

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 2

Título del Capítulo

«Las relaciones públicas en el paradigma digital»

Autoría

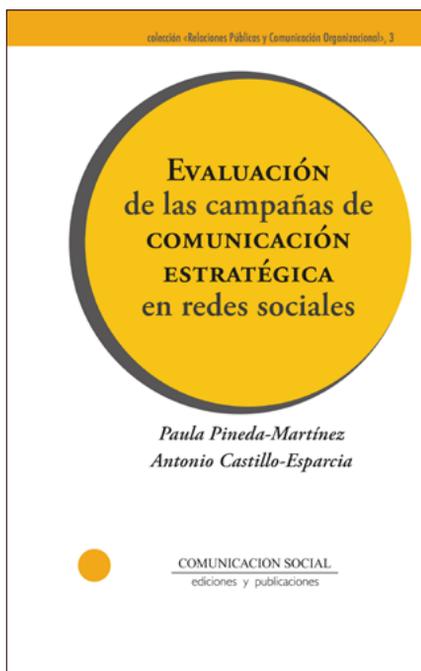
Paula Pineda-Martínez
Antonio Castillo-Esparcia

Cómo citar este Capítulo

Pineda-Martínez, P.; Castillo-Esparcia, A. (2025): «Las relaciones públicas en el paradigma digital». 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/c2.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
3.2.2.3. Indicadores y métricas para la medición de los resultados	122
3.2.2.3.1. Audiencia	128
3.2.2.3.2. Alcance e Impresiones	130
3.2.2.3.3. Engagement y Conversación	132
3.2.2.3.4. Sentiment/Tono, Opinión y Defensa/Recomendación	138
3.2.2.3.5. Influencia	141
3.2.2.3.6. 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 en el paradigma digital

Las relaciones públicas han evolucionado continuamente desde su nacimiento, si bien el desarrollo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) e Internet, ha conllevado una transformación sin precedentes para la disciplina (Kent y Li, 2020; Lipschultz, Freberg y Luttrell, 2022).

Internet ha supuesto la digitalización de la información y la comunicación debido a su imparable penetración en la población: un 67,9% de las personas en el mundo ya son usuarias de Internet, siendo Europa la segunda región del mundo con un mayor índice de penetración (89,2%), únicamente por detrás de Norte América (93,4%) (Miniwatts Marketing Group, 2024). A pesar de que la brecha digital continúa siendo una realidad en África y algunos países de Asia del sur, el crecimiento de usuarios en los últimos años resulta abrumador. El tiempo total que se pasa en línea también ha aumentado, con una media de casi 7 horas al día utilizando Internet en todos los dispositivos (We are social y Meltwater, 2023: 17).

Internet alcanza una centralidad cada vez mayor en todos los ámbitos de nuestra vida, y da paso a un nuevo escenario comunicativo de alcance global y acceso inmediato. Esto ofrece la posibilidad de que personas y organizaciones se conecten para compartir información o intercambiar opiniones. Tal y como afirma Brown (2013), no importa que algunas personas nunca lleguen a usar redes sociales, el hecho es que los canales sociales ahora juegan un papel fundamental en comunicación.

A medida que Internet ha ido penetrando en la sociedad, las organizaciones también han ido integrando este medio como parte de su cadena de valor. Las primeras prácticas de relaciones públicas en Internet de las organizaciones se limitaban a la pu-

blicación de informaciones, principalmente a través de páginas web estáticas (Yaxley, 2012). La distribución de comunicados de prensa también se volvió mucho más fácil y barata con la llegada del correo electrónico y la gestión de bases de datos (Yaxley, 2012). De manera general, parece que Internet era concebido por los/las profesionales de las relaciones públicas como un medio de comunicación de masas convencional para el envío de informaciones de manera unidireccional (Hurme, 2001).

La cada vez mayor adopción de Internet por parte de la población, y el continuo desarrollo de la tecnología informática y de programación, provocó que surgieran nuevas aplicaciones tanto para los individuos como para las empresas, marcadas por una mayor posibilidad de interacción y participación con el medio. A esta nueva fase evolutiva de Internet se la conocería con el nombre de «Web 2.0».

Uno de los principales cambios a este respecto ha sido el auge de los sitios denominados *redes sociales*. De acuerdo con el informe anual elaborado por We are social y Meltwater (2023), el número de usuarios activos de las redes sociales equivale ya a más del 61,4% de la población mundial, y al 80,8% de la población mundial de más de 18 años (p. 105). Actualmente se invierte un promedio de 2 horas y 24 minutos al día en el uso de las redes sociales (p. 105), siendo Facebook la plataforma más utilizada del mundo, seguida de YouTube y WhatsApp (p. 121). Es especialmente reseñable que las plataformas propiedad de la empresa Meta representan 3 de las 5 más utilizadas a nivel mundial.

Según el mismo informe, España se sitúa como el séptimo país del mundo con más usuarios activos en redes sociales, con una penetración del 83,6% respecto a su población total (p. 109). Los usuarios en el país declaran utilizar este tipo de plataformas 1 hora y 53 minutos al día de media, contribuyendo de forma activa a las mismas (p. 114). Respecto a las redes sociales más utilizadas entre la población de 16 a 64 años, WhatsApp se sitúa como la red social con mayor frecuencia de uso en declarativo (un 89,7% de los usuarios dice utilizarla a diario), seguida de Instagram (74,9%), Facebook (72,5%), X (antiguo Twitter) (47,7%) y TikTok (47,3) (p. 57).

De manera inevitable, este desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación, y, especialmente, de Inter-

net y los medios sociales, han impactado en la práctica y la investigación de las relaciones públicas. Afrontar cuestiones como la evolución digital, la web o el *big data*, han sido temas recurrentes para los profesionales de la comunicación en los últimos años (Zerfass *et al.*, 2023). En la misma línea, ya se apuntaba desde hacía algunos años que la comunicación digital era una de las áreas que más crecería en los próximos años (The Holmes Report e ICCO, 2015).

Teniendo en cuenta el contexto descrito, en los siguientes apartados nos dedicaremos a mapear los principales conceptos sobre Internet y medios sociales online, considerando las principales implicaciones de este medio para la teoría y la práctica de las relaciones públicas, y centrándonos de manera especial en lo que a la planificación de las campañas de relaciones públicas se refiere.

2.1. Principales conceptos

La diversidad de términos y conceptos existentes para referirnos tanto al entorno digital como a las relaciones públicas vinculadas a éste, hace que sea necesario realizar una revisión al respecto de la literatura existente.

A la hora de vincular las relaciones públicas con los medios digitales se han utilizado muy diversos términos, siendo uno de los más extendidos el de «relaciones públicas *online* o en línea» («*online public relations*») (Hurme, 2001; Hallahan, 2005; Kelleher, 2006; Phillips y Young, 2009; Ye y Ki, 2012; Pineda-Martínez, 2013), conviviendo al mismo tiempo con otros, tales como: «relaciones públicas 2.0» («*public relations 2.0*») (Solis, 2010; Smolak-Lozano, 2012a; Aced, 2013; Ponti y Domingo, 2014; García Carballo, 2015); «relaciones públicas digitales» («*digital public relations*») (Yaxley, 2012); «comunicación interactiva *online*» («*online interactive communication*») (Kelleher, 2009); «relaciones públicas en la red» («*public relations on the net*») (Holtz, 1999); «relaciones públicas basadas en la web» («*web-based public relations*») (Kim, Park y Wertz, 2010); «relaciones públicas de sitios web» («*website public relations*») (Sommerfeldt, Kent y Taylor, 2012); «relaciones públicas en la era de la digitalización» («*public relations in an age of digitalisation*»)

(Grunig, 2009); «e-relaciones públicas» («*e-public relations*») (Petrovici, 2014).

No obstante, autores como Brown (2013) defienden que ya no es necesario utilizar términos específicos para designar la actividad de relaciones públicas en el entorno digital, tales como «Digital PR» («RR.PP. digitales») o «Online PR» («RRPP en línea»), en tanto que ha dejado de ser una especialización o una disciplina separada de la propia actividad de relaciones públicas. En palabras del propio Brown, «Las Relaciones Públicas digitales están muertas porque todas las Relaciones Públicas son digitales» (p. 9).

Tanto en este apartado como en el siguiente, nos dedicaremos a intentar definir algunos de estos y otros conceptos relacionados con el medio *online*.

2.1.1. Web 2.0

La «*World Wide Web*» («Web» o «www») es una red informática mundial, descentralizada, y formada por la conexión directa entre computadoras (RAE, 2023, s.p.). Constituye una colección de recursos (por ejemplo, páginas web) disponibles para su recuperación a través de navegadores web (Kelleher, 2006: 5). Funciona a través de Internet, como red global de redes de ordenadores que permite el intercambio de información (Kelleher, 2006: 5).

Después del estallido de la burbuja de las «puntercom» en 2001, la Web, originalmente concebida como una mera contenedora de información, evoluciona hacia otra con un mayor desarrollo y aplicaciones, mediante la cual el/la usuario tiene ahora la posibilidad de realizar contribuciones propias de manera fácil y rápida.

A esta nueva fase de Internet se la ha denominado comúnmente como «Web 2.0», término originalmente acuñado por O'Reilly (2005), aunque también ha recibido otras denominaciones como la de «Web Social» (Ponce, 2012), haciendo referencia a la naturaleza colaborativa y participativa de la Web. Algunos autores también utilizan el término «medios sociales» en este mismo sentido (Safko y Brake, 2009).

Frente a la Web 1.0 que permitía únicamente la lectura (comunicación unidireccional), la Web 2.0 supone un cambio sus-

tancial, permitiendo al mismo tiempo un acceso más fácil a los contenidos, así como la participación en su clasificación y construcción. Esto se logra a través de diferentes herramientas y plataformas, como los enlaces hipertextuales, los blogs, las wikis o las redes sociales. Tal y como apuntan Cobo Romaní y Kuklinski (2007: 15), no sólo es un fenómeno de orden tecnológico, sino sobre todo de orden social.

Desde una perspectiva ecosistémica de Internet, Karakas (2009) describe la Web 2.0 como un «ecosistema digital» caracterizado por la creatividad, la comunidad, la conectividad, la colaboración y la convergencia. También aparecen términos como «ecosistema digital» (Feijóo *et al.*, 2009) o «ecosistema *online*» (Kelly, 2010), entre otros. Frente a estas posibilidades participativas, colaborativas y democráticas que se le han atribuido a la Web 2.0, arrecian al mismo tiempo voces críticas que señalan que se trata simplemente de un «producto» más del mercado, que necesita continuamente «abandonar los viejos conceptos y reemplazarlos por otros más frescos» (Pardo Kuklinski y Scolari, 2006: 4).

