concepto de planificación estratégica, conviene asimismo definir cuál es la diferencia entre una campaña, un programa y una estrategia. En cuanto al concepto de «campaña» de relaciones públicas, que tiende a utilizarse como sinónimo de «programa», la mayoría de definiciones coinciden en que se trata de la planificación de una serie de estrategias y tácticas dirigidas a unos públicos clave durante un periodo de tiempo concreto, para la obtención de unos objetivos previamente determinados, en relación a una situación o problema que atañe a la organización (ej. Moffitt, 2005: 110; Stacks y Bowen, 2013: 3; Gregory, 2014: 149; Xifra, 2014: 123).

Gregory (2014), por ejemplo, define el concepto de campaña de relaciones públicas como «a planned set of public re-

lations activities, normally over a limited period of time and with specific objectives addressing a particular issue and involving an identified group» (p. 149). Una definición muy similar es la aportada por Xifra (2014), que utiliza como sinónimos los términos «campana», «plan» y «programa» de relaciones públicas:

[...] un conjunto de acciones o de proyectos de comunicación para iniciar la estrategia de intervención sobre un público concreto, habitualmente para resolver un problema. Consiste en la estructuración teórica, secuencial y ordenada de los diferentes componentes de las actividades comunicativas a realizar, con vistas a alcanzar el objetivo o los objetivos relacionales, comunicativos y conductuales previstos (Xifra, 2014: 123).

Stacks y Bowen (2013), también utilizan como sinónimos los términos «campana» y «programa», e incluyen en su definición de manera explícita el concepto de evaluación: «The planning, execution, and evaluation of a public relations plan of action aimed at solving a problem or taking advantage of an opportunity» (p. 3).

Anne Gregory (2014), por su parte, diferencia de manera muy vaga los términos «campana» y «programa», en tanto que la única diferencia que puede identificarse en su definición de «programa» respecto a la anterior de «campana» es la referente al plazo temporal, que sería más extendido, y los objetivos que se persiguen, más complejos: «ongoing, planned activities over an extended period of time that call for continuing relationships with groups of publics and stakeholders, often including complex and interlinked objectives» (p. 149).

Matilla (2007: 262), citando a Mintzberg y Quinn (1991), diferencia entre «plan» y «programa», estableciendo que los «planes desembocan en programas específicos, entendidos como la secuencia, paso a paso, de las acciones necesarias para cumplir los objetivos y ejecutar los planes previos». Por lo tanto, el plan funcionaría como paraguas del programa o programas.

Respecto al concepto de «*estrategia*», Matilla (2007) lo define como «una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través

de la utilización de unos medios» (p. 15). Xifra (2014), por su parte, lo define como «orientación» o «enfoque» para solucionar un problema o mejorar una situación:

[...] es una orientación de intervención o un enfoque de acción para una problemática a resolver o para un proyecto particular por realizar. Así pues, cada proyecto de relaciones públicas exige su propia estrategia de comunicación [...] la campaña de relaciones públicas presenta una serie de instrumentos de comunicación, mientras que una estrategia propone una única orientación global como solución para solventar un problema o mejorar una situación (Xifra, 2014: 123).

Desde una perspectiva crítica, L'Etang (2009: 60-61), citando a Pettigrew, Thomas y Whittington (2002: 11-12), define «estrategia» como «un pensamiento intencionado y racionalmente deliberado para guiar la acción, la cual es claramente interesada», y apunta que el término puede ser utilizado para disfrazar el poder y la política, en tanto que la estrategia nunca es neutra.

Si la estrategia está dirigida al cumplimiento de unos objetivos y a la solución o mejora de un problema o situación, a través de un procedimiento y unas técnicas determinadas, ésta, implica, por lo tanto, una planificación.

Existen numerosos beneficios de planificar los programas o campañas de relaciones públicas. El proceso de planificación constituye un instrumento que ayuda a aumentar la eficacia de las actividades de relaciones públicas, propiciando, a su vez, la racionalización de los recursos disponibles y focalizando el esfuerzo en aquellas tareas que son prioritarias (Matilla, 2007; Gregory, 2014). También promueve una visión estratégica a largo plazo, preparando a la organización para el cambio y ayudándola a gestionar de manera proactiva riesgos que pudieran acontecer en un futuro (Gregory, 2014). Consecuentemente, también apuntan a la importancia de una planificación detallada y profesional para que los/las profesionales de las relaciones públicas obtengan la aceptación de su trabajo e ideas.

Respecto al *proceso de planificación estratégica*, la gran mayoría de los manuales de relaciones públicas señalan a la existencia de una serie de fases lineales que consideran tareas similares (ej.

Smith, 2009, 2013; Gregory, 2010, 2014; CIPR, 2011a; Xifra, 2014): se comienza con una investigación formativa de la situación de partida que permitirá realizar un diagnóstico de esa situación, para a continuación establecer unos objetivos (idealmente, SMART, esto es, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y para un límite de tiempo determinado), que deberán obtenerse a través de un planteamiento estratégico y táctico, que habrá de controlarse en su consecución, y evaluarse al final del proceso para comprobar que los objetivos propuestos se han cumplido.

Así pues, las relaciones públicas son una función directiva que ayuda a las organizaciones a conseguir sus objetivos, a través de un proceso de investigación, planificación, ejecución y evaluación (Xifra, 2014: 122). Con todo ello, no hay que olvidar que la planificación estratégica no está destinada a ser una camisa de fuerza, ni tampoco garantiza el éxito (Gregory, 2010: 44). Constituye una guía o ayuda para un trabajo eficaz, sujeta a cambios en los casos en los que se considere necesario.

—Investigación y diagnóstico: La primera fase de investigación, corresponde al análisis y diagnóstico de la situación. Esta es una de las fases más importantes dentro del proceso estratégico de las relaciones públicas, ya que de ella depende, en gran manera, el éxito del planteamiento estratégico y táctico que se elaborará más adelante. Muchos de los datos necesarios para realizar el análisis pueden encontrarse en fuentes de información secundarias, por ejemplo, documentos internos, websites, reportes anuales, estudios de opinión publicados, estudios de audiencias de medios, bases de datos estadísticos, legislación vigente, etc. En otras ocasiones, serán necesarias técnicas de investigación que aporten datos primarios generados a medida: dinámicas de grupos, entrevistas personales, cuestionarios, análisis de contenido (por ejemplo, para realizar *clipping* de medios o tomar el pulso de lo que se dice a través de redes sociales), etc. Esta información primaria y secundaria sirve para identificar aspectos tales como qué problemas de relaciones públicas deben resolverse, qué tareas comunicativas se pueden derivar del análisis del problema, o qué condiciones internas y externas a la organización existen. Una de las herramientas más utilizadas para realizar el diagnóstico de la situación es el denominado DAFO (esto es, debilidades, amenazas, fortalezas y oportuni-

dades), que constituye un punto de partida para la posterior toma de decisiones estratégicas.

Wilcox, Cameron y Xifra (2012: 124-125) proponen responder una serie de preguntas antes de diseñar la investigación:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué tipo de información se necesita?
- ¿Cómo se utilizarán los resultados de la investigación?
- ¿Qué público (o públicos) hay que analizar?
- ¿Se puede hacer la investigación internamente o hay que contratar a un asesor externo?
- ¿Cómo se analizarán, mostrarán o aplicarán los resultados de la investigación?
- ¿Con qué rapidez se necesitan los resultados?
- ¿Cuánto costará la investigación?

—*Planificación:*

- **Objetivos:** Una vez realizado el diagnóstico de la situación, el siguiente paso es la definición de los objetivos que se quieren obtener, sobre la base de los resultados obtenidos del análisis de la situación. La mayoría de los autores coinciden en señalar que estos objetivos deben ser SMART (ej. AMEC, 2016; European Commission, 2019a; Gregory, 2020: 371), acrónimo que recoge las características en inglés de «Specific», «Measurable», «Achievable», «Realistic» o «Relevant» y «Time-based». Esto implica que los objetivos deben ser realistas y alcanzables, adaptándose a las capacidades y recursos económicos y humanos de la organización. En la medida de lo posible, se requiere que los objetivos se expresen a través de una determinada unidad de medida, es decir, que sean cuantificables, y que se refieran a un periodo de tiempo concreto. También es necesario que cada objetivo proponga un solo resultado clave a lograr, es decir, que sean concretos, y, además, comprensibles.
- **Estrategias y tácticas:** Para conseguir los objetivos establecidos se definirán los públicos a los que se quiere llegar, los mensajes a transmitir a cada uno de los segmentos establecidos, así como el *mix* de medios que se utilizará, y las acciones que se llevarán a cabo, programadas a través de un cronograma. Así pues, se elaborará un presupuesto pormenorizado que recoja el coste del planteamiento realizado.

- Ejecución: En la fase de implementación, las medidas planeadas se especifican lo suficiente como para hacerlas viables.
- Control y evaluación: Mientras se ejecuta el plan, éste deberá ser controlado, y evaluado al finalizar el plan respecto a los objetivos anteriormente propuestos. Así, en todo proyecto de relaciones públicas debe aparecer un apartado destinado específicamente al control y evaluación, y debe estar en completa coherencia con los objetivos del proyecto, las estrategias, las acciones y las técnicas (Xifra y Lalueza, 2009: 41).

Ya en 1952, Cutlip, Center y Broom, en su famoso libro *Effective Public Relations*, establecían el proceso directivo de las relaciones públicas en cuatro etapas: definir el problema o problemas de relaciones públicas, planificar y programar, actuar y comunicar, y evaluar. Asimismo, recordaban la importancia de la investigación, y establecían que, en su forma más avanzada, las relaciones públicas es una parte científicamente gestionada de los procesos de cambio y solución de problemas de una organización (Cutlip, Center y Broom, 1994: 316).