Para García (2008), existe un «Mito Democrático» que defiende que la Web 2.0 potencia la participación del público a gran escala, y da voz y representación directa a todos sus participantes. Sin embargo, para el autor, la realidad es que existe mucha menos colaboración de lo esperado, y su impacto es muy reducido. Por su parte, Jaron Lanier, analista y filósofo del mundo digital, expone el contraste entre las potencialidades de Internet y las realidades de poder en Internet. Lanier apunta que la red nació con la pretensión de ser un lugar público y abierto, si bien el resultado obtenido ha sido completamente el contrario: hiper monopolios que se han vuelto controladores y autoritarios (Ximénez, 2018). Para Lanier (2010), la Web 2.0, pasando desde la Wikipedia hasta Facebook o las búsquedas en Google, promueve la «mentalidad de colmena» por encima de la expresión individual, lo que conlleva el dominio intelectual de las masas.

La evolución de la Web no permanece estática, sino que la aparición de nuevos desarrollos tecnológicos e informáticos dan paso a los términos Web 3.0 (web semántica), Web 4.0 (web más inteligente y predictiva) y la Web 5.0 (web sensorial emotiva). La Web 3.0, que aún se encuentra en fase de desarrollo, ofrece la promesa de convertirse en una estructura más libre y

descentralizada, reequilibrando la balanza entre el poder de los usuarios y las empresas, si bien también surgen voces críticas al respecto (Morozov, 2022).

2.1.2. Medios sociales

Estrechamente relacionado con el término «Web 2.0», aparece el de «medios sociales» (en inglés, «*social media*») como forma de describir los medios de comunicación que ofrece la Web 2.0 en contraposición a los *Mass Media* tradicionales (Ponce, 2012). No obstante, su definición resulta compleja: a pesar de que la academia ha asumido una comprensión inherente de los medios sociales, no existe una definición única o comúnmente aceptada dentro de los estudios de comunicación, y especialmente entre diferentes disciplinas (Carr y Hayes, 2015; Aichner *et al.*, 2021).

Uno de los elementos comunes a una gran parte de estas definiciones es que los medios sociales son sitios web que ofrecen la posibilidad de compartir contenidos generados por el usuario (en inglés, *User Generated Content*, UGC), como forma de distinguirlos de los medios de comunicación de masas tradicionales. En este sentido, son habituales las definiciones simples que incluyen esta característica como único elemento definitorio de los medios sociales. Cristina Aced (2013), por ejemplo, los define como «medios en los que los contenidos son creados por los usuarios» (p. 75). Kaplan y Haenlein (2010) ofrecen una definición muy similar de medios sociales: «a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content» (p. 61).

Una definición más completa a este respecto es la Meerman (2010), que especifica diferentes posibilidades interactivas que ofrecen los medios sociales, así como los tipos de formatos que pueden adoptar los contenidos compartidos:

Los medios sociales son una forma de compartir ideas, contenidos, pensamientos y relaciones en línea. Estos medios se diferencian de los medios de comunicación convencionales en que cualquiera puede crear, comentar y añadir contenido. El contenido de los medios sociales puede expresarse en texto, audio, vídeo, imágenes y comunidades (Meerman, 2010: 76).

Respecto a las posibilidades interactivas de los medios sociales, Kent (2010) pone el acento en la interacción bidireccional que éstos permiten, definiéndolos como «any interactive communication channel that allows for two-way interaction and feedback» (p. 645). Más adelante, también especifica como características definitorias su potencial para la interacción en tiempo real, la reducción del anonimato, el sentido de proximidad, los tiempos de respuesta cortos, y la habilidad de «cambiar el tiempo» o participar en la red social cuando sea conveniente para cada miembro particular (p. 645).

No obstante, respecto al potencial interactivo de los medios sociales, numerosos autores han señalado que se trata de una interactividad en gran parte ilusoria (Kent y Li, 2020), y que los medios sociales a menudo no son «sociales» (Taylor y Kent, 2014). Así pues, tal y como afirman Kent y Li (2020), son los/las profesionales de la comunicación los que deberán decidir si los medios sociales se reducen o no a prácticas de comunicación asimétricas, y si le limita su utilidad o potencial como herramientas de comunicación (p. 6).

Otro de los elementos que suele incluirse en las definiciones de medios sociales son las aplicaciones concretas que pueden ser consideradas medios sociales (ej. Facebook o X). Una definición que contiene este aspecto es la de Stacks y Bowen (2013), en su *Diccionario de medición e investigación de relaciones públicas*, que constituye una de las principales referencias conceptuales a este respecto. Los autores definen los medios sociales como:

sitios de medios de código abierto (ej. públicamente accesibles) en Internet que aceptan contenido generado por el usuario y fomentan la interacción social; incluidos los *blogs*, sitios de microblogueo como Twitter y Sina Weibo, sitios para compartir fotos como Flickr y sitios para compartir vídeos como YouTube (Stacks y Bowen, 2013: 30).

A este respecto, Howard y Parks (2012) critican que los medios sociales sean habitualmente definidos a través de la mera mención de aplicaciones concretas, en tanto que se obvian las consecuencias sociales de esas herramientas o su posible contribución a la teoría. En este sentido, los autores ofrecen una definición más compleja de los medios sociales, dividida en tres partes:

[...] (a) the information infrastructure and tools used to produce and distribute content that has individual value but reflects shared values; (b) the content that takes the digital form of personal messages, news, ideas, that becomes cultural products; and (c) the people, organizations, and industries that produce and consume both the tools and the content (Howard y Parks, 2012: 362).

También es necesario apuntar que no existe unanimidad respecto a qué aplicaciones pueden ser consideradas medios sociales y cuáles no, tal y como se discutirá más adelante en el siguiente apartado, por lo que estas definiciones de medios sociales suelen incluir menciones vagas y ambiguas de este tipo de plataformas.

Otros autores ponen el acento en las comunidades de personas a la hora de definir los medios sociales. Por ejemplo, Saffko y Brake (2009) los definen como aquellas «actividades, prácticas y comportamientos entre comunidades de personas que se reúnen en línea para compartir información, conocimientos y opiniones utilizando medios de conversación» (p. 6). En esta misma línea, el Panel de Medios Sociales del CIPR, ofrece una definición más completa:

Social media is the term commonly given to Internet and mobile-based channels and tools that allow users to interact with each other and share opinions and content. As the name implies, social media involves the building of communities or networks and encouraging participation and engagement (CIPR, 2013a: 3).

El Social Media Research Center (SMRC) del Institute for Public Relations ofrece una definición similar, pero además poniendo el acento en el desarrollo y mantenimiento de relaciones: «Los medios sociales son comunidades virtuales en línea para que las personas (y las empresas) compartan información entre sí, para aumentar su círculo de conocidos y para desarrollar y mantener relaciones en línea» (IPR, s.f., s.p.). De acuerdo con la organización «pueden involucrar una variedad de herramientas de comunicación en línea que incluyen, entre otras, redes sociales (como Facebook y LinkedIn), blogs, microblogs (como X,

antiguo Twitter), tableros de mensajes, compartir fotos, sitios para compartir videos (como YouTube), juegos y wikis» (IPR, s.f., s.p.).

Una definición más completa de medios sociales que amplía varios de los aspectos previamente mencionados es la de Carr y Hayes (2015): «Social media are Internet-based, disentrained, and persistent channels of masspersonal communication facilitating perceptions of interactions among users, deriving value primarily from user-generated content» (p. 56). Los autores definen los medios sociales como canales de «comunicación personal masiva» («*masspersonal communication*»), refiriéndose a que los usuarios pueden participar de forma simultánea en comunicaciones masivas e interpersonales (p. 56), coincidiendo con el concepto de «autocomunicación de masas» de Castells (2009). Además, Carr y Hayes (2015) defienden que el valor (es decir, el beneficio) de usar los medios sociales, no se deriva tanto del contenido generado por el individuo o la organización que promueve una publicación, sino sobre todo de las contribuciones o interacciones con otros usuarios generadas a partir de ese contenido (p. 56). Por otra parte, frente a los autores anteriores (Kent, 2010; Meerman, 2010), Carr y Hayes (2015) hablan de manera específica de «interactividad percibida», argumentando que muchas de las interacciones que se producen en los medios sociales no son con otros usuarios, sino con agentes digitales, algoritmos u otras características mecánicas que operan en Internet, por lo que no pueden ser consideradas interacciones de carácter social.

Con todo ello, los medios sociales se refieren a la necesidad inherente del ser humano por establecer relaciones en la sociedad, y a los canales a través de los cuales se establecen dichas conexiones. Así, lo verdaderamente importante de los medios sociales no son las herramientas o tecnologías que integran, sino la posibilidad que ofrecen a los diferentes actores (personas individuales u organizaciones) para crear comunidades, compartir contenidos y conversar con otros actores. En el fondo, todos los medios sociales se basan en el mismo concepto: la creación de comunidades, en las que los diferentes actores comparten contenidos y mantienen conversaciones para diferentes fines, ya sean sociales, culturales, económicos o de cualquier otra índole.

La importancia de los medios sociales para las organizaciones viene determinada por distintas razones (IPR, s.f., s.p.):

- Aunque las organizaciones no cuenten con presencia en los medios sociales, es posible que se estén manteniendo conversaciones sobre ellas. Escuchar lo que se dice sobre ellas puede ser tan importante como interactuar con sus *stakeholders*.
- Permiten a las organizaciones mantener *feedback* con las personas adecuadas, a través de los contenidos adecuados y en el momento adecuado.
- Las redes sociales pueden tener un impacto significativo en la construcción de confianza y reputación de una organización, tanto de forma positiva como negativa.

No es fácil definir los límites entre los medios sociales y los medios tradicionales (Nowicka, 2012), ya que éstos se entremezclan continuamente —un tuit que contiene un enlace a una noticia de un periódico *online*, un vídeo de un medio de comunicación embebido en un blog, etc. Las personas no diferenciamos entre un canal y otro, la experiencia se completa a través de los diferentes canales (Jenkins *et al.*, 2006).

A este respecto, Nowicka (2012) apunta a la combinación entre los medios tradicionales y los digitales como una evolución de la comunicación hacia la construcción de conexiones más profundas y duraderas:

PR, on the other hand, has tended to think in shorter time-frames. The focus is frequently on high impact media relations which can deliver ‘here today’ visibility that is all too often ‘gone tomorrow’. Combining traditional and digital can extend and amplify a piece communication beyond the quick hit of media coverage to build a deeper, and potentially ongoing, connection (Nowicka, 2012: 34).

Finalmente, en relación a los medios sociales, es importante considerar también el término «*nuevos medios*» (o «*new media*», en inglés), que suele utilizarse con frecuencia en la literatura sobre comunicación *online*, pero raramente se delimita con claridad su significado. Generalmente, el término se asocia con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y su presencia

cada vez mayor en la vida cotidiana (Duhé, 2015: 153). Y, más concretamente, con «aquellos medios que tienen como base técnica la digitalización, la miniaturización, la compresión de datos, la instalación en red y la convergencia» (Metzner-Szigeth, 2006: 2). A pesar de que el término «nuevos medios» a menudo se iguala al de «medios sociales», su equiparación resulta inadecuada (Tamboleo García, 2021).

2.1.3. *Redes sociales*

El término «redes sociales» se ha convertido en una palabra de uso común en nuestro vocabulario. No obstante, al igual que ocurría con el concepto de medios sociales, su significado es amplio y complejo, y ha sido objeto de diferentes teorías y enfoques desde diversas disciplinas.

Por redes sociales entendemos un conjunto de personas (físicas o jurídicas) conectadas a través de una serie de relaciones sociales (Garton, Haythornthwaite y Wellman, 1997), si bien este término se utiliza generalmente para aquellas redes sociales que se desarrollan a través de la Web. La tecnología, es sólo una herramienta de la que las redes sociales se apropian para crear, desarrollar y mantener esas relaciones (Garton, Haythornthwaite y Wellman, 1997). Además, conviene tener en cuenta que habitualmente se habla de las redes sociales *online* en plural, en tanto que engloba numerosas y variadas redes (Ponce, 2012, s.p.).

La RAE (2023) ofrece una definición escueta y genérica de «red social» (en singular), poniendo el acento en su carácter global y posibilidades de conexión entre personas, sin delimitar el concepto claramente: «Plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios» (s.p.). En esta misma línea, Stacks y Bowen (2013), definen las «redes sociales» como «sitios web de código abierto (ej. de acceso público) que facilitan la interacción social y la creación de redes, como Facebook, LinkedIn, Google+ y Renren en China» (p. 30).

Una definición de redes sociales ampliamente difundida por la academia ha sido la de boyd y Ellison (2007), que utilizan el término «sitios de redes sociales» («*social network sites*») y lo definen a partir de las posibilidades que ofrece a los usuarios:

[...] web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system (boyd y Ellison, 2007: 211).

Ponce (2012), por su parte, señala el carácter social de las redes sociales *online*, y explica que no solamente sirven para establecer relaciones y compartir con otros usuarios, sino que también permiten a estos usuarios expresar su propia identidad:

[...] estructuras sociales compuestas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad a través de Internet, donde tienen lugar los encuentros sociales y se muestran las preferencias de consumo de información mediante la comunicación en tiempo real, aunque también puede darse la comunicación diferida en el tiempo, como en el caso de los foros. No sólo nos relacionamos y compartimos con los demás, sino que, además, exponemos abiertamente y en tiempo real nuestros gustos y tendencias, expresando la propia identidad (Ponce, 2012, s.p.).

Desde un punto de vista centrado en la comunicación corporativa y las relaciones públicas, el concepto de redes sociales en Internet podría entenderse como un espacio de encuentro o herramienta de comunicación *online* que permite el intercambio de información y establecimiento de relaciones entre una organización y sus públicos, destacando por su capacidad de conexión rápida y masiva, así como por las posibilidades de análisis y seguimiento instantáneo de un volumen de datos masivo que ofrece.

Respecto a la diferenciación entre los términos «medios sociales» y «redes sociales», no pocos autores utilizan ambos términos de forma intercambiable, tratándolos como si fueran sinónimos. Sin embargo, la mayor parte de la literatura en torno al tema coincide en que se refieren a conceptos diferentes, siendo los segundos —redes sociales— un subconjunto de los primeros —los medios sociales— (ej. Meerman, 2010: 76; Costa, 2015: 146; Carr y Hayes, 2015: 53). No obstante, más allá de esta distinción genérica, llama la atención que estos autores ge-

neralmente no terminan de delimitar claramente las diferencias entre un concepto y el otro.

Costa (2015) compara ambos términos explicando que los medios sociales son «plataformas y aplicaciones de Internet que no forman parte de un sistema restricto, pero que permiten la autoría y publicación de contenido por los propios usuarios (como los blogs, o YouTube)», mientras que las redes sociales «tienen las mismas características pero, sin embargo, necesitan de un sistema de registro que las hace restrictas a sus miembros (como, por ejemplo, My Space, Facebook o, en España, Tuenti)». En este sentido, afirma que «no todos los medios sociales son redes sociales, pero sí que todos los sitios de las redes sociales son medios sociales, porque la principal característica de este tipo de sitios es la publicación de contenido generado por el usuario (CGU) y esta es una distinción importante» (p. 146). A pesar de tratarse de conceptos diferentes, el autor dice utilizar los términos «medios sociales», «redes sociales» y «web 2.0» de manera intercambiable.

Otros autores prefieren utilizar términos alternativos para referirse a las redes sociales *online*. Katy Howell (2012), por ejemplo, explica que el término «redes sociales» («*social networks*») funciona como paraguas que engloba todos los diferentes tipos de medios, plataformas y conexiones sociales (p. 7). La autora, diferencia este término de los «*networking sites*» (equivalente a «redes sociales *online*»), entendidos como servicios en línea diseñados para permitir a las personas compartir intereses, pasiones, ideas o contenidos con otras personas, y pudiendo ser de carácter general (ej. Facebook) o específico (ej. LinkedIn) (p. 7).

Según Ponce (2012), la gran expansión y popularización de las redes sociales ha hecho que muchos servicios Web 2.0 adopten progresivamente características propias de las redes sociales, como el seguimiento de usuarios/as, la posibilidad de opinar sobre los materiales publicados o el etiquetado, y pone como ejemplos de herramientas con tintes sociales a YouTube, Flickr e incluso sistemas operativos como Android (s.p.). Esta hibridación de los canales y herramientas les dota de una mayor complejidad que hace que sea aún más difícil definir los límites respecto a lo que debe considerarse una red social *online* y lo que no. Prueba de ello es que en la literatura sobre el tema encontramos muy diversos listados de plataformas y herramientas

referidas a las redes sociales *online*, no existiendo un consenso general en torno a esta cuestión.

Con el objetivo de aclarar el concepto de redes sociales, se presentan en la siguiente tabla —Tabla 2— los principales elementos definidores del concepto a partir de las definiciones recogidas hasta el momento.

Tabla 2. Elementos definidores de las redes sociales.

Elementos definidores	Autor/a
Sitios web, plataformas digitales, aplicaciones de Internet o servicios en línea.	Howell (2012: 7); Stacks y Bowen (2013: 30); Costa (2015: 146); RAE (2023, s.p.)
Compuestas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad.	Ponce (2012, s.p.)
Engloban numerosas y variadas redes.	Ponce (2012, s.p.)
Cuentan con un sistema de registro que las hace restrictas a sus miembros.	Costa (2015: 146)
Permiten compartir contenido generado por el usuario.	Howell (2012: 7); Ponce (2012, s.p.); Costa (2015: 146)
Posibilitan expresar la propia identidad, a través de la compartición de intereses, pasiones, gustos o tendencias.	Howell (2012: 7); Ponce (2012, s.p.)
Facilitan la interacción social y la creación de redes.	Ponce (2012, s.p.); Stacks y Bowen (2013: 30)
La comunicación se produce en tiempo real, aunque también puede darse la comunicación diferida en el tiempo.	Ponce (2012, s.p.)

Fuente: Elaboración propia.

2.1.4. Clasificación de medios y canales de comunicación online

Continuando con la definición y caracterización de los principales conceptos en torno a las relaciones públicas digitales, este apartado tiene por objetivo conocer la naturaleza y características de los medios, canales y herramientas a través de los cuales éstas se desarrollan. Esta profundización en los medios y canales digitales resulta indispensable no solamente para realizar una adecuada planificación estratégica en el medio digital,

sino también para llevar a cabo una medición y evaluación efectiva de estos espacios.

La naturaleza, la penetración, el tipo y el funcionamiento de la red no solo influirán a la hora de fijar los objetivos, sino también en el tipo de métricas que obtenemos, el modo de analizarlas y las decisiones que de ellas se deriven (Segovia, 2017: 53).

Por lo tanto, resulta fundamental tener en cuenta las características únicas de los medios sociales e Internet, en lugar de asumir que estas herramientas son todas iguales (Kent y Li, 2020: 8).

Es importante recordar también que, a pesar de la importancia de los medios y canales digitales, éstos son un componente más de una estrategia integrada (Luoma-aho y Badham, 2023). La amplia gama de plataformas y canales existentes requiere del desarrollo de estrategias multicanal. Así, debemos partir de una clasificación de medios y canales integrada, donde las redes sociales y otros canales digitales son un componente más.

Además, tal y como apunta Brown (2013), la distinción entre los canales digitales y «convencionales» no resulta útil en un contexto en el que es imposible establecer la línea entre los «nuevos» y los «viejos» medios (p. 3). El autor defiende que el digital forma parte de todo programa o campaña de relaciones públicas (p. 6).

Se han realizado múltiples tipos de clasificaciones en función de diferentes criterios. Una de las clasificaciones más extendidas en el ámbito de las relaciones públicas y la comunicación corporativa ha sido el modelo PESO (*paid, earned, owned y shared*) (Luttrell, 2021), que presenta una evolución del modelo de Forrester (*Paid/Earned/Owned*) (MetricsMan, 2010). Los medios pagados (*earned media*) son aquellos por los que la organización paga para transmitir su mensaje, como la publicidad o los patrocinios. Los medios ganados (*earned media*), corresponderían a aquellos en los que la organización tiene una presencia sin haber tenido que publicitarse. Los medios propios (*owned media*) harían referencia a los medios que la propia organización controla, tales como las páginas web o las *newsletters*. Finalmente, los medios compartidos (*shared media*), que representan el cuarto cuadrante añadido al modelo de Forrester a partir

del advenimiento de la Web 2.0, apuntan a aquellos medios abiertos a la interacción con los públicos, que dan como fruto un contenido *compartido*.

En la Tabla 3, podemos ver una taxonomía de medios y canales digitales de acuerdo al modelo PESO.

Tabla 3. Taxonomía de medios y canales digitales de acuerdo al modelo PESO.

Medios pagados (Paid)	Medios ganados (Earned)	Medios compartidos (Shared)	Medios propios (Owned)
<i>Display advertising</i> (banners)	<i>Publicity</i> en medios de comunicación <i>online</i>	Canales corporativos en redes sociales	Web corporativa
SEM	Cobertura en blogs	Conversaciones en redes sociales	Sala de prensa virtual
Post patrocinados	Cobertura en redes sociales	Conversaciones en foros	Blog corporativo
	Colaboraciones con <i>influencers</i>		<i>Newsletter</i> corporativo
	SEO		Intranet
			<i>Webinars</i>
			Pódcast corporativos
			Publicaciones digitales (<i>e-books</i> , <i>White papers</i> ...)