No obstante, el proceso estratégico de relaciones públicas como modelo continuo fue formalizado por primera vez por Marston en 1963, si bien con anterioridad otros autores ya habían propuesto normas de procedimiento relativas al proceso de las relaciones públicas (Matilla, 2007: 267). Marston estructuró el proceso de toma de decisiones en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro etapas, bajo el acrónimo RACE (IACE, en castellano):

1. R (Research)-I (Investigación)
2. A (Action)-A (Acción)
3. C (Communication)-C (Comunicación)
4. E (Evaluation)-E (Evaluación)

Para la creación del modelo, Marston se inspiró en el proceso clásico del «management» de la Dirección por Objetivos (*Management by Objectives*), que consiste en «una recopilación de información previa, que debe ser analizada pormenorizadamente para, tras aplicar un plan de acción, alcanzar unos determinados objetivos previamente delimitados» (Matilla, 2007: 273).

Más allá del modelo de Marston, existen una gran cantidad de modelos de planificación estratégica en relaciones públicas, como por ejemplo el modelo ROPE (investigación, objetivos, programa/plan, evaluación) de Hendrix (1995), el modelo RAISE (investigación, adaptación, implementación, estrategia, implementación) de Kendall (1997), o el modelo ROSIE (investigación, objetivos, estrategias, implementación y evaluación) de Crifasi (2000).

Como se ha argumentado previamente, estos modelos tienen en común que se han basado mayoritariamente en el modelo RACE de Marston (1963), considerando una serie de fases lineales, que, aunque pueden recibir diferentes denominaciones, comprenden tareas similares. El objetivo de estos procesos de planificación es proporcionar un mecanismo metódico y sistemático que pueda ayudar a comprender el problema al que nos enfrentamos con la campaña, identificar el público al que debemos dirigirnos, establecer metas y objetivos, seleccionar estrategias y tácticas apropiadas y efectivas, ejecutar esas estrategias y tácticas, y, finalmente, evaluar su eficacia.

Algunos autores han apuntado a las deficiencias de este tipo de procesos estratégicos de las relaciones públicas. Desde una perspectiva crítica, por ejemplo, ha sido argumentando que se trata de enfoques directivos que parten de las metas y los objetivos estratégicos de la organización, sin tener en cuenta necesariamente a los *stakeholders* y públicos desde el principio (L'Etang, 2009: 53; Gregory y Willis, 2013; Gregory y Macnamara, 2019). De acuerdo con L'Etang (2009), este tipo de modelos «no encajan en los modelos dialógicos normativos (idealistas)», por lo que, «si los profesionales de las relaciones públicas (y sus organizaciones) quieren realmente establecer 'diálogo', entonces un primer paso sería invitar a los *stakeholders* a definir los objetivos y los resultados» (p. 54).

Estos modelos predominantes están asimismo orientados a efectos lineales (Van Ruler, 2015: 190), en el sentido de que son en gran medida representativos del «antiguo comando y control y del pensamiento estratégico deliberado en el que la organización determina un camino a seguir a través de objetivos predefinidos y espera que los resultados sean los planificados» (Gregory y Macnamara, 2019: 8), sin tener en cuenta que la planificación de las relaciones públicas se realiza en un contexto

cada vez más volátil y en el que el poder de las partes interesadas puede afectar a las organizaciones (Van Ruler, 2015; Gregory y Macnamara, 2019). De hecho, Van Ruler (2015) argumenta que la evaluación en los modelos de planificación predominantes se considera como un ejercicio sumativo, sin abordar el cambio y proporcionando una «ilusión de control» (p. 190).

Así pues, se ha defendido que no solo deberíamos ver la evaluación como control de resultados, sino también como un *input* para la toma de decisiones a lo largo de todo el programa de relaciones públicas (Macnamara, 2015a), y no solamente al principio o al final. Para ello, Van Ruler (2015: 190) argumenta que es necesario un modelo de planificación en el que la entrada de información para la toma de decisiones sea una parte definida y legítima.

En este sentido, varios autores han propuesto la adaptación del modelo RACE al nuevo ecosistema comunicativo, a través de métodos basados en la metodología ágil proveniente del mundo de la informática (Bégin y Charbonneau, 2013; Van Ruler, 2015). De manera específica respecto a la planificación en los medios sociales online, Bégin y Charbonneau (2013), señalan que las fases del proceso de planificación deben ser constantemente interdependientes de las demás, por lo que los cuatro elementos se aplican de manera constante y continua como resultado de las aportaciones del medio ambiente.

Van Ruler (2015), por su parte, defiende la necesidad de nuevos modelos iterativos, que permitan una planificación de la comunicación flexible y en los que el cambio sea una parte definitiva durante el proceso de planificación. El autor sugiere utilizar el modelo ágil «Scrum» en la práctica de las relaciones públicas, cuya principal aportación es la de ofrecer un mayor protagonismo a la investigación formativa, a través de una monitorización iterativa de los resultados para informar la toma de decisiones, y reflexiones diarias del equipo de trabajo, teniendo en cuenta que «lo que funciona es más importante que lo acordado de antemano» (p. 192).

Otras aportaciones a los modelos de planificación estratégica tradicionales también han considerado de manera específica las implicaciones del *Big Data*. Weiner y Kochhar (2016: 15-16) y Wiencierz y Röttger (2019), por ejemplo, aplican el *Big Data* al proceso de planificación estratégica de investigación, planifica-

ción, ejecución y evaluación, de manera que cada una de las fases se lograría utilizando como base las potencialidades del *Big Data* para capturar y procesar muchos más datos en diferentes regiones del mundo de una manera mucho más rápida y eficiente.

Teniendo en cuenta los conceptos abordados hasta el momento respecto al proceso de planificación estratégica, se recogen en la siguiente tabla —Tabla 1— algunas de las principales definiciones.

Tabla 1. Terminología del proceso de planificación estratégica.

Programa/ Campaña	La planificación de una serie de estrategias y tácticas dirigidas a unos públicos clave durante un período de tiempo concreto, para la obtención de unos objetivos previamente determinados, en relación a una situación o problema que atañe a la organización (ej. Moffitt, 2005: 110; Stacks y Bowen, 2013: 3; Gregory, 2014: 149; Xifra, 2014: 123).
Análisis	El primer paso del proceso de planificación estratégica, que se encargará de identificar los problemas específicos en los que basar la campaña o programa.
Meta	Propósito general que se pretende conseguir, conectado a los objetivos generales de la organización, y a su misión, visión y valores.
Objetivos	División de los fines o metas en hitos específicos y cuantificables.
Estrategias	La idea principal que guía y determina la táctica.
Táctica	Los medios y métodos utilizados para implementar la estrategia.
Tiempo y recursos	El tiempo se refiere a los plazos impuestos de manera interna y/o externa, mientras que los recursos se refieren a los medios humanos, financieros y materiales que son necesarios para llevar a cabo la campaña o programa.
Monitorización	Control de las acciones.
Evaluación	Comprobar si se han cumplido los objetivos, y, en caso negativo, conocer por qué.

Fuente: Elaboración propia.

1.3.1. La evaluación en la planificación estratégica de las relaciones públicas

La evaluación de los programas o campañas de relaciones públicas se abordará en detalle en un capítulo posterior, sin

embargo, creemos importante cubrir aquí la importancia de su papel como parte del proceso de planificación estratégica.

Como hemos visto, el proceso estratégico de las relaciones públicas considera la investigación como elemento central para definir la situación de partida, monitorizar los programas de relaciones públicas y abordar la efectividad de esos programas, que correspondería a la evaluación. Tal y como afirma la asociación DIRCOM (s.f.), «sin investigación empírica preliminar y de evaluación final no se puede hablar de estrategia en sentido estricto» (p. 12).

La evaluación sistemática utilizando métodos de investigación científica aumenta la credibilidad y demuestra el valor de los programas de relaciones públicas, y ofrece evidencias para mejorar la práctica (Broom y Dozier, 1990: 75; Gregory, 2010: 157), tanto durante el transcurso de las campañas como durante las mismas (CIPR, 2011b: 24). Por lo tanto, sin la medición de la eficacia en las campañas de relaciones públicas, éstas no tendrían un rol estratégico (Grunig, 2006: 8).

Broom y Dozier (1990: 74-75), entienden los programas de relaciones públicas como teorías —las nociones que creemos que nos llevarán al resultado deseado—, que podemos probar a través de la investigación, planificando, monitorizando y evaluando dichos programas. A corto plazo, nos permite conocer hasta qué punto y por qué ha funcionado el programa, y, a largo plazo, obtenemos un mayor conocimiento de la práctica que nos hace más competentes profesionalmente.

Por otra parte, la evaluación permite «demostrar a la dirección que las relaciones públicas consiguen los objetivos y contribuyen positivamente al interés de la organización» (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012: 124). En este mismo sentido, L'Etang (2009) afirma que investigar y evaluar es una habilidad clave para el profesional de las relaciones públicas, dado que (pp. 55-56):

- Tiene la capacidad de dar credibilidad a la profesión y es el camino para obtener un estatus profesional.
- Ofrece algo de equivalencia con otras disciplinas de la dirección empresarial (aunque esto puede ser un inconveniente en el sentido de que puede estar demasiado a favor de los enfoques cuantitativos).