Fuente: Elaboración propia.

Frente a los medios pagados y ganados, hacia los que tradicionalmente la industria de las relaciones públicas y de la comunicación corporativa han estado orientadas, los medios compartidos adquieren una importancia creciente para las organizaciones, debido al auge de las redes sociales y otros medios sociales digitales. Internet, refuerza asimismo la relevancia de los medios propios, permitiendo a las organizaciones la publicación directa a través de Internet y reduciendo su dependencia respecto a la publicidad y los medios de comunicación tradicionales como mediadores entre la organización y sus públicos.

Tal y como afirma Pettijohn (2019), en la actualidad, gracias a Internet, potencialmente «todas las empresas son empresas de medios» (s.p.).

Para caracterizar este nuevo escenario mediático en el que los medios compartidos y propios adquieren una mayor importancia para las estrategias de comunicación y relaciones públicas, Macnamara *et al.* (2016) proponen modificar el orden de las siglas PESO (*paid, earned, shared, owned*) a SOEP (*shared, owned, earned, paid*), si bien resulta muy complicado sustituir unas siglas que cuentan ya con una amplia aceptación.

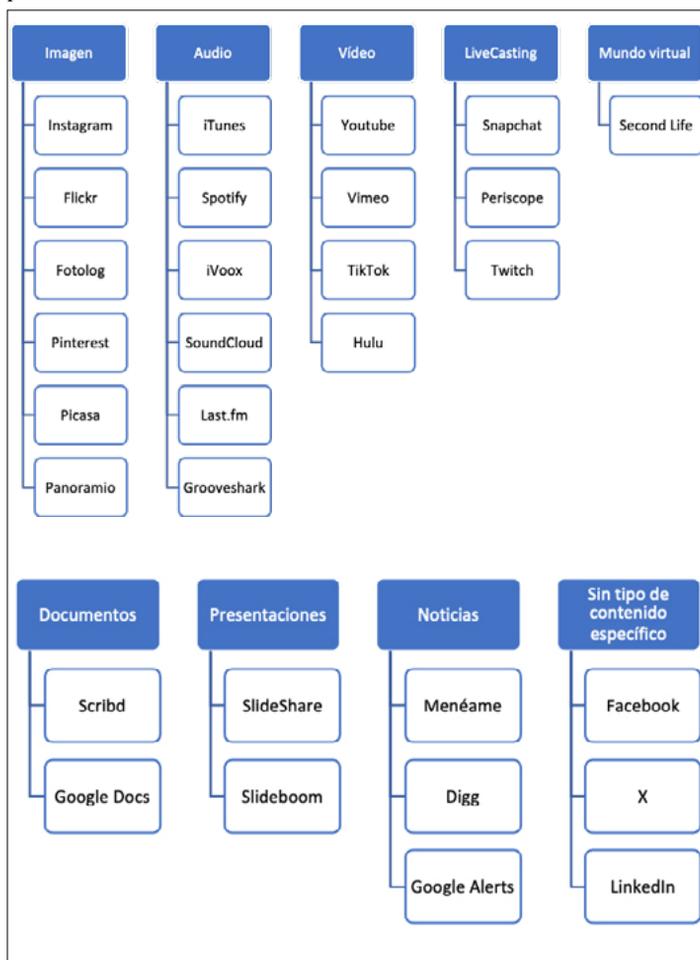
Más allá de las clasificaciones generales de medios, también nos interesa para los objetivos de este libro caracterizar las redes sociales *online* de forma particular. Tal y como nos recuerda Segovia (2017), cada red social fue creada para un fin específico y persigue objetivos diferentes, lo que afecta directamente a la gestión que se debe realizar de cada una de ellas, incluyendo su medición y evaluación.

La tipología y clasificación de las redes sociales *online* se ha planteado desde muy diversas perspectivas. Quizás uno de los criterios más utilizados para categorizarlas ha sido el tipo de público y temática en el que se encuentran centradas, diferenciando entre redes sociales horizontales o generales, y redes sociales verticales o especializadas (por ejemplo, las clasificaciones de Fernández, 2009; Ponce, 2012; Martín-Albo y Calero, 2012), entendidas las primeras como redes sociales dirigidas a un público general y sin una temática concreta definida (ej. Facebook, Google+), y las segundas como redes sociales destinadas a un tipo de usuario o temática concreta (ej. LinkedIn, Xing).

También se han establecido clasificaciones en función del tipo de temática de la red social, diferenciando, por ejemplo, entre redes sociales profesionales (ej. LinkedIn), de ocio y/o aficiones (ej. Bloose), de viajes (ej. Minube), u otro tipo de temáticas, como la identidad cultural, los movimientos y preocupaciones sociales, o el aprendizaje de idiomas, entre otros (Fernández, 2009; Ponce, 2012).

Otro tipo de clasificación habitual categoriza las redes sociales en función del tipo de contenido o función principal para la que son destinadas habitualmente (Safko y Brake, 2009; Ponce, 2012), distinguiendo entre redes sociales de audio, imágenes, vídeo, noticias, etc. (ver Figura 1).

Figura 1. Taxonomía de redes sociales en función del tipo de contenido compartido.



Fuente: Elaboración propia a partir de Safko y Brake (2009) y Ponce (2012).

Más allá de las clasificaciones ya mencionadas, existen muchos más tipos de categorizaciones: en función del sujeto principal de la red social (distinguiendo entre redes sociales humanas, de contenidos o de objetos) (Fernández, 2009); por su localización geográfica (redes sociales sedentarias o nómadas)

(Fernández, 2009); en función de la posibilidad de establecer relaciones con cualquiera de sus miembros o si por el contrario ofrecen la posibilidad de no permitir el acceso a personas ajenas a su comunidad (redes sociales públicas o privadas) (Ureña *et al.*, 2011).

Tal y como explica Katy Howell (2012: 7), es difícil clasificar los medios y canales cuando éstos evolucionan a una velocidad abrumadora, y van incluyendo cada vez más funcionalidades en la medida en la que los usuarios las demandan. Lo que tienen en común estos medios es que están basados en la tecnología Web 2.0, es decir, permiten la interacción y pueden ser compartidos.

Los primeros medios sociales que surgieron con Internet contenían características y funciones específicas que permitían diferenciar claramente un medio social del otro. Sin embargo, cada vez más, esas características tienden a homogeneizarse en todos los medios sociales, por lo que resulta más complejo establecer una separación clara entre unos y otros. A esto se une un proceso de integración entre muchos de los medios sociales existentes, lo que implica la necesidad de una visión holística a la hora de establecer las estrategias de comunicación y relaciones públicas, y de mucha más coherencia y coordinación entre los diferentes canales existentes.

Más allá de las campañas de comunicación y relaciones públicas convencionales, que utilizaban una cantidad reducida de medios y plataformas, fundamentalmente pagados y ganados, y de carácter unidireccional, el panorama actual de medios y plataformas exige un enfoque multiplataforma con múltiples puntos de contacto para relacionarse con unas audiencias cada vez más fragmentadas y empoderadas. Esto supone también un cambio hacia estrategias basadas en «medios de nicho» o medios digitales especializados y «nicho *influencers*» o *micro-influencers* (ADECEC, 2019: 7).

2.2. Implicaciones de Internet y los medios sociales en el proceso de las relaciones públicas

Si analizamos la literatura sobre relaciones públicas en relación con Internet y medios sociales *online*, veremos que la academia ha coincidido en señalar que Internet ha tenido un

profundo impacto tanto en la práctica como en la teoría de las relaciones públicas (ej. Macnamara *et al.*, 2016; Kent y Li, 2020). Internet no constituye únicamente un canal más de comunicación, sino que ha cambiado la dinámica de la comunicación en sí misma debido a la combinación de características que ofrece (Fawkes y Gregory, 2000; Freberg, 2021).

No obstante, considerar las implicaciones de Internet y los medios sociales *online* para la teoría de las relaciones públicas no es una tarea fácil. A pesar de que existe una gran cantidad de literatura sobre relaciones públicas e Internet, tal y como se observaba en el Estado de la Cuestión, la mayoría de las investigaciones existentes han sido aplicadas, y apenas se han realizado aportes teóricos en esta área. De acuerdo con Kent y Li (2020: 1), nadie ha propuesto todavía una teoría específica de las redes sociales para las relaciones públicas.

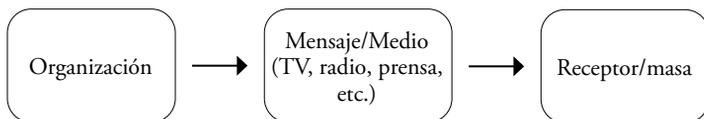
Con todo ello, trataremos de caracterizar algunos de los principales cambios que ha supuesto la Web en el proceso de las relaciones públicas, a partir de los aportes realizados desde el campo de las relaciones públicas y de la comunicación: (a) La persona es el centro del proceso de comunicación; (b) De la lógica informacional a la lógica conversacional; (c) De pocas a muchas fuentes de influencia; (d) *Big Data* e Inteligencia Artificial; (e) Tensión entre el intercambio para el entendimiento mutuo e intercambio para la venta y la persuasión.

a) La persona es el centro del proceso de comunicación.

Uno de los cambios más importantes experimentados con Internet y los medios sociales ha sido la transformación del modelo de comunicación tradicional sobre el que se han basado las relaciones públicas, que comprendía un sistema de comunicación lineal, en el que aquellos actores que ostentaban el poder —organizaciones—, transmitían una información o un mensaje a las masas, esperando un efecto en las mismas (Figura 2).

En el nuevo modelo de comunicación, por primera vez, la persona tiene la capacidad de seleccionar, crear, modificar o compartir contenidos de manera «abierta» y «autónoma» con un gran número de personas o con usuarios de manera selectiva. El sociólogo Manuel Castells denominó este cambio como la transición de la «comunicación de masas» a la «autocomunicación de masas», entendida como la «comunicación que seleccionamos nosotros mismos, pero que tiene el potencial de llegar

Figura 2. Modelo de comunicación lineal tradicional.



Fuente: Elaboración propia.