De acuerdo con la autora, «en nuestra cultura científica basada en las evidencias y que, por tanto, enfatiza el racionalismo, las relaciones públicas necesitan poseer, emplear y demostrar su facilidad con el conocimiento intelectual de alto nivel y su habilidad para aplicar dichos conceptos a los datos» (p. 56). Por lo tanto, «la investigación ha de entenderse a nivel estratégico (epistemológico y paradigmático), no puramente como una habilidad técnica» (p. 56).

A pesar de su importancia, tal y como se ha señalado previamente en el Estado de la cuestión, la investigación ha demostrado que la evaluación es un problema endémico de la industria de las relaciones públicas, que se ha trasladado también al medio de Internet. De forma mayoritaria, los/las profesionales de las relaciones públicas reconocen la importancia de la evaluación, pero el debate continúa existiendo en cuanto a la manera en la que se aplica esa evaluación (Watson y Noble, 2014).

Referencias

- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Aced, C. (2014). *Reputación digital*. Barcelona: UOC.
- Aced, C. (2021). Una buena comunicación = mejor reputación y más ventas. *BLOG-O-CORP*. <https://cristinaaced.com/2021/02/09/comunicacion-reputacion-ventas/>
- Aced, C., Arqués, N., Benítez, M., Llordá B. y Sanagustin E. (2009). *Visibilidad: cómo gestionar la reputación en Internet*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- AERCO y Territorio Creativo (2009). *La función del community manager. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*. AERCO y Territorio Creativo. <https://www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf>
- AERCO-PSM (s.f.). *Diccionario AERCO-PSM*. <https://www.zorraquino.com/diccionario/marketing-digital/que-es-aerco.html>
- Aichner, T., Grünfelder, M., Maurer, O. y Jegeni, D. (2021). Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to 2019. *Cyberpsychology, behavior and social networking*, 24(4), 215-222. <https://doi.org/10.1089/cyber.2020.0134>
- Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, 32, 117-132. <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/download/15175/179895/>
- Almansa Martínez, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Almansa Martínez, A. y Godoy Martín, F.J. (2012). El Community Manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18, 57-64. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40887
- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). <https://www.uma.es/media/files/2011-10-medicion.pdf>
- Álvarez Nobell, A. (2013). *Medición y evaluación en comunicación estratégica* [Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Málaga, España].

- AMEC Public Relations Agency Working Group (2023). *2023 AMEC Agency White Paper*. AMEC. <https://amecorg.com/setting-the-agency-agenda-in-measurement-and-evaluation/#chapter1>
- Anderson, F., Hadley, L., Rockland, D. y Weiner, M. (2009). *Guidelines for Setting Measurable Public Relations Objectives: An Update*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Setting_PR_Objectives.pdf
- Armendáriz, E. (2010). *Las relaciones públicas y su evaluación*. Madrid: Editorial Fragua.
- Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) (2018). *Guía práctica de la medición. Marco de actuación para una buena práctica de la medición en el sector de la comunicación y las relaciones públicas en España*. ADECEC. http://adecec.com/wp-content/uploads/2018/10/Gu%C3%81a-PRa%C3%81ctica-de-la-Medicio%C3%81n-def_.pdf
- Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) (2019). *La transformación digital en la comunicación*. ADECEC. <http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/06/Dec%C3%A1logo-ADECEC-Transformaci%C3%B3n-Digital.pdf>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (s.f.a). *Amec's integrated evaluation framework*. AMECORG. <https://amecorg.com/amecframework/>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (s.f.b). *A taxonomy of evaluation towards standards*. AMECORG. <https://amecorg.com/amecframework/assets/taxonomy.pdf>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2011). *Valid Metrics for PR Measurement. Putting The Principles Into Action*. PRSA. <https://apps.prsa.org/intelligence/businesscase/documents/amec/20110607validmetricsforprmeasurement.pdf>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2014). *How to use the AMEC Valid Metrics*. AMECORG.
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2015). *Barcelona Principles 2.0*. AMECORG. <https://amecorg.com/barcelona-principles-2-0/>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2016). *Integrated evaluation framework*. London, UK: AMEC. <http://amecorg.com/amecframework>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2018). *The M3 measurement maturity mapper was announced at AMEC's global summit in Barcelona last month*. AMECORG. <https://amecorg.com/2018/06/measurement-mapper-m3-debuts-nov/>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2020). *Barcelona Principles 3.0*. AMECORG. <https://amecorg.com/2020/07/barcelona-principles-3-0/>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication

- tion (AMEC) y Institute for Public Relations (IPR) (2010). *Barcelona Declaration of Measurement Principles: Validated Metrics Social Media Measurement* [ponencia] AMEC's 2nd European Summit on Measurement. Barcelona, España. <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/BarcelonaPrinciplesOct2010.pdf>
- Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC), Public Relations & Communications Association (PRCA), Public Relations & Communications Association Middle East and North Africa (PRCA MENA) y International Communications Consultancy Organisation (ICCO) (2020). *The PR Professional's Definitive Guide to Measurement*. <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2020/09/The-PR-Professionals-Definitive-Guide-to-Measurement-with-Hotwire-and-Racepoint.pdf>
- Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review*, 37(1), 28-36. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.09.008>
- Bachmann, P. (2019). Public relations in liquid modernity: How big data and automation cause moral blindness. *Public Relations Inquiry*, 8(3), 319-331. <https://doi.org/10.1177/2046147X19863833>
- Bagnall, R. (2012). Measuring social media. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 163-173). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bajalia, A. (2020). Where Are We Now? Public Relations Professionals Discuss Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal*, 13(2), 1-22. https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Bajalia-Final-Edited_SJ.pdf
- Barger, V. A. y Labrecque, L. (2013). An Integrated Marketing Communications Perspective on Social Media Metrics. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, Spring, 64-76. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2280132
- Bartholomew, D. (2010). The Digitization of Research and Measurement. *MetricsMan*. <https://metricsman.wordpress.com/2010/05/12/the-digitization-of-research-and-measurement/>
- Bartholomew, D. (2012). *Social Media Impact and Business Value (Beyond Engagement and Influence)* [ponencia] AMEC's 4th European Summit on Measurement. Dublin, Irlanda.
- Bartholomew, D. (2013a). A New Framework for Social Media Metrics and Measurement. *MetricsMan*. <https://metricsman.wordpress.com/2013/06/12/a-new-framework-for-social-media-metrics-and-measurement/>
- Bartholomew, D. (2013b). *Social Media and the Need for an Affordable Model. Creating a Framework for Metrics and Measurement* [ponencia] AMEC's 5th European Summit on Measurement. Madrid, España.
- Bégin, D.A. y Charbonneau, K. (2013). Rethinking the R.A.C.E. model for a social media world. *Journal of Professional Commu-*

- nication, 2(2), 109-132. <https://doi.org/10.15173/JPC.V2I2.129>
- Bentwood, J. (2023). Buyer versus seller: social listening technologies. En AMEC Public Relations Agency Working Group (Ed.), *2023 AMEC Agency White Paper* (s.p.). AMEC. <https://amecorg.com/setting-the-agency-agenda-in-measurement-and-evaluation/#chapter1>
- Berger, B. (2005). Power over, power with, and power to relations: Critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 5-28. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1701_3
- Boon-Long, S. y Wongsurawat, W. (2015). Social media marketing evaluation using social network comments as an indicator for identifying consumer purchasing decision effectiveness. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17, 130-149. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2015.51>
- Botan, C. H. y Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, 54(4), 645-661. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x>
- boyd, D.M. y Ellison, N.B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Boyd, J. y Vanslette, S.H. (2009). Outlaw discourse as postmodern public relations. En R.L. Heath, E.L. Toth y D. Waymer (Eds.), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II* (pp. 328-342). New York: Routledge.
- Brockhaus, J., Buhmann, A. y Zerfass, A. (2023). Digitalization in corporate communications: understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 274-292. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0035>
- Broom, G.M. (1977). Coorientational measurement of public issues. *Public Relations Review*, 3(4), 110-119. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(77\)80010-6](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(77)80010-6)
- Broom, G.M. y Dozier, D.M. (1990). *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Brown, R. (2013). Digital pr is dead: social goes mainstream. En R. Brown y S. Waddington (Eds.), *Share This Too: More Social Media Solutions for PR Professionals* (pp. 17-23). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Buhmann, A. y Likely, F. (2018). Evaluation and Measurement. En R. Heath, W. Johansen (Eds.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Buhmann, A., Likely, F. y Geddes, D. (2018). Communication evaluation and measurement: connecting research to practice. *Journal of Communication Management*, 22(1), 113-119. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0141>
- Buhmann, A., Macnamara, J. y Zerfass, A. (2019). Reviewing the

- ‘march to standards’ in public relations: a comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives. *Public Relations Review*, 45(4), 101825. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101825>
- Buhmann, A. y Volk, S.C. (2022). Measurement and evaluation: Framework, methods, and critique. En J. Falkheimer y M. Heide (Eds.), *Research handbook on strategic communication* (pp. 475-489). Edward Elgar.
- Buhmann, A. y White, C.L. (2022). Artificial Intelligence in Public Relations: Role and Implications. En J. H., Lipschultz, K. Freberg y R. Luttrell (Eds.), *The Emerald Handbook of Computer-Mediated Communication and Social Media* (pp. 625-638). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-597-420221036>
- Capozzi, L. y Berlin Zipfel, L. (2012). The conversation age: the opportunity for public relations. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 336-349. <https://doi.org/10.1108/13563281211253566>
- Capriotti, P. (2009). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *Razón y Palabra*, 70, 1-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3103128>
- Capriotti, P. y Pardo, H. (2012). Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums. *Public Relations Review*, 38(4), 619-626. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.005>
- Carr, C.T. y Hayes, R.A. (2015). Social Media: Defining, Developing, and Divining. *Atlantic Journal of Communication*, 23(1), 46-65. <https://doi.org/10.1080/15456870.2015.972282>
- Carroll, G. (2013). Planning: audiences, media and networks. En R. Brown y S. Waddington (Eds.), *Share This Too: More Social Media Solutions for PR Professionals* (pp. 33-54). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). https://www.uma.es/media/files/libro-pr_1.pdf
- Castillo, A. y Álvarez Nobell, A. (2014). *Medición y evaluación en comunicación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Castillo-Esparcia, A. y Smolak Lozano, E. (2013). Redes sociales y organizaciones. Modelos de evaluación. *Historia y Comunicación Social*, 18, 473-487. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44343
- Charest, F., Bouffard, J. y Zajmovic, E. (2016). Public relations and social media: Deliberate or creative strategic planning. *Public Relations Review*, 42(4), 530-538. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.008>
- Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2011a). *Research, Planning & Measurement Toolkit*. CIPR. <https://nhs.joindementiaresearch.nihr.ac.uk/wp-content/uploads/Research-Planning-and-Measurement-Toolkit-1.pdf>
- Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2011b). *Social*