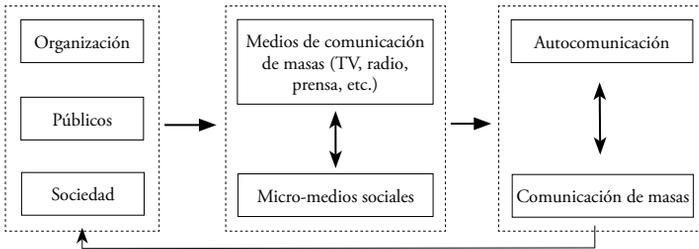
a masas en términos generales, o a las personas o grupos de personas que seleccionamos en nuestras redes sociales» (2009, p. 88). Esta nueva capacidad sitúa a la persona en el centro del proceso de comunicación, y diluye las fronteras geográficas, sociales, culturales y organizacionales.

En el nuevo modelo de comunicación nos convertimos al mismo tiempo en emisores y receptores, frente al paradigma de comunicación clásico en el que los roles no eran intercambiables. Tal y como afirma Cristina Aced (2013), con la llegada de los medios sociales, «el cambio de rol es continuo: somos emisores cuando escribimos un *post* en un blog, pasamos a ser receptores cuando leemos un comentario en ese mismo *post* y de nuevo somos emisores al compartir la entrada en Twitter» (p. 56) (ver Figura 3).

Uno de los principales conceptos utilizados para caracterizar esta evolución de los roles ha sido el de «prosumidor» («*prosumer*», en inglés), acrónimo que fusiona las palabras «productor» y «consumidor». Este término, comúnmente atribuido a Toffler (1981), fue definido como «a person that creates goods, services or experiences for his own use or satisfaction, rather than for sale or exchange» (Toffler y Toffler, 2006, en Seran (Potra) e Izvercian, 2014: 1968). Esta definición evoluciona a lo largo del tiempo, para fundamentalmente tener en cuenta que los individuos (consumidores) no solamente generan valor para su propio uso o satisfacción, sino también para otros (Seran (Potra) e Izvercian, 2014: 1968).

Frente al modelo de comunicación tradicional basado en un sistema de transmisión lineal, en la segunda de las grandes tradiciones las audiencias están vagamente delimitadas y se fragmentan. Los usuarios de Internet tienen la capacidad de operar en múltiples comunidades de familiares, amigos o com-

Figura 3. Nuevo modelo de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

pañeros de trabajo, construyendo su propia «comunidad personal» (Wellman, 1999) a través de diferentes medios y canales, y personalizando el consumo de información. El nuevo paradigma supone una reivindicación del concepto de individuo respecto al de masa. Esto significa que la segmentación de públicos tradicional podría no funcionar (Hurme, 2001: 73). Las relaciones públicas *online* implican «mutitouch, multi-channel relationships, often with tiny, but networked, groups» (Philips y Young, 2009: 154).

b) De la lógica informacional a la lógica conversacional.

Relacionado con la idea anterior, otro de los grandes factores de cambio es la interactividad, que ha permitido ir más allá de los flujos de comunicación unidirecciones hacia modelos más horizontales, conversacionales y colaborativos. Se produce una transición de unos medios de comunicación tradicionalmente basados en una lógica informacional (monológica o de un solo sentido), a otros fundamentados en una lógica conversacional (dialógica o multisentido), concebidos no como sustituto sino como complemento de los primeros.

De acuerdo con Fawkes y Gregory (2000), Internet permite que se produzcan todos los niveles de comunicación, que ya existían previamente a través de diferentes medios:

1. Comunicación intrapersonal, que tiene lugar dentro los propios individuos. Ocurre utilizando Internet para informar el pensamiento personal, el análisis y la toma de decisiones.
2. Comunicación interpersonal, que se produce entre individuos, por ejemplo, una conversación uno a uno. Este nivel

de comunicación ocurre a través herramientas como el correo electrónico.

3. Comunicación grupal, es decir, dentro de los grupos o entre grupos. Puede darse, por ejemplo, a través de las redes sociales, si bien la conversación puede que no se limite a los miembros del grupo o grupos, si esa conversación es pública.
4. Comunicación organizacional o institucional. Al igual que la anterior, puede ser intraorganizacional o interorganizacional (por ejemplo, empresa a proveedores).
5. Comunicación en la sociedad en su conjunto, tradicionalmente entendida como comunicación de masas. Puede producirse a través de una página web, redes sociales, o uso de *influencers*, por ejemplo.

Por otra parte, y en paralelo, la interconectividad de Internet significa que la información puede saltar de una red a otra, siendo modificada o agregada en cualquier punto. Esto supone que el mensaje se vuelve más dinámico e incontrolable por parte del emisor original. En el nuevo modelo de comunicación, los mensajes se generan en red: el creador original del mensaje no tiene un control absoluto sobre cómo se transmitirá el mensaje, como ocurría con la televisión o la radio, ni sobre cómo será modificado en el camino. Con Internet, los mensajes fluyen a través de redes y pasan por muchos más intermediarios, mucho más rápido. Esto implica que los límites entre emisor y receptor se difuminan, ya que los usuarios tienen el poder para deconstruir los mensajes y reinterpretarlos, lo que constituye un proceso dinámico.

Un buen ejemplo lo constituyen las notas de prensa o los informes anuales de las organizaciones, que tradicionalmente eran enviados a grupos de interés o personas de manera selectiva, mientras que hoy, si se publican por ejemplo en una página web, cualquier persona en el mundo puede tener potencialmente acceso a ellos, compartirlo en redes sociales, o generar un debate. Incluso aquellas informaciones publicadas en sitios cerrados, como por ejemplo una Intranet, pueden terminar siendo accesibles debido a la interconectividad de Internet.

Este proceso de construcción colectiva está relacionado con el concepto de «inteligencia colectiva» (Lévy, 1997), que alude a la colaboración para la consecución de unos objetivos deter-

minados en un contexto de alta complejidad. La inteligencia colaborativa puede ser potenciada a través de Internet, ya que la red facilita que los consumidores puedan ser también productores, creando y modificando los contenidos. Esto nos lleva a la necesidad de aplicar nuevas estrategias de comunicación a las relaciones públicas como el *transmedia storytelling* (Pineda-Martínez y Ruiz-Mora, 2019), que potencia la participación de los públicos en la construcción de los mensajes y del relato.

Este tipo de estrategias también son cada vez más necesarias para captar la atención de un público también cada vez más «inforicado» (Cornella, 2000). La información crece de manera exponencial y con ello la exposición a ella, por lo que, «la atención de los consumidores es cada vez más corta y el deseo de información inmediata amenaza el desarrollo de narraciones más profundas y de mayor formato» (ADECEC, 2019: 3).

Adicionalmente, el proceso de comunicación deja de ser visto como una comunicación entre dos o más actores, para pasar a ser definido como un proceso diacrónico multidireccional de construcciones continuas de significados, en el que es posible prever con exactitud quién está involucrado, de qué manera y cuáles son los resultados (Van Ruler, 2015: 187).

c) De pocas a muchas fuentes de influencia.

La transición a un modelo de comunicación más abierto y participativo supone abrir el abanico a diversas redes de interés e influencia más allá de la gestión informativa y de opinión de los medios de comunicación tradicionales. Al contrario de lo que ocurría con los medios de comunicación de masas convencionales, una gran parte de la información que llega a los públicos ya no pasa por los *gatekeepers* tradicionales, como los editores de prensa o los productores de radio o televisión, sino que el control de los mensajes pasa por nuevos agentes ubicados en el entorno digital, como los denominados «*influencers*» (Navarro *et al.*, 2020). Tal y como afirma Aced (2013), «hoy en día, los líderes de opinión se multiplican y es más difícil tenerlos a todos identificados y poder entablar relaciones cercanas con cada uno» (p. 57). Esto amplía, por una parte, la libertad de expresión, pero también permite la distribución de información poco confiable, no confirmada o incluso falsa, lo que puede representar tanto una oportunidad como una amenaza para los/las profesionales de las relaciones públicas (Rodríguez Fernández, 2023).

La crisis de confianza en las entidades tradicionales también ha ayudado a afianzar esas nuevas fuentes de influencia, que encuentran respaldo en una sociedad que confía más en sus iguales que en grandes empresas o instituciones gubernamentales (Edelman, 2017). Así, las organizaciones se ven empujadas a considerar otras fuentes de influencia más allá del uso de los medios de comunicación tradicionales para llegar a sus públicos.

No obstante, no debemos olvidar la existencia de nuevos monopolios o grandes nodos de poder en Internet. Los motores de búsqueda y los sitios de redes sociales, como Google o Facebook, se están volviendo cada vez más importantes en la forma en que las personas encuentran y acceden al contenido en Internet (ej. Napoli, 2015; Miguel de Bustos y Casado del Río, 2016), filtrando y seleccionando a qué exponer a los internautas. Los «nuevos» y «viejos» *gatekeepers* se entrelazan en el sistema de medios actual, contrastando con la supuesta horizontalidad e interactividad del medio.

d) Big Data e Inteligencia Artificial.

La gran cantidad de datos que se generan diariamente a través de Internet ha dado lugar al fenómeno denominado como «*Big Data*». El término *Big Data* es habitualmente utilizado para hacer referencia a esa basta cantidad de datos generados en Internet (ej. Hallam, 2013a: 30; Collister, 2013: 296). No obstante, su valor radica no solo en el volumen de datos que se recopila, sino sobre todo en el análisis de datos a gran escala (Nunan y Di Domenico, 2017: 483) y de los patrones que pueden ser obtenidos mediante el establecimiento de relaciones entre esos datos. Así, otra de las perspectivas del *Big Data* estaría enfocada en el uso de procedimientos para identificar patrones en datos a gran escala. Esta capacidad de recopilar, analizar y combinar grandes cantidades de conjuntos de datos conlleva importantes implicaciones tanto para la teoría como para la práctica de las relaciones públicas.

De manera general, la mayoría de los académicos en relaciones públicas han defendido que el uso del *Big Data* acelera la transición de unas relaciones públicas intuitivas a una gestión de las relaciones públicas más profesional y estratégica, contribuyendo a aumentar su importancia en las organizaciones (Collister, 2013: 296). A este respecto, por ejemplo, ha sido argumentado que el *Big Data* permite una mejor comprensión de los públicos y los competidores, y, por lo tanto, posibilita opti-

mizar el proceso de planificación estratégica en los programas de relaciones públicas (Weiner y Kochar, 2016; Wiencierz y Röttger, 2019; DIRCOM, 2021). En este mismo sentido, también se ha apuntado a la posibilidad de identificar problemas emergentes (Collister, 2013: 298), identificar tendencias en tiempo real, predecir mejor futuros eventos o comportamientos de la ciudadanía (Collister, 2013: 298; ADECEC, 2019: 4), mejorar el *customer journey* o crear comunicaciones hiperpersonalizadas (ADECEC, 2019: 4). Asimismo, también han sido señaladas algunas de sus limitaciones, como la dificultad para interpretar el lenguaje humano (Collister, 2013: 300), o la necesidad de contar con el talento y las herramientas adecuadas para obtener conclusiones significativas (Weiner y Kochar, 2016: 17).

Frente a esta perspectiva del *Big Data* centrada en las organizaciones surge otra perspectiva crítica centrada en las implicaciones éticas desde la perspectiva de los públicos. Se ha argumentado, por ejemplo, que el discurso hegemónico sobre el uso del *Big Data* en las relaciones públicas no contribuye a empoderar a los *stakeholders* o públicos, sino a la hegemonía de las organizaciones corporativas sobre éstos (Gregory y Halff, 2020; Halff y Gregory, 2023). Según White y Boatwright (2020), la economía basada en los datos y el *Big Data* han transformado los medios sociales de plataformas de mensajes en red a plataformas no reguladas al servicio de la vigilancia corporativa (p. 5).

A este respecto, varios autores han señalado que la mayoría de las personas desconocen el propósito de la recopilación de datos a través de los medios sociales, y que no están informadas sobre cómo se recopilan, almacenan y utilizan esos datos, lo que perpetúa la hegemonía de las organizaciones sobre los públicos (White y Boatwright, 2020; Gregory y Halff, 2020).

Junto con el *Big Data*, la Inteligencia Artificial (IA) también está contribuyendo a cambiar la teoría y la práctica de las relaciones públicas (Buhmann y White, 2022), «los *bots* impulsados por el *deep learning* automático y la tecnología inmersiva están transformando la forma en que interactuamos» (ADECEC, 2019: 5).

e) Tensión entre el intercambio para el entendimiento mutuo e intercambio para la venta y la persuasión.

Tal y como se ha argumentado, la naturaleza multidireccional de la comunicación *online* desafía la idea tradicional de las

relaciones públicas, que implica una distribución directa de un mensaje, a través de un mediador obediente, a una audiencia pasiva (Yaxley, 2012). La naturaleza de la comunicación en Internet se basa en cierta manera en la transmisión de información, pero también se trata de tener conversaciones (Fawkes y Gregory, 2000). En palabras de Hurme (2001), las organizaciones se ven obligadas a hacer frente a una «web de diálogos», en la que la comunicación dialógica o interactiva está ganando terreno a la comunicación de masas (p. 72). Esto implica que la construcción social de la identidad, el significado y el conocimiento requiere de la participación activa de todas las partes en el proceso de comunicación (Fawkes y Gregory, 2000).

Esta idea coincide con la concepción de las relaciones públicas de algunos autores, anterior al advenimiento de los medios sociales, que entiende las relaciones públicas como un proceso de co-creación (Cutlip, Center y Broom, 1994), y como función perteneciente no solamente a la organización, sino también de la esfera pública (Ruler y Verčič, 2002). Las características de Internet y los medios sociales contribuyen, entonces, a afianzar (potencialmente) esta concepción de las relaciones públicas.

Grunig y Grunig (2010) argumentan que la industria de las relaciones públicas ha vivido en una especie de ilusión, creyendo que las organizaciones podían controlar la información que llega a los públicos y persuadirles a que actuaran de una cierta manera: «La idea de que uno puede controlar el mensaje que se dirige a los públicos es completamente una ilusión» (p. 10). Sin embargo, con el desarrollo de los nuevos medios, esta ilusión se hace aún más patente. Hoy, no se trata tanto de «controlar la información que se dirige a los públicos sino de participar en las conversaciones que tienen lugar alrededor de las organizaciones y en las organizaciones y sobre las organizaciones (p. 10).

Grunig y Grunig (2010) creen que los nuevos medios posibilitan más que nunca las relaciones con los grupos de interés de acuerdo con los principios de la *Teoría de la Excelencia* (Cutlip, Center y Broom, 1994). Argumentan que, debido a la naturaleza interactiva de las redes sociales y los medios digitales, es más posible que nunca mantener un diálogo bidireccional equilibrado con los públicos. Esto implica que la escucha activa y la conversación se utilizan para aumentar la

comprensión mutua y no únicamente para informar o persuadir: «We can be in the listening act, and our publics can initiate communication with us. Then we can factor all of that intelligence into organizational decision making» (Grunig y Grunig, 2010: 3).

En este mismo sentido, desde una perspectiva normativa, Kent y Li (2020: 7-8) defienden que los medios sociales deben servir a los intereses de todos los *stakeholders* / públicos, y no solamente a los intereses de la organización. A este respecto, argumentan que la comunicación en los medios sociales debe ser genuina, basada en un compromiso dialógico verdadero. Los autores sugieren que los medios sociales deben ser una herramienta de construcción de relaciones en lugar de un mercado, y critican que los académicos de las relaciones públicas continúan tratando estos medios simplemente como canales persuasivos de marketing y publicidad.

Phillips (2009), que relaciona los cuatro modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt (1984) con el uso de medios y plataformas *online*, también apunta que, cuanto más bidireccional es el modelo de relaciones públicas, más confianza genera en los grupos de interés, aunque también más tiempo y coste implica, y menos control tiene la organización sobre la información o mensaje.

Este empoderamiento de las prácticas simétricas de relaciones públicas frente a los modelos tradicionales asimétricos ha sido señalado también por otros autores (ej. Solis y Breakenridge, 2009; Fawkes y Gregory, 2000; Macnamara y Zerfass, 2012; Bégin y Charbonneau, 2013). No obstante, tal y como han demostrado una gran cantidad de estudios, las prácticas profesionales de muchas organizaciones todavía continúan estando basadas en modelos y procesos lineales y asimétricos (ej. Capriotti y Pardo, 2012; Pineda-Martínez, 2014), por lo que se podría decir que Internet y los medios sociales no han supuesto un cambio paradigmático para la práctica de las relaciones públicas. Tal y como afirman Fawkes y Gregory (2000):

Much public relations practice is still posited on dated theories of the system of communication along the linear lines of sender, channel, receiver (with feedback). The public relations professional is there to transmit a message with the purpose

of persuading publics to the point of view being promulgated (Fawkes y Gregory, 2000: 109).

Al fin y al cabo, no hay que olvidar que las organizaciones continúan siendo entidades guiadas por objetivos económicos:

Parece, por tanto, que en el campo de la comunicación y las relaciones públicas, el modelo al que mejor se adaptaría la Web 2.0 es el simétrico bidireccional, enunciado por Grunig y Hunt (2003), caracterizado por la comprensión y la influencia mutua entre los públicos y la organización. Sin embargo, no hay que olvidar que las empresas son entidades con unos objetivos tanto económicos como comunicativos marcados (Almansa Martínez y Godoy Martín, 2012: 58).

Tal y como Grunig y Grunig (2010) nos recuerdan, los/las profesionales siempre han tendido a utilizar los nuevos medios de la forma que usaban los viejos, limitándose en los medios digitales a publicar información, como si fuera un medio de publicidad, promoción o venta. Así, «although the world wide web is a new communication medium, it appears that public relations practitioners still see media relations and image building as the most prominent responsibilities of public relations» (Jo y Jung, 2005: 24). Tanto es así que Internet ha sido llamado de manera despectiva «folleto» (Hurme, 2001: 72), generando problemas de credibilidad en las organizaciones (Yaxley, 2012: 431).

El carácter bidireccional y simétrico de los medios sociales es en gran parte ilusorio (Taylor y Kent, 2014), y las relaciones públicas continúan moviéndose entre ambas fuerzas: intercambio para el entendimiento mutuo e intercambio para la venta y la persuasión.

En la siguiente tabla (Tabla 4) se resumen algunos de los principales cambios para la profesión de las relaciones públicas desde el punto de vista organizativo, mencionados previamente en este apartado.

Tabla 4. Comparativa entre relaciones públicas en el paradigma de comunicación de masas y en el paradigma de comunicación digital.

Relaciones públicas en el paradigma de comunicación de masas	Relaciones públicas en el paradigma de comunicación digital
Pocos medios y canales y claramente delimitados	Multicanalidad: móvil y multipantalla
Medios de comunicación tradicionales como principales intermediarios	Convivencia de «viejos» y «nuevos» <i>gatekeepers</i> (entre otros, « <i>influencers</i> »)
Dirigida a públicos genéricos (concepto de masas)	Dirigida a públicos hipersegmentados
Unidireccional: de la empresa a los públicos	Multidireccional: comunicación en red
Metanarrativa	Relato fragmentado
Mensajes y contenidos generales	Mensajes y contenidos personalizados y precisos. Importancia vital de la estrategia de contenidos
Tono predominantemente corporativo de los mensajes y contenidos	Convivencia del tono corporativo con el cercano e informal. Conexión con los públicos por medio de emociones y experiencias (<i>storytelling</i>)
Interrumpe para captar la atención sobre el mensaje	La persona accede al contenido cuando quiere
Propaganda	Convive con la participación
<i>Spining</i>	Tensión entre <i>spining</i> y transparencia
Estimación de resultados	Medición científica de resultados
<i>Clipping</i> y medición de audiencias	<i>Big Data</i>
Procesos basados en la inteligencia humana	Inteligencia artificial (<i>boots</i> , etc.)
Alto presupuesto	Puede realizarse con un menor presupuesto

Fuente: Elaboración propia.

2.3. La planificación estratégica de las relaciones públicas en las redes sociales online

La importancia de las redes sociales *online* en la práctica de las relaciones públicas ha sido ampliamente reconocida por la

academia (ej. Aced, 2013; Freberg, 2021), no solamente por las oportunidades que ofrece como medio para la relación con los públicos (ej. Bégin y Charbonneau, 2013), sino también por la influencia que éstas pueden ejercer sobre las organizaciones, tengan éstas presencia o no en este tipo de plataformas. Tal y como afirman Philips y Young (2009), «no existe ningún mecanismo de defensa detrás del cual una organización pueda protegerse de la influencia de Internet» (p. 6).

No hay que olvidar que lo que ocurre en el medio *online*, tanto la imagen proyectada por la organización como aquellos comentarios, contenidos, o interacciones que generen otros usuarios, pueden contribuir a la construcción de la reputación de la compañía (Aula, 2011; Aced, 2014; Purba e Indainanto, 2024). En este sentido, la comunicación *online* tiene un alto potencial para la gestión de la reputación corporativa, pudiendo ser utilizada para influir en las evaluaciones realizadas por los públicos hacia la organización.

A este respecto, surgen en los últimos años términos como «reputación *online*» o «reputación digital», referidos a la gestión de la reputación de una organización en el medio digital. En este sentido, tal y como afirma Aced (2014), es necesario tener en cuenta que la reputación es solo una, y que no existe una reputación *online* y otra *offline* (p. 7).