- clausura del Posgrado UOC, Curso 1999-2000.* <http://docplayer.es/9719171-%20Como-sobrevivir-a-la-infoxicacionalfons-cornella.html>

- Relaciones%20P%Fablicas_dic-2010.pdf;jsessionid=193AE-D9695BCDE5C58129C8EFA-DCDDEE.tdx1?sequence=1
- Cuenca, J. (2012). *Las Auditorías de Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC Press.
- Cuenca, J., Matilla, K. y Compte, M. (2016). *Estudio vertical de los monitores, indicadores y técnicas online que coexisten para medir la actividad de las Relaciones Públicas* [Ponencia] XI Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas. Valencia, España.
- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M. y Zeler, I. (2022). La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 163-182. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2022-1537>
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K. y Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- Cutlip, S.M., Center, A.H. y Broom, G.M. (1994). *Effective public relations*. 7th ed. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Damásio, M. J., Dias, P. y Andrade, J.G. (2012). The PR Pyramid: Social media and the new role of Public Relations in organizations. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 11-30. <http://dx.doi.org/10.5783/RIIP-4-201201-11-30>
- Del-Fresno-García, M. (2011). *Cómo investigar la reputación online en los medios sociales de la web 2.0*. *Cuadernos de Comunicación Evoca*, 5(1), 29-33. <http://eprints.rclis.org/16158/1/Miguel-Del-Fresno-Investigacion-reputacion-Online.pdf>
- Deutsche Public Relations Gesellschaft (PRG) y Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) (2000). *PR-evaluation: Messen, analysieren, bewerten-empfehlungen für die praxis*. Bonn, Germany: Booklet.
- Deutsche Public Relations Gesellschaft (PRG) y International Controller Association (ICV) (2009). *Levels of Impact and Evaluation of Communication (DPRG/ICV framework for communication controlling)*. http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/DPRG-ICV-Framework-Communication-Controlling-2009.pdf
- Devin, B.L. y Lane A.B. (2014). Communicating engagement in corporate social responsibility: A meta-level construal of engagement. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 436-454. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956104>
- Dhanesh, G. S. (2017). Putting engagement in its PRoper place: State of the field, definition and model of engagement in public relations. *Public Relations Review*, 43(5), 925-933, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.001>
- Di Génova, A. E. (2016). *Manual de relaciones públicas e institucionales: estrategias y tácticas relacionales y de comunicación* (2a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.

- DIRCOM (2021). *Anuario de la comunicación 2021. Big data y ciberseguridad al servicio de la comunicación*. DIRCOM. <https://anuario2021.dircom.org/anuario2021/#page=1>
- DIRCOM (2022). *ECE 21-22. El estado de la comunicación en España*. Madrid: DIRCOM.
- DIRCOM (s.f.). *El Decálogo Dircom 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*. Barcelona: DIRCOM Catalunya. <https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/03/decalogo-dircom.pdf>
- Dozier, D. M., Grunig, J.E. y Grunig, L.A. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Duhé, S. (2015). An overview of new media research in public relations journals from 1981 to 2014. *Public Relations Review*, 41(2), 153-169. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.002>
- Edelman (2017). 2017 *Edelman Trust Barometer*. Edelman. <https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-trust-barometer-global-results-71035413>
- Elorriaga Illera, A., Merchan Mota, I. y Vink Larruskain, N. (2018). El «Social Big Data»: una oportunidad empresarial y laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(2), 1213-1222. <https://doi.org/10.5209/ESMP.62210>
- Endaltseva, A. (2015). The present state of integrated communication in Russia. *Public Relations Review*, 41(4), 533-540. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.05.015>
- Estanyol, E. (2012). Marketing, public relations, and how Web 2.0 is changing their relationship: A qualitative assessment of PR consultancies operating in Spain. *Public Relations Review*, 38(5), 831-837. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.006>
- Estanyol, E. y Lalueza, F. (2014). ¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas en España. *Sphera Publica*, Junio, 135-162. <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/205/173>
- European Commission (2019a). *Communication network indicators. Supporting guide*. European Comission. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication_network_indicators_supporting_guide.pdf
- European Commission (2019b). *Communication network indicators*. European Comission. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication_network_indicators.pdf
- Fairchild, F. y O'Conner, N. (1999). *The public relations research and evaluation toolkit: How to measure the effectiveness of PR*. London, UK: Institute of Public Relations.
- Fairchild, M. (1997). *How to get Real value from public relations*. London, UK: ICO.
- Fawkes, J. y Gregory, A., (2000). Applying communication theories to the Internet. *Journal of Communication Management*, 5(2), 109-124. <https://doi.org/10.1108/13632540110806703>
- Feijóo, C., Maghiros, I., Abadie, F. y Gomez-Barroso, J. (2009).

- Exploring a heterogeneous and fragmented digital ecosystem: mobile content. *Telematics & Informatics*, 26(3), 282-292. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2008.11.009>
- Fernández, P. (2009). *Clasificación de redes sociales*. <https://www.pablofb.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/>
- Fitzpatrick, K.R. y Weissman, P.L. (2021). Public relations in the age of data: corporate perspectives on social media analytics (SMA). *Journal of Communication Management*, 25(4), 401-416. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0092>
- Fortune Business Insights (2023). *Media Monitoring Tools Market*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/media-monitoring-tools-market-104157>
- Freberg, K. (2021). *Social media for strategic communication: creative strategies and research-based applications*. Sage.
- Gambetti, R. C. y Graffigna, G. (2010). The concept of engagement: a systematic analysis of the ongoing marketing debate. *International Journal of Market Research*, 52(6), 801-826. <https://doi.org/10.2501/S1470785310201661>
- García Carballo, C. (2015). *Relaciones Públicas. 2.0: La personalización de los mensajes en Redes Sociales como elemento de fidelización* [Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Málaga, España].
- García, L. (2008). Web 2.0: Mitos y Realidades. *Marketing News*. <https://www.marketingnews.es/marcas/opinion/1039994054305/web-2.0-mitos-realidades.1.html>
- Garton, L., Haythornthwaite, C. y Wellman, B. (1997). Studying Online Social Networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(1). <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1997.tb00062.x>
- Gauchi, J. M. y Sabater Quinto, F. (2017). *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales*. Barcelona: UOC.
- Gesualdi, M. (2019). Revisiting the relationship between public relations and marketing: Encroachment and social media. *Public Relations Review*, 45(2), 372-382. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.002>
- Gillin, P. (2008). New media, new influencers and implications for the public relations profession. *Journal of New Communication Research*, 2(2), 1-10.
- Government Communication Service (GCS) (2015). *GCS Evaluation Framework Comprehensive user guide and FAQs*. Government Communication Service. <https://www.davidhodder.com/wp-content/uploads/2018/09/GCS-Evaluation-Framework.pdf>
- Government Communication Service (GSC) (2018). *Evaluation Framework 2.0. June 2018*. Government Communication Service. <https://3x7ip91ron-4ju9ehf2unqrm1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/03/Evaluation-Framework-2.0.pdf>
- Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach. Third Edition*. London, UK: Kogan Page.
- Gregory, A. (2014). *Strategic public relations planning and manage-*

- ment. En R. Tench y L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations (3rd. edition)* (pp. 145-167). London, UK: Pearson.
- Gregory, A. (2020). The Fundamentals of Measurement and Evaluation of Communication. En V. Luoma-aho y M. J. Canel (Eds.), *Handbook of Public Sector Communication* (pp. 367-382). Handbooks in Communication and Media, John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch24>
- Gregory, A. y Half, G. (2013). Divided we stand: Defying hegemony in global public relations theory and practice? *Public Relations Review*, 39(5), 417-425. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.04.006>
- Gregory, A. y Half, G. (2020). The damage done by big data-driven public relations. *Public Relations Review*, 46(2), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101902>
- Gregory, A. y Macnamara, J. (2019). An evaluation u-turn: From narrow organisational objectives to broad accountability. *Public Relations Review*, 45(5), 101838. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101838>
- Gregory, A. y Watson, T. (2008). Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation—towards a new research agenda. *Journal of Marketing Communications*, 14(5), 337-350. <https://doi.org/10.1080/13527260701869098>
- Gregory, A. y Willis, P. (2013). *Strategic Public Relations Leadership*. London, UK: Routledge.
- Grunig, J.E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176. https://doi.org/10.1207/s1532754x-jpr1802_5
- Grunig, J.E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *Prism*, 6(2), 1-19. <https://www.prismjournal.org/uploads/1/2/5/6/125661607/v6-no2-a1.pdf>
- Grunig, J.E. (Ed.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J.E. y Grunig, L.A. (2010). *The Third Annual Grunig Lecture Series. Public Relations Excellence 2010* [Ponencia] PRSA International Conference, Washington DC. <https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Third-Grunig-Lecture-October-17-2010-Transcript.pdf>
- Grunig, J.E. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York, NY: Holt: Rinehart and Winston.
- Half, G. y Gregory, A. (2023). Digital corporate communication and the market for big data. En V. Luoma-aho y M. Badham (Eds.), *Handbook of digital corporate communication* (pp. 371–383). Edward Elgar.
- Hallahan, K. (2005). Online public relations. En R.L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations (Vol. 1)* (pp. 588-592). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412952545.n295>

- Hallam, J. (2013a). *The Social Media Manifesto*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Hallam, J. (2013b). Laying the foundations for a social business. En R. Brown y S. Waddington (Eds.), *Share This Too: More Social Media Solutions for PR Professionals* (pp. 249-254). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Harlow, R. (1976). Building a Public Relations Definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34-42. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)
- Hendrix, J. (1995). *Public relations cases* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Holsapple, C.W., Hsiao, S.H. y Pakath, R. (2018). Business social media analytics: Characterization and conceptual framework. *Decision Support Systems*, 110, 32-45. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.03.004>
- Holtz, S. (1999). *Public Relations on the NET. Winning Strategies to Inform and Influence the Media, the Investment Community, the Government, the Public, and More!* New York, NY: AMACOM.
- Holtzhausen, D. (2000). Postmodern values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 93-114. https://doi.org/10.1207/S1532754X-JPRR1201_6
- Holtzhausen, D. y Voto, R. (2002). Resistance from the margins: the postmodern public relations practitioner as organizational activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57-84. https://doi.org/10.1207/S1532754X-JPRR1401_3
- Howard, P.N.; Parks, M.R. (2012). Social media and political change: Capacity, constraint, and consequence. *Journal of Communication*, 62(2), 359-362. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2012.01626.x>
- Howell, K. (2012). An introduction to social networks. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 4-12). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hurme, P. (2001). Online PR: emerging organisational practice. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(2), 71-75. <https://doi.org/10.1108/13563280110391016>
- Hurst, B. y Johnston, K.A. (2021). The social imperative in public relations: Utilities of social impact, social license and engagement. *Public Relations Review*, 47(2), 102039. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102039>
- Ideya (2017). *Social Media Monitoring Tools and Services Report Public Excerpts 2017. Analysis and Elaborate Profiles of more than 150 Social Technologies & Services Worldwide*. Ideya. <http://ideya.eu.com/images/Social%20Media%20Monitoring%20Tools%20and%20Services%20Report%20Public%20Excerpts%202017.pdf>
- Ideya (2018). *Social Media Monitoring Tools and Services Report Public Excerpts 2018. Analysis and Elaborate Profiles of more than 150 Social Technologies & Services Worldwide*. Ideya. <http://ideya.eu.com/images/SMMTools%20Excerpts%202018%20Final.pdf>
- Institute for Public Relations (IPR) (s.f.). *About Social Media Research Center (SMRC)*. <https://>

- instituteforpr.org/digital-media-research/about/
- International Communications Consultancies Organisation (ICCO) (2020). *World PR Report 2020*. London, UK: ICCO. <https://iccopr.com/wp-content/uploads/2019/12/ICCO-brochure-digi.pdf>
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013). *International Integrated Reporting Framework*. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>
- International Public Relations Association (IPRA) (1994). *Gold Paper No.11: Public relations evaluation: professional accountability*. London: IPRA.
- Jeffrey, A. (2013). *Social Media Measurement: A Step-by-Step Approach. Using the AMEC Valid Metrics Framework*. IPR. <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Social-Media-Measurement-Paper-Jeffrey-6-4-13.pdf>
- Jelen-Sanchez, A. (2017). Engagement in public relations discipline: Themes, theoretical perspectives and methodological approaches. *Public Relations Review*, 43(5), pp. 934-944. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.002>
- Jenkins, H., Clinton, K., Purushotma, R., Robison, A. y Weigel, M. (2006). *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century*. Chicago, Illinois: The MacArthur Foundation. https://www.macfound.org/media/article_pdfs/JENKINS_WHITE_PAPER.PDF
- Jiang, H., Luo, Y. y Kulemeka, O. (2016). Social media engagement as an evaluation barometer: Insights from communication executives. *Public Relations Review*, 42(4), 679-691. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.12.004>
- Jin, Y. y Liu, B.F. (2010). The Blog-Mediated Crisis Communication Model: Recommendations for Responding to Influential External Blogs. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 429-455. <https://doi.org/10.1080/10627261003801420>
- Jo, S. y Jung, J. (2005). A cross-cultural study of the world wide web and public relations. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(1), 24-40. <https://doi.org/10.1108/13563280510578187>
- Johnston, K.A. (2014). Public Relations and Engagement: Theoretical Imperatives of a Multi-dimensional Concept. *Journal of Public Relations Research*, 26(5). <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.959863>
- Kaplan, A.M. y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992). A balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Karakas, F. (2009). Welcome to World 2.0: the new digital ecosystem. *Journal of Business Strategy*, 30(4), 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.jbusstr.2009.09.003>

- org/10.1108/02756660910972622
- Kaushik, A. (2015). *How To Suck At Social Media: An Indispensable Guide For Businesses*. <https://www.kaushik.net/avinash/social-media-marketing-success-guide-businesses/>
- Kelleher, T. (2006). *Public Relations Online: Lasting Concepts for Changing Media*. California, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Kelleher, T. (2009). Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication. *Journal of Communication*, 59(1), 172-188. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.01410.x>
- Kelly, J. (2010). Parsing the Online Ecosystem: Journalism, Media, and the Blogosphere. En V. Eniav (Ed.), *Transitioned Media. The Economics of Information, Communication and Entertainment (The Impacts of Digital Technology in the 21st Century)* (pp 93-108). New York, NY: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6099-3_7
- Kendall, R. (1997). *Public relations campaign strategies: Planning for implementation* (2nd ed.). New York, NY: Addison-Wesley.
- Kent, M.L. (2010). Directions in social media for professionals and scholars. En R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations (2nd Ed.)* (pp. 643-656). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kent, M.L. y Li, C. (2020). Toward a normative social media theory for public relations. *Public Relations Review*, 46(1), 101857. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101857>
- Kent, M.L. y Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Kent, M.L., Carr, B.J., Husted, R.A. y Pop, R.A. (2011). Learning web analytics: A tool for strategic communication. *Public Relations Review*, 37(5), 536-543. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.011>
- Ketchum y Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2012). *Measuring the True Value of Public Relations. How an AMEC initiative changed the way PR Measurement was seen*. <https://slideplayer.com/slide/4221461/>
- Kim, S., Park, J. y Wertz, E. (2010). Expectation gaps between stakeholders and web-based corporate public relations efforts: Focusing on Fortune 500 corporate web sites. *Public Relations Review*, 36(3), pp. 215-221. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.04.001>
- Kim, S.-Y., Choi, M.I., Reber, B.H. y Kim, D. (2014). Tracking public relations scholarship trends: Using semantic network analysis on PR Journals from 1975 to 2011. *Public Relations Review*, 40(1), 116-118. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.11.017>
- Kirychenka, L. (2019). El engagement en redes sociales. Revisión bibliométrica en el campo de estudio de las relaciones públicas y la gestión de comunicación. En J. Albert, L. Kirychenka, A. Tapia, R. Torres y A. Vera, *Excelencia Universitaria sobre Rela-*

- ciones Públicas. Mejores Trabajos Finales de Grado y Mejores Trabajos Finales de Máster Oficial Universitario 2019* (pp. 101-139). Alicante: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas. <https://www.ucm.es/data/cont/docs/319-2019-11-11-Libro-Excelencia-AIRP-2019.pdf>
- Kitchen, P.J. y Panopoulos, A. (2010). Online public relations: The adoption process and innovation challenge, a Greek example. *Public Relations Review*, 36(3), 222-229. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.05.002>
- L'Etang, J. (2009). *Relaciones Públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: UOC.
- L'Etang, J. y Pieczka, M. (2006). *Public relations: critical debates and Contemporary Practice*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lanier, J. (2010). *You Are Not A Gadget: A Manifesto*. New York: Penguin Books.
- Levine, B. (2016). Want to Adopt a Measurement Mindset? Focus on Improvement, Not Success. *Public Relations Tactics*, 23(1), 7.
- Lévy, P. (1997). *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*. Cambridge, UK: Perseus Books.
- Likely, F. (2012). *Principles for the use of return on investment (ROI); Benefit-cost ration (BCR); And cost-effectiveness analysis (CEA) financial metrics in a public relations/communication (PR/C) department*. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Fraser-Likely-Principles-for-the-Use-of-ROI-BCR-CEA-metrics-in-PR_Communication1.pdf
- Likely, F. y Watson, T. (2013). Measuring the edifice: public relations measurement and evaluation practices over the course of 40 years. En K. Sriramesh, A. Zerfass y J.-N. Kim (Eds.), *Public Relations and Communication Management: Current Trends and Emerging Topics* (pp. 143-162). New York, NY: Routledge.
- Likely, F., Rockland, D. y Weiner, M. (2006). *Perspectives on ROI of media relations publicity efforts*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. <http://www.instituteforpr.org/media-relations-publicity-efforts/>
- Lindenmann, W.K. (1993). An Effectiveness Yardstick to Measure Public Relations Success. *Public Relations Quarterly*, 38(1), 7-9.
- Lindenmann, W.K. (1997a). *Guidelines and standards for measuring and evaluating PR effectiveness*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations Research & Education.
- Lindenmann, W.K. (1997b). Setting minimum standards for measuring public relations effectiveness. *Public Relations Review*, 23(4), 391-402. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90053-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90053-9)
- Lindenmann, W.K. (2003). *Guidelines and Standards for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations Research and Education. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf
- Lipschultz, J.H., Freberg, K. y Luttrell, R. (Eds.) (2022). *The Emerald handbook of computer-mediated communication and social*