Encontramos diversas definiciones de reputación *online* o digital, pero que confluyen en esta misma línea. Marhuenda y Nicolás (2012), por ejemplo, establecen que «la reputación corporativa *online* es el conocimiento intensivo y valoración personal de una organización que comparten sus interlocutores en Internet» (p. 40). Otra definición similar, aunque más completa, es la de Marquina-Arenas (2012), que define la «reputación *online*» como «el reflejo del prestigio o estima de una persona o marca en Internet» (p. 125), y añade que construir una buena reputación digital «requiere de paciencia y tiempo», y debe «centrarse en las relaciones que se mantienen con el resto de personas» (p. 125).

Tal y como adelantábamos en el apartado anterior, Internet y los medios sociales *online* han conllevado una serie de consecuencias en el proceso de la comunicación y de las relaciones públicas, lo que implica que la gestión de la reputación corporativa en el medio *online* sea más compleja todavía de lo que lo

era antes. La reputación se fragmenta más que nunca a través de una gran cantidad de datos en forma de publicación, imagen, vídeo, o cualquier otro tipo de representación digital, que se producen en tiempo real y a una gran velocidad.

Frente a la importancia del medio *online* para la gestión de las relaciones con los públicos y la reputación corporativa, las organizaciones pueden decidir adoptar una actitud pasiva y hacer caso omiso a lo que ocurre en Internet, o, por el contrario, gestionar proactivamente las relaciones con sus públicos y su reputación en el medio *online*, mediante una escucha activa y una planificación estratégica de su comunicación. No obstante, esto no implica automáticamente que las organizaciones deban estar presentes en todas las redes sociales, más bien, se trata de identificar aquellos medios y canales que son los más apropiados, y de estar atentos a lo que ocurre en la esfera *online*, ya que esto influenciará la práctica de las relaciones públicas (Kaushik, 2015; Freberg, 2021).

La presencia en los medios sociales *online* no es un fin en sí mismo, sino que constituye un medio más para conseguir aquellos objetivos de comunicación que la organización quiera obtener. Así, en la línea con lo expuesto en un capítulo anterior, toda presencia y actividad comunicativa de una organización en Internet debe realizarse al amparo de una planificación estratégica, y contribuir activamente a los objetivos generales de comunicación. Por lo tanto, si la organización decide tener presencia en las redes sociales *online*, lo siguiente que deberá hacer es elaborar una planificación estratégica en estas plataformas. Tal y como afirma Marquina-Arenas (2012), «sin una estrategia marcada y subiendo contenidos ‘sin ton ni son’ a los medios sociales nos veríamos como un barco a la deriva» (p. 29).

Tanto la industria como la academia de las relaciones públicas han puesto especial hincapié en el debido carácter estratégico y no táctico de las redes sociales (ej. CIPR, 2013a; Louma-aho y Badham, 2023). Este hecho viene motivado porque muchas organizaciones han desarrollado su actividad en redes sociales sin una planificación estratégica (ej. Springston, 2001; Sallot, Porter y Acosta-Alzuru, 2004). En este sentido, ha sido habitual en los últimos años observar cómo muchos profesionales de las relaciones públicas recetaban la creación de una cuenta en Twitter o una página en Facebook como solución a

los problemas de comunicación. No obstante, parece que las organizaciones han ido madurando a este respecto (ej. Charest, Bouffard y Zajmovic, 2016; Strauß y Jonkman, 2017).

A pesar de que algunos autores utilizan una terminología específica para referirse a la planificación estratégica en los medios sociales *online*, como por ejemplo el «Plan *social media*» (Marquina-Arenas, 2012: 93), la academia ha coincidido en señalar que no es posible separar los medios *online* de los *offline*, en tanto que la estrategia de relaciones públicas es una sola, y todos los medios deben estar integrados (ej. Nowicka, 2012; Aced, 2013; Brown, 2013; Hallam, 2013b).

Tal y como afirma Brown (2013), en la actualidad, resulta muy difícil separar los medios digitales de los «convencionales», ya que el digital impregna toda la campaña de relaciones públicas: «Digital is part of every programme» (p. 6). En este mismo sentido, Hallam (2013b) afirma que «it is no longer acceptable to have a ‘digital strategy’ when consumers no longer separate the two» (p. 236). Y advierte de que generar una estrategia *online* y *offline* verdaderamente integrada resulta fundamental (p. 237). Aced (2021) expresa muy bien esta idea:

En realidad, toda estrategia de comunicación hoy en día debería incorporar el ámbito *online* y el *offline*, según los objetivos y los públicos. No son dos realidades distintas, sino partes de un todo: la estrategia global de comunicación. [...] No entenderlo de este modo se puede traducir en incoherencias, pérdida de confianza y, en última instancia, en una peor reputación (Aced, 2021, s.p.).

Esto implica que, a la hora de realizar la planificación estratégica en las redes sociales, sea indispensable hacerlo de manera integrada con el plan de comunicación general. Así, Nowicka (2012) explica que primero es necesario definir la estrategia, y a continuación se seleccionan los medios *online* y *offline* más apropiados, que dependerán de unos objetivos de comunicación comunes (p. 35). De esta forma, para establecer los objetivos en redes sociales resultará imprescindible tener claro por qué se quiere estar en este tipo de plataformas, qué se pretende conseguir (Marquina-Arenas, 2012: 94-110), en el marco de la estrategia general de comunicación.

Por consiguiente, resulta imprescindible que los objetivos en las redes sociales estén alineados con la estrategia general de la organización (ej. CIPR, 2013a; Buhmann y Likely, 2018), de manera que éstas sean tenidas en cuenta por la alta dirección (Sanders, 2012). De hecho, ha sido señalado que, a la hora de desarrollar una estrategia de presencia en los medios sociales *online*, resulta fundamental que tanto los directores de comunicación, como la alta dirección de la compañía, entiendan la importancia de éstos y se impliquen: «Llevar a una organización a los medios sociales supone un largo recorrido en el cual hay que hacer que sus directivos se impliquen y sean los primeros en entender sus beneficios» (Marquina-Arenas, 2012: 93).

Adicionalmente, los principios adoptados en la Declaración de Barcelona, en 2010, consideran en su sexto principio que las organizaciones deben definir claramente sus objetivos y *Outcomes* por adelantado, teniendo en cuenta tanto en su definición como en su gestión otras áreas de la organización y a la organización en su conjunto, e integrando los datos de los medios sociales con otros datos (analítica web, datos de búsquedas, informes de ventas, cuestionarios, etc.) para que puedan correlacionarse (AMEC e IPR, 2010: 10-22).

Los modelos tradicionales de planificación estratégica en comunicación y relaciones públicas, aunque con leves diferencias, han distinguido cuatro fases fundamentales, basadas en el modelo RACE.: (1) Investigación y diagnóstico; (2) Objetivos, estrategias y tácticas; (3) Ejecución; y (4) Control y evaluación. De manera mayoritaria, este proceso de planificación estratégica ha sido trasladado al medio Internet y a las redes sociales *online* de manera específica.

Tanto es así que una gran parte de los manuales y literatura existentes ha utilizado las mismas fases secuenciales para estructurar el proceso estratégico de las relaciones públicas en este tipo de plataformas (ej. Aced, 2013; Smolak-Lozano, 2012b; CIPR, 2013a; Gauchi y Sabater-Quinto, 2017). No obstante, a pesar de que la planificación de las relaciones públicas *online* requiera de la aplicación de los estándares de la planificación estratégica, el impacto de Internet implica algunas consideraciones.

En primer lugar, la adopción de los medios sociales y de nuevas herramientas tecnológicas ha supuesto ir más allá de una planificación vaga de las campañas de relaciones públicas (Mc-

Michael, 2012). Gracias a la gran cantidad de datos que se generan cada día a través de Internet, es posible conocer mejor el contexto al que la organización se enfrenta, recabando una mayor y más precisa información sobre aspectos como la organización, los públicos, cuáles y cómo son los problemas que la organización necesita acometer, el sector o la competencia, por lo que la evaluación formativa adquiere un mayor protagonismo. Esto también permite el establecimiento de unos objetivos y unas estrategias más precisas.

Internet y los medios sociales se han convertido en una fuente importante de datos que permiten ir más allá de las estimaciones. Ya no se trabaja únicamente sobre datos de percepción tal y como ocurría con los medios tradicionales, sino también sobre datos reales:

‘Perception is reality’ was a common axiom for marketing and public relations in the 20th century. However, the advent of the real-time social Web brings an unprecedented and radical transparency, and in a relatively short time the situation has flipped to one of ‘reality is perception’ (Sheldrake, 2012: 150).

En segundo lugar, debido a la gran cantidad de datos disponibles en tiempo real y que es necesario tener en cuenta, Internet y los medios sociales también han puesto una mayor presión en el proceso de planificación estratégica. Más que nunca, la evaluación formativa a través de la monitorización y la escucha activa en tiempo real ha convertido a la planificación estratégica en un proceso constante e instantáneamente cambiante: «Formative monitoring of who is saying what and about whom is essential to enable the rapid intervention and rebuttal necessary to influence the online conversation before it is set in stone» (Watson y Noble, 2014: 147).

En tercer lugar, otro aspecto fundamental debido a Internet es la complejidad para establecer límites temporales de las campañas de relaciones públicas, ya que éstas dejan en la red huellas durante años, pudiendo volver a activarse incluso décadas después. Esto implica una gestión estratégica continua de las campañas de relaciones públicas en Internet, tal y como afirman Phillips y Young (2009): «The dynamic nature of social media means that the ‘long tail’ of content that remains

online is a growing asset (or liability) that will ‘never go away’ and therefore demands strategic management» (p. 240). Los autores, llegan incluso a afirmar que «there are no ‘campaigns’ on line because of the long tail effect» (p. 184).

En cuarto y último lugar, el *Big Data* obtenido a través de redes sociales también ha contribuido de manera particular a estos cambios en el proceso de planificación estratégica (Van Ruler, 2015; Weiner y Kochhar, 2016; Wiencierz y Röttger, 2019), debido a las oportunidades que ofrece. Wiencierz y Röttger (2019) aseguran que, aunque el proceso de solicitud de datos es complejo y exigente, la optimización del proceso de planificación estratégica a través del *Big Data* es posible, y afirman que «los macrodatos ayudarán a los profesionales de la comunicación a trabajar de forma más inteligente» (p. 11). En este mismo sentido, Weiner y Kochhar (2016) afirman que el *Big Data* está contribuyendo a la evolución de las funciones tradicionales de relaciones públicas, permitiendo una mayor eficiencia y eficacia (p. 15).