- media*. Emerald. <https://doi.org/10.1108/9781800715974>
- Little (2021). *The Forrester New Wave™: AI-Enabled Consumer Intelligence Platforms, Q3 2021*. Forrester. <https://www.forrester.com/report/the-forrester-new-wave-ai-enabled-consumer-intelligence-platforms-q3-2021/RES161546>
- Liu, B.F., Jin, Y., Briones, R. y Kuch, B. (2012). Managing turbulence in the blogosphere: Evaluating the Blog-Mediated Crisis Communication Model with the American Red Cross. *Journal of Public Relations Research*, 24(4), 353-370. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.689901>
- Luo, Y., Jiang, H. y Kulemeka, O. (2015). Strategic social media management and public relations leadership: insights from industry leaders. *International Journal of Strategic Communication*, 9(1), 167-196. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2014.960083>
- Louma-aho, V. y Badham, M. (Eds.) (2023). *Handbook on Digital Corporate Communication*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802201963>
- Luttrell, R. (2021). *Social media: how to engage, share, and connect*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Macnamara, J. (1992). Evaluation of public relations: The Achilles Heel of the public relations profession. *International Public Relations Review*, 15(2), 19-25.
- Macnamara, J. (2002). Research and evaluation. En C. Tymson y P. Lazar, *The New Australian and New Zealand Public Relations Manual* (pp. 100-134). Sydney: Tymson Communications.
- Macnamara, J. (2014a). *The development of international standards for measurement and evaluation of public relations and corporate communication: A review*. Sydney, Australia: Australian Centre for Public Communication. <https://www.uts.edu.au/sites/default/files/acpc-pr-measurement-and-evaluation-review.pdf>
- Macnamara, J. (2014b). Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: A critical analysis. *Public Relations Inquiry*, 3(1), 7-29. <https://doi.org/10.1177/2046147X14521199>
- Macnamara, J. (2015a). Breaking the measurement and evaluation deadlock: a new approach and model. *Journal of Communication Management*, 19(4), 371-387.
- Macnamara, J. (2015b). *Creating an 'architecture of listening' in organizations: The basis of engagement, trust, healthy democracy, social equity, and business sustainability*. Sydney, NSW: University of Technology Sydney.
- Macnamara, J. (2016a). Multiple intelligences and minds as attributes to reconfigure PR-A critical analysis. *Public Relations Review*, 42(2), 249-257. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.03.002>
- Macnamara, J. (2016b). *Moving Communication Forward With Evaluation*. [Ponencia] 7th European Conference on Public Communication, Bruselas. https://cor.europa.eu/en/events/Documents/Europcom/Jim_Macnamara.pdf
- Macnamara, J. (2018a). *Evaluating public communication: New mod-*

- els, standards and best practice.* Abingdon, UK: Routledge.
- Macnamara, J. (2018b). The Missing Half of Communication and Engagement. En K. A. Johnston, y M. Taylor (Eds), *The Handbook of Communication Engagement* (pp. 115-132). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119167600.ch9>
- Macnamara, J. (s.f.). *PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication*. https://www.researchgate.net/publication/265317712_PR_Metrics_How_to_Measure_Public_Relations_and_Corporate_Communication
- Macnamara, J.R. (2007). *Return on investment (ROI) of PR and corporate communication*. Sydney: Mass Communication Group.
- Macnamara, J.R. (2008). *Research in public relations: a review of the use of evaluation and formative research*. CARMA International Asia Pacific. https://www.researchgate.net/publication/265104424_Research_in_Public_Relations_A_review_of_the_use_of_evaluation_and_formative_research
- Macnamara, J. y Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469-486. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>
- Macnamara, J. y Likely, F. (2017). Revisiting the disciplinary home of evaluation: New perspectives to inform PR evaluation standards. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(2), 1-21. <https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Revisiting-the-Disciplinary-Home-of-Evaluation-New-Perspectives-to-Inform-PR-Evaluation-Standards.pdf>
- Macnamara, J. y Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287-308. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.711402>
- Macnamara, J., Lwin, M., Adi, A. y Zerfass, A. (2016). 'PESO' media strategy shifts to 'SOEP': Opportunities and ethical dilemmas. *Public Relations Review*, 42(3), 377-385. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.001>
- Maldonado, S. (2016). *Analítica web: Medir para triunfar*. Madrid: ESIC.
- Marca Frances, G. (2011). *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos* [Tesis Doctoral, Universitat Rovira i Virgili, Badalona, España]. <http://www.tdx.cat/handle/10803/51765>
- Marhuenda, C.M. y Nicolás, M.A. (2012). Herramientas para la medición de los social media. En M. M. Grandío y Ojeda, M. Á. N. (Eds.) (2012), *Estrategias de comunicación en redes sociales: usuario, aplicaciones y contenidos* (pp. 31-50). Barcelona: Gedisa.

- Marklein, T. y Paine, K. (2012). *The March to Standards, #SMMStandards Progress and Roadmap*. [Ponencia] AMEC's 4th European Summit on Measurement, Dublin, Irlanda. <http://amecinternationalsummitdublin.org/downloads/The-March-to-Social-Standards-Tim-Marklein-and-Katie-Paine.pdf>
- Marquina-Arenas, J. (2012). *Plan Social Media y Community Manager*. Barcelona: Editorial UOC.
- Marston, J.E. (1963). *The nature of public relations*. New York: McGraw-Hill.
- Martín-Albo, J. y Calero, C. (2012). Redes Sociales: Estrategia de Marketing para la pequeña empresa. En A. Ruíz-Cortés y L. Iribarne (Eds.), *Actas de las XVII Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos (JISBD 2012)* (pp. 117-122). Almería: Universidad de Almería.
- Matilla, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de la Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español* [Tesis Doctoral, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España]. <http://www.tdx.cat/handle/10803/9222>
- Matilla, K., Miranda, T., Compte Pujol, M. y Oliveira dos Santos, A. (2018). Divergencias en la denominación funcional de los departamentos de comunicación en España. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 1(22), 129-156. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4939>
- McCoy, M. y Hargie, O. (2003). Implications of mass communication theory for asymmetric public relations evaluation. *Journal of Communication Management*, 7(4), 304-316. <http://dx.doi.org/10.1108/13632540310807449>
- McMichael, B. (2012). Open Communication: Psychology, Ethics and Etiquette. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 49-58). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Meerman, D. (2010). *Las nuevas reglas del marketing. Cómo utilizar las redes sociales, blogs, vídeos en línea y marketing viral para llegar directamente al comprador*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Men, L.R. y Tsai, W.-H.S. (2013). Beyond liking or following: Understanding public engagement on social networking sites in China. *Public Relations Review*, 39(1), 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.013>
- MetricsMan (2010). *The Digitization of Research and Measurement*. <https://metricsman.wordpress.com/2010/05/12/the-digitization-of-research-and-measurement/>
- Metzner-Szigeth, A. (2006). «El movimiento y la matriz» - Internet y transformación socio-cultural. *CTS+I: Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, 7, 1-16. https://www.researchgate.net/publication/41091449_El_movimiento_y_la_matriz_-_Internet_y_transformacion_socio-cultural
- Michaelson, D. y Stacks, D. (2011). Standardization in public rela-

- tions measurement and evaluation. *Public Relations Journal*, 5(2), 1-22. <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Standardization.pdf>
- Miguel de Bustos, J.C. y Casado del Río, M.A. (2016). Emergencia de los GAFA y cambios en el sistema comunicativo global. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 104, 38-48. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero104/emergencia-de-los-gafa-y-cambios-en-el-sistema-comunicativo-global/?output=pdf>
- Miniwatts Marketing Group (2024). *Internet World Stats. Usage and Population Statistics*. <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1991). *The Strategy Process*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moffitt, M. (2005). Campaign. En R.L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (Vol. 1) (pp. 110-111). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412952545.n53>
- Morales Martínez, M. (2010). *Análítica Web para empresas: Arte, ingenio y anticipación*. Barcelona: Editorial UOC.
- Moreno, A., Athaydes, A. y Navarro, C. (2018). Uso del big data y de la automatización entre los profesionales de las relaciones públicas en Brasil. *Revista ComHumanitas*, 9(2), 85-100. <https://doi.org/10.31207/rch.v9i2.167>
- Moreno, A., Navarro, A., Tench, R. y Zerfass, A. (2015). Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public Relations Review*, 41(2), 242-253. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.006>
- Morozov, E. (2022). *Web3: A Map in Search of Territory. The crypto syllabus*. <https://the-crypto-syllabus.com/web3-a-map-in-search-of-territory/>
- Moss, G., Kennedy, H., Moshonas, S. y Birchall, C. (2015). Knowing your publics: the use of social media analytics in local government. *Information Polity*, 20(4), 287-298. <https://doi.org/10.3233/IP-150376>
- Muñoz, G. y Elósegui, T. (2011). *El arte de medir: Manual de analítica Web*. Barcelona: Profit editorial.
- Napoli, P. M. (2015). Social media and the public interest: Governance of news platforms in the realm of individual and algorithmic gatekeepers. *Telecommunications Policy*, 39(9), 751-760. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2014.12.003>
- Navarro, C., Moreno, A., Molleda, J.C., Khalil, N. y Verhoeven, P. (2020). The challenge of new gatekeepers for public relations: A comparative analysis of the role of social influencers for European and Latin American professionals. *Public Relations Review*, 46(2), 101881. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101881>
- Niemann-Struweg, I. (2014). An integrated communication implementation model for the post-2000 business environment. *Public Relations Review*, 40(2), 184-192. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.08.011>

- Noble, P. (2014). Public relations programme research and evaluation. En R. Tench y L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations (3th edition)* (pp. 168-180). London, UK: Pearson.
- Nowicka, H. (2012). Integrating traditional and social media. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 31-38). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Nunan, D. y DiDomenico, M. (2017). Big data: a normal accident waiting to happen? *Journal of Business Ethics*, 145, 481-491. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2904-x>
- O'Neil, C. (2017). *The era of blind faith in big data must end*. TED Ideas Worth Spreading. www.ted.com/talks/cathy_o_neil_the_era_of_blind_faith_in_big_data_must_end
- O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Paine, K. D. (2009). New school of thought. *Communication World*, 26(6), 20-24.
- Paine, K.D. (2011a). *Measure what matters: Online tools for understanding customers, social media, engagement and key relationships*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Paine, K.D. (2011b). *Designing and Implementing Your Communication's Dashboard: Lessons Learned*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/designing-implementing-communication-dashboard/>
- Pardo Kuklinski, H. y Scolari, C. (2006). *Web 2.0. Caos conceptual y nuevos mitos en el discurso cibercultura*. [Ponencia] IX Congreso IBERCOM. El espacio iberoamericano de comunicación en la era digital, Sevilla, España.
- Parker, A. (2013). Understanding social capital. En R. Brown y S. Waddington (Eds.), *Share This Too: More Social Media Solutions for PR Professionals* (63-71). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Pestana, R. y Daniels, M. (2011). *Lisbon summit valid metrics workshop 3*. [Ponencia] AMEC's 3rd European Summit on Measurement, Lisboa, Portugal.
- Petrovici, M.A. (2014). E-public relations: Impact and efficiency. A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 79-84. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.015>
- Pettigrew, A. M., Thomas, H. y Whittington, R. (Eds.) (2002). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Pettijohn, N. (2019). Why Every Company Is A Media Company. *Forbes.com*. <https://www.forbes.com/sites/nathanpettijohn/2019/02/07/why-every-company-is-a-media-company/?sh=d5ca40573915>
- Phillips, D. (2009). *A Grunigian view of modern PR*. <https://leveragewealth.blogspot.com/2009/01/grunigian-view-of-modern-pr.html>
- Phillips, D.; Young, P. (2009). *Online Public Relations. A practical guide to developing an online strategy in the world of social media* (Second Edition). London, UK: Kogan Page.

- Pilas, D. (2005). Benchmarking. En R.L. Heath (Ed.), *Enciclopedia de relaciones públicas* (Vol. 1) (pp. 75-76). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412952545.n35>
- Pineda-Martínez, P. (2013). Relaciones Públicas Online de excelencia: Las empresas energéticas del IBEX35 ante el reto de comunicar su conducta responsable. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(5), 189-208. <http://revistarelationespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/170/114>
- Pineda-Martínez, P. (2014). Ser y comunicar la responsabilidad corporativa en internet: evidencias desde el sector energético en España. En D. Fernández Quijada y M. Ramos-Serrano (Eds.), *Tecnologías de la persuasión: uso de las TIC en publicidad y relaciones públicas* (pp. 29-50). Barcelona: UOC.
- Pineda-Martínez, P. y Ruiz-Mora, I. (2019). Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica. *El profesional de la información*, 28(5), 1-12. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.24>
- Ponce, I. (2012). *Monográfico: Redes Sociales-Definición de redes sociales*. Observatorio Tecnológico, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Gobierno de España. <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/eu/internet/web-20/1043-redes-sociales%-3Fstart%3D1>
- Ponti, E. y Domingo, D. (2014). Developing Public Relations 2.0: Practitioners' perceptions on the implementation of interactive communication strategies. *Public Relations Review*, 40(3), 559-561. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.04.001>
- Porras Blanco, M. (2019). ¿Qué es la analítica web y en qué consiste? ¿Por qué es necesaria? *Semrush Blog*. <https://es.semrush.com/blog/que-es-analitica-web/>
- Porter, L.V. y Sallot, L. (2003). The Internet and Public Relations: Investigating Practitioners' Roles and World Wide Web Use. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80(3), 603-622. <https://doi.org/10.1177/107769900308000308>
- Porter, L.V., Sallot, L., Cameron, G. y Shamp, S. (2001). New technologies and public relations: Exploring practitioners' use of online resources to earn a seat at the management table. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78 (1), 172-190. <https://doi.org/10.1177/107769900107800111>
- Purba, A.M. y Indainanto, Y.I. (2024). Digital Public Relations: Efforts to Manage Interactions and Build Reputation. *Dicoment: Journal Digital Communications and Media Networks*, 1(1), 11-22. <https://jurnal.literasipublisher.co.id/index.php/dicoment/article/view/32>
- RAE (2023). *Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario, actualización de 2023*. Real Academia Española. <http://www.rae.es/>
- Raupp, J. (2008). Evaluating Strategic Communication: Theoretical and Methodological Requirements. En A. Zerfass, B. van Ruler y K. Sriramesh (Eds.), *Public Relations Research European and International Perspectives*

- tives and Innovations* (pp. 179-192). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rebold (2019). *Medición y evaluación para la excelencia en la comunicación*. https://letsrebold.com/wp-content/uploads/2019/05/book_intro_medico_online.pdf
- Rebold (s.f.). *Medición y evaluación para la excelencia en la comunicación 2019*. <https://letsrebold.com/es/medicion-y-evaluacion-para-la-excelencia-en-la-comunicacion-2019/>
- Rodríguez Fernández, L. (2023). Desinformación y relaciones públicas. Aproximación a los términos Black PR y Dark PR. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 21(1), 1-20. <https://doi.org/10.7195/ri14.v21i1.1920>
- Ruler, B. van y Verčič, D. (2002). *The Bled Manifesto on Public Relations*. Ljubljana: Pristop Communications. http://www.researchgate.net/profile/Dejan_Vercic/publication/259655315_The_Bled_Manifesto_on_public_relations/links/00b7d52d2a-faab23f7000000.pdf
- Saffko, L. y Brake, D.K. (2009). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Salas, G. (2015). La medición del sentimiento, Episodio VII: el despertar de la Fuerza. *El Blog de Best*. <http://mediossociales.es/medicion-del-sentiment/>
- Sallot, L. M., Porter, L. V. y Acosta-Alzuru, C. (2004). Practitioners' web use and perceptions of their own roles and power: a qualitative study. *Public Relations Review*, 30(3), 269-278. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.05.002>
- Sanders, S. (2012). Kick-start your social media strategy. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 15-22). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Segovia, A. (2017). *La medición en plataformas sociales*. Madrid: UOC.
- Seran (Potra), S. y Izvercian, M. (2014). Prosumer engagement in innovation strategies: The Prosumer Creativity and Focus Model. *Management Decision*, 52(10), 1968-1980. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2013-0347>
- Sheldrake, P. (2012). Real-time public relations. En S. Waddington (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 147-156). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sheldrake, P. (2013). *Social media measurement, after Madrid*. Philip Sheldrake. <https://philipsheldrake.com/2013/06/social-media-measurement-after-madrid/>
- Sisco, H. F., Collins, E.L. y Zoch, L.M. (2011). Breadth or depth? A content analysis of the use of public relations theory. *Public Relations Review*, 37(2), 145-150. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.10.006>
- Smith, B.G. (2012). Communication integration: An analysis of context and conditions. *Public Relations Review*, 38(4), 600-608. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.003>
- Smith, R. (2009). *Strategic Planning for Public Relations, 3rd edition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Smith, R. (2013). *Strategic Planning for Public Relations (4th edition)*. New York, NY: Routledge.

- Smolak-Lozano, E. (2011). Relaciones públicas en las redes sociales. Publicity personal de los usuarios privados de Facebook. El modelo, las estrategias y la evaluación. En A. B. Fernández y F. García, *Actas Icono 14: VI Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas* (pp. 328-353). Madrid: Icono 14.
- Smolak-Lozano, E. (2012a). *El papel de la medición en la evaluación de las campañas de Relaciones Públicas 2.0. Métricas, herramientas e indicadores aplicados al proceso de medición de los efectos de RR.PP. 2.0*. [Ponencia] IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social IV CILCS, La Laguna, España. http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/206_Smolak.pdf
- Smolak-Lozano, E. (2012b). *Gestión estratégica de Relaciones Públicas 2.0: Estrategia de visibilidad en las redes sociales en la gestión de reputación. Propuesta de un modelo integral de evaluación de Relaciones Públicas en las redes sociales*. [Ponencia] VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas, Sevilla, España. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/39345/Pages%20from%20Actas_VII_Congreso_AIRP_Sevilla2012-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Solis, B. (2010). *PR 2.0 in a Web 2.0 world: what is public relations 2.0*. New Jersey, NJ: FTPress Delivers.
- Solis, B. (2012). *The Rise of Digital Influence*. Altimeter Group. <https://www.slideshare.net/Altimeter/the-rise-of-digital-influence>
- Solis, B. y Breakenridge, D.K. (2009). *Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media Is Reinventing the Aging Business of PR*. New Jersey: FT Press.
- Sommerfeldt, E.J., Kent, M.L. y Taylor M. (2012). Activist practitioner perspectives of website public relations: Why aren't activist websites fulfilling the dialogic promise? *Public Relations Review*, 38 (2), 303-312. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.01.001>
- Sordo, A. I. (2021). ¿El algoritmo de Facebook está afectando tu alcance orgánico? *HubSpot, Marketing*. <https://blog.hubspot.es/marketing/alcance-organico-facebook-algoritmo>
- Springston, J.K. (2001). Public Relations and New Media Technology: The Impact of the Internet. En R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 603-614). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stacks, D. (2002). *Primer of Public Relations Research*. New York, NY: The Guildford Press.
- Stacks, D.W. y Bowen, S.A. (2011). The Strategic Approach: Writing Measurable Objectives. *Public Relations Tactics*, 18(5), 14-14.
- Stacks, D.W. y Bowen, S.A. (Eds.) (2013). *Dictionary of public relations measurement and research*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. <http://amecorg.com/wp-content/uploads/2013/09/Dictionary-of-Public-Relations-Measurement-and-Research-3rd-Edition-AMEC.pdf>
- Stamm, K. R. (1977). Strategies for evaluating public relations. *Public Relations Review*, 3(4), 120-128. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(77\)80011-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(77)80011-8)

- Sterne, J. (2010). *Social Media Metrics: How to Measure and Optimize Your Marketing Investment*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Strauß, N. y Jonkman, J. (2017). The benefit of issue management: anticipating crises in the digital age. *Journal of Communication Management*, 21(1), 34-50. <https://doi.org/10.1108/JCOM-05-2016-0033>
- Tam, L. y Kim, J.-N. (2019). Social media analytics: how they support company public relations. *Journal of Business Strategy*, 40(1), 28-34. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2017-0078>
- Tamboleo García, R. (2021). Medios sociales o redes sociales: conceptualización y metodología para sociología en español. *Revista Inclusiones*, 8, 1-13. <https://ssrn.com/abstract=3898116>
- Taylor, M. y Kent, M. (2014). Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384-398. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- The Conclave on Social Media Measurement Standards (2013). *The Conclave Complete Social Media Measurement Standards*. https://130414be-3f61-49f5-815f-7199960c5399.filesusr.com/ugd/0b15ae_c4b5f3e188e143cca-1ca263376fbb132.pdf
- The Holmes Report; International Communications Consultancies Organisation (ICCO) (2015). *World PR Report 2015*. London, UK: ICCO. <http://www.holmesreport.com/ranking-and-data/world-pr-report/research/growth-opportunities>
- Thomsen, S.R. (1995). Using online databases in corporate issues management. *Public Relations Review*, 21(2), 103-122. [http://dx.doi.org/10.1016/0363-8111\(95\)90002-0](http://dx.doi.org/10.1016/0363-8111(95)90002-0)
- Toffler, A. (1981). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Ureña, A., Ferrari, A., Blanco, D. y Valdecasa, E. (2011). *Las Redes Sociales en Internet*. ONTSI Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI. https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/redes_sociales-documento_0.pdf
- USC Annenberg Center for Public Relations (2019). *Global Communications Report 2019*. USC Annenberg Center for Public Relations. <https://assets.uscannenberg.org/docs/2019-global-communications-report.pdf>
- USC Annenberg School for Communication and Journalism (2017). *Global Communications Report 2017*. USC Annenberg School for Communication and Journalism. https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf
- Van Riel, C.B.M. (2012). *Alinear para ganar*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Van Ruler, B. (2015). Agile Public Relations Planning: The Reflective Communication Scrum. *Public Relations Review*, 41(2), 187-194. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.008>
- Van Ruler, B. (2019). Agile communication evaluation and measurement. *Journal of Communication Management*, 23(3), 265-280. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0136>
- Verčič, D., Ruler, B. van, Büetschi, G. y Flodin, B. (2001). On the

- definition of public relations: a European view. *Public Relations Review*, 27(4), 373-387. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00095-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00095-9)
- Volk, S.C. (2016). A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review*, 42(5), 962-977. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.07.003>
- Volk, S.C. y Buhmann, A. (2023). Digital corporate communication and measurement and evaluation. En V. Luoma-aho y M. Badham (Eds.), *Handbook on Digital Corporate Communication* (pp. 118-133). UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802201963.00018>
- Volk, S. C. y Zerfass, A. (2018). Alignment: explicating a key concept in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 433-451
- Walker, G. F. (1994). Communicating public relations research. *Journal of Public Relations Research*, 6(3), 141-161. https://doi.org/10.1207/s1532754x-jpr0603_01
- Watson, T. (2011). An initial investigation on the use of 'Return on Investment' in public relations practice. *Public Relations Review*, 37(3), 314-317. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.06.001>
- Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, 38(3), 390-398. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.018>
- Watson, T. y Noble, P. (1999). *Applying a unified public relations evaluation model in a European context*. [Ponencia] Transnational Communication in Europe: Practice and Research. International Congress, Berlin, Alemania. <http://eprints.bournemouth.ac.uk/20486/1/Noble%20%26%20Watson%201999%20-%20Unified%20PR%20Evaluation%20model%20%28Berlin%29.pdf>
- Watson, T. y Noble, P. (2014). *Evaluating Public Relations: A Guide to Planning, Research and Measurement (3rd Ed.)*. London, UK: Kogan Page.
- Watson, T. y Zerfass, A. (2011). Return on investment in public relations: A critique of concepts used by practitioners from communication and management sciences perspectives. *Prism*, 8(1), 1-14. http://eprints.bournemouth.ac.uk/19074/1/Watson_%26_Zerfass_%282011%29_ROI_in_public_relations_%28PRism%29.pdf
- We are social y Meltwater (2023). *Digital2023. October Global Statshot Report*. <https://wearesocial.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2023/10/DataReportal-GDR013-20231019-Digital-2023-October-Global-Statshot-Report-v02-1.pdf>
- Weiner, M. y Kochar, S. (2016). *Irreversible: The public relations big data revolution*. Gainesville, Florida: Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/irreversible-public-relations-big-data-revolution/>
- Weiss, C.H. (1972). *Evaluation Research. Methods of Assessing Program Effectiveness, Methods of*

- social science series*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wellman, B. (1999). The network community. En B. Wellman (Ed.), *Networks in the global village* (pp. 1-48). Boulder, CO: Westview Press.
- White, C.L. y Boatwright, B. (2020). Social media ethics in the data economy: Issues of social responsibility for using Facebook for public relations. *Public Relations Review*, 46(5), 101980. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101980>
- White, J. y Dozier, D.M. (1992). Public Relations and Management Decision Making. En J. E. Grunig, (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 91-109). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Wienclierz, C. y Röttger, U. (2019). Big Data in Public Relations: A Conceptual Framework. *Public Relations Journal*, 12(3), 1-15. https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Wienclierz-Roettger_Big-Data-in-Public-Relations-A-Conceptual-Framework_PR-Journal.pdf
- Wiesenbergh, M., Zerfass, A. y Moreno, A. (2017). Big data and automation in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 11(2), 95-114. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1285770>
- Wilcox, D.L.T. Cameron, G. y Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* (10a. ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Wilcox, D.L., Ault, P. H. y Agee, W. K. (1998). *Public Relations. Strategies and Tactics*. 5ª ed. New York: Longman.
- Wright, D.K. y Hinson, M. D. (2017). Tracking How Social and Other Digital Media are Being Used in Public Relations Practice: A Twelve-Year Study. *Public Relations Journal*, 11(1), 1-31. <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/PRJ-2017-Wright-Hinson-2-1.pdf>
- Xifra, J. (2006). ¿Es marketing todo lo que reluce? La pluralidad de perspectivas conceptuales de las relaciones públicas. *Análisi, Quaderns de Comunicació i Cultura*, 34, 163-190. <https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55450>
- Xifra, J. (2014). *Manual de relaciones públicas e institucionales* (2ª edición). Madrid: Tecnos.
- Xifra, J. y Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- Ximénez, P. (2018). Jaron Lanier: «Los monopolios han arruinado Internet». *El país, Cultura*. https://elpais.com/cultura/2018/09/13/babelia/1536838060_368784.html
- Yaxley, H. (2012). Digital public relations-Revolution or evolution? En A. Theaker (Ed.), *The public relations handbook* (4th ed.) (pp. 411-422). London/New York: Routledge.
- Ye, L. y Ki, E.J. (2012). The status of online public relations research: An analysis of published articles in 1992-2009. *Journal of Public Relations Research*, 24(5), 409-434. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.723277>
- Zeller, F. (2016). Analyzing social media data and other data sources: a methodological overview. En L. Sloan y A. Quan-Haase

- (Eds.), *The SAGE Handbook of social media research methods* (pp. 386-403). SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781473983847>
- Zerfass, A. (2008a). The corporate communication scorecard. En B. van Ruler, A. Tkalac Verčič y D. Verčič (Eds.), *Public relations metrics: Research and evaluation* (pp. 139-153). London: Routledge.
- Zerfass A. (2008b). Corporate Communication Revisited: Integrating Business Strategy and Strategic Communication. En A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriramesh (Eds.), *Public Relations Research* (pp. 65-96). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90918-9_5
- Zerfass, A. y Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0059>
- Zerfass, A. y Volk, S.C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*, 22(4), 397-415. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146>
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R. y Verčič, D. (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. www.communicationmonitor.eu
- Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Moreno, A., Buhmann, A. y Hagelstein, J. (2023). *European Communication Monitor 2023. Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication*. EUPRERA/EACD. www.communicationmonitor.eu
- Zhang, B. y Vos, M. (2014). Social media monitoring: aims, methods, and challenges for international companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 371-383. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2013-0044>