Algunos de los beneficios específicos del *Big Data* incluyen la mejora del análisis del entorno interno y externo de la organización, así como del establecimiento de los objetivos y estrategias, y la medición de la contribución de las relaciones públicas al negocio (Weiner y Kochhar, 2016: 15; DIRCOM, 2021). Al permitir incluir una mayor cantidad de análisis de datos en el proceso de planificación estratégica, el *Big Data* también posibilita un mayor establecimiento de relaciones con datos provenientes de otras áreas de la compañía más allá de la propia actividad de relaciones públicas (Weiner y Kochhar, 2016: 15). En cuanto a la medición y evaluación de los programas o campañas de relaciones públicas de manera específica, el *Big Data* contribuye a la mejora continua de los programas en relación con otras áreas de la compañía, así como a demostrar el valor de las relaciones públicas ante la alta dirección, ya que permite considerar el efecto de las relaciones públicas sobre el negocio de manera general (Weiner y Kochhar, 2016: 16).

Presently, senior executives tend to evaluate PR success in terms of «generating positive coverage from target media» or «raising awareness/improving attitudes.» Big Data PR results enable the practitioner to demonstrate the unique effect PR

has on the business overall. Once PR demonstrates its ability to positively influence the business overall on those factors which drive the bottom-line (sales, cost, pricing, staffing, regulatory action, etc.), the greater PR's esteem will be (Weiner y Kochhar, 2016: 16).

Dadas las potencialidades del *Big Data*, cada vez más se defiende su integración en el proceso de planificación estratégica (ej. Wiencierz y Röttger, 2019), capturando y procesando muchos más datos y de forma mucho más rápida y eficiente en cada una de las fases de investigación, planificación, ejecución y evaluación. Esto permite optimizar aspectos como el análisis en tiempo real del «*share of voice*» respecto a la atención del público a la marca, los productos o la compañía en relación con la competencia, o la gestión de asuntos o *issues management* como monitorización de crisis en tiempo real y de forma automatizada y permanente (Wiencierz y Röttger, 2019: 12).

Más allá de estas aportaciones, han sido varios los autores que han considerado que, en la actual sociedad digitalizada, la división del proceso de planificación estratégica en las cuatro fases de investigación, planificación, ejecución y evaluación, resulta arcaica y artificial. Por ejemplo, Bégin y Charbonneau (2013), realizan una propuesta para adaptar el modelo RACE al nuevo ecosistema comunicativo, marcado por los medios sociales *online*. Frente al modelo RACE concebido como método lineal, los autores proponen la metodología de planificación ágil utilizada en el campo de la informática como metáfora para un nuevo marco de planificación en los medios sociales *online*. Esto implica que cada una de las fases del proceso de planificación es constantemente interdependiente de las demás, basándose en el principio de que una estrategia en medios sociales siempre debe permanecer en beta. En la práctica, por lo tanto, se entiende que los cuatro elementos se aplican de manera constante y continua como resultado de las aportaciones del medio ambiente.

En este mismo sentido, Van Ruler (2015) señala que el cambio debería ser una parte definitoria durante el proceso de planificación estratégica, y defiende la necesidad de métodos iterativos y más flexibles. También sobre la base de la metodología de planificación ágil, el autor propone un modelo de planificación estratégica denominado «Scrum», como método

más flexible en el que el cambio constituye una parte definitoria durante el proceso (p. 187).

Con todo, las redes sociales *online* y los datos que se generan a partir de las mismas están empujando a la planificación estratégica de las relaciones públicas a evolucionar hacia modelos más maduros: «Being the eyes, ears and mouth, with heightened sensitivity to influencing and being influenced in real-time, requires enhanced levels of strategic diligence, meticulous planning, training, constant attention to detail and rigorous measurement» (Sheldrake, 2012: 150).

2.4. Impacto de Internet y los medios sociales en la estructura organizativa de la función de comunicación y relaciones públicas

2.4.1. Estructura organizativa

Con la incorporación de Internet a la cadena de valor de las organizaciones, se ha producido una evolución en la forma en la que éstas se estructuran y organizan. En lo que respecta a la función de comunicación y relaciones públicas, la creciente importancia de Internet en las estrategias de comunicación y relaciones públicas de las organizaciones ha estimulado cambios en sus organigramas y jerarquías, lo que ha sido denominado como «transformación digital» (Cuenca-Fontbona, Matilla y Compte-Pujol, 2020), si bien el nivel de madurez digital entre los departamentos y agencias de comunicación continúa siendo relativamente bajo (Brockhaus, Buhmann y Zerfass, 2023).

En función de su tamaño y tipología, las organizaciones han ido desarrollando equipos internos con una mayor especialización en estas áreas, e incluso creando áreas o departamentos específicos destinados a la comunicación digital. No obstante, tal y como ya hemos apuntado, el dircom debe continuar siendo la figura encargada de liderar el equipo y velar por la estrategia global de comunicación (Aced, 2013).

Respecto a la ubicación en el organigrama del área o departamento de comunicación digital, la academia ha coincidido en señalar su carácter multidisciplinar y transversal (ej. Yaxley, 2012; Aced, 2013; Hallam, 2013b), así como su creciente relación con áreas como la de marketing (ej. Estanyol, 2012; Gesualdi, 2019), tal y como ya se señalaba en capítulos anteriores.

En este sentido, Crisitina Aced (2013) afirma que «el departamento de relaciones públicas no tiene la exclusividad del 2.0» (p. 69), en tanto que el departamento de comunicación y relaciones públicas no es el único que gestiona la presencia de la organización en el ámbito *online*, ya que también lo hacen otros como el de marketing, atención al cliente, el comercial o el de recursos humanos.

Yaxley (2012), por su parte, defiende que es necesario el trabajo conjunto entre las diferentes áreas de la organización, asumiendo éstas diferentes responsabilidades. De acuerdo con el autor, las funciones de IT de las organizaciones deberían estar involucradas en asegurar que la organización tenga la capacidad tecnológica para llevar a cabo una estrategia de comunicación digital. No obstante, dependiendo de la naturaleza de la organización, y de si sus medios y plataformas digitales están enfocadas a la venta *online*, según el autor, la función de ventas o de marketing tendría que encargarse de gestionarlos. Asimismo, afirma que atención al cliente también podría estar a cargo de plataformas concretas que se utilicen para este fin, como por ejemplo un perfil concreto en redes sociales. Por último, la Intranet podría estar bajo la responsabilidad de recursos humanos (p. 428).

Incluso cuando toda la gestión de la comunicación *online* recae sobre el departamento de relaciones públicas, éste deberá trabajar en colaboración con el resto de funciones de la organización, o incluso con consultoras externas cuando sea necesario: «It is unlikely that the PR function will have the expertise, or budget, to manage all areas of the organization's *online* presence. A collaborative approach is therefore recommended rather than fighting over territory (p. 429).

Para Aced (2013), la colaboración entre distintas funciones de la compañía no implica que la función de comunicación y relaciones públicas deba depender jerárquicamente de las demás (p. 50). Así, defiende que el rol del departamento de comunicación debe ser de coordinación de la presencia digital:

En este sentido, el departamento de comunicación puede actuar como el director de orquesta que coordina toda la presencia digital, pero en ningún caso debe erigirse como el único portavoz autorizado de la empresa en internet, a no ser que esa sea la estrategia que se decida en el ámbito corporativo (Aced, 2013: 70).

En este mismo sentido, Damásio, Dias y Andrade (2012) señalan que las redes sociales están otorgando un papel preponderante a las relaciones públicas como orquestadoras de la comunicación organizacional, asumiendo un papel estratégico en asegurar la consistencia, integración y coherencia en el mix de comunicación (p. 26).

Respecto a la medición de los medios sociales *online* en particular, el CIPR (2013b) también advierte sobre la importancia de establecer flujos de trabajo efectivos entre aquellas funciones de la organización relacionadas con los medios sociales, tales como marketing o atención al cliente, además de la función de relaciones públicas, en el caso de que la monitorización en medios sociales no sea competencia de ésta (p. 7).

No obstante, a la pregunta sobre qué departamento debería realizar la monitorización de los medios sociales, el CIPR (2013b), responde que esto dependerá de aspectos como los objetivos que se persigan con la monitorización o lo que se pretenda hacer con los *insights* obtenidos de la monitorización. También apunta que, en muchas organizaciones, la responsabilidad ha pasado de estar a cargo de una persona que era parte del equipo de digital, comunicación o marketing, y que a menudo hacía uso de los servicios de una agencia externa, a ser una responsabilidad de un equipo independiente con habilidades específicas (p. 11). La AMEC y otras asociaciones del sector también señalan que el hecho de que una función de la organización «posea» los medios sociales, podría implicar que los datos provenientes de redes sociales no se analicen de forma amplia para el beneficio de otras funciones organizacionales, y defienden una aproximación integrada a la medición de los medios sociales (AMEC *et al.*, 2020: 29). En esta misma línea, AERCO y Territorio Creativo (2009), defiende que las organizaciones medianas y grandes deberían empezar a replantearse su organización desde la base, y pensar que la gestión de los medios sociales comienza a ser una función en sí misma (p. 6).

Grunig y Grunig (2010), por su parte, argumentan en contra de un departamento de medios sociales separado de la función de relaciones públicas. Los autores defienden que para integrar los medios sociales en la actividad de relaciones públicas se debería desarrollar un área de investigación dentro de la función de relaciones públicas (p. 19). El presente trabajo de investiga-

ción coincide con esta perspectiva, si bien también reconoce que tanto los medios sociales *online* como su medición y evaluación no son exclusivas de la función de comunicación y relaciones públicas, por lo que debería existir una alta coordinación y colaboración entre las diferentes áreas de la implicadas en la organización.

Además de la transversalidad y multidisciplinariedad impulsada por Internet y los medios sociales *online*, este tipo de medios y canales también podrían haber favorecido cambios en la jerarquía de las organizaciones. Por ejemplo, Marquina-Arenas (2012) señala que la adopción de los medios sociales *online* en una organización implica asimismo una evolución en la cultura de empresa hacia estructuras y procesos más horizontales:

No se trata solamente de proyectar una buena imagen hacia el exterior, sino que dentro de la propia organización hay que procurar que fluya la información horizontalmente, e incluso que el liderazgo vertical se vaya transformando en otro horizontal —que la pirámide jerárquica se aplane— [...] (Marquina-Arenas, 2012: 93).

En paralelo a los cambios en las estructuras internas de las organizaciones, a medida que Internet y los medios sociales han ido ganando importancia en sus estrategias de comunicación y relaciones públicas, éstas también han acudido a proveedores externos para cubrir parcial o íntegramente las necesidades que derivaban del digital, bien por falta de recursos humanos o económicos internos, o bien por falta de experiencia o conocimientos internos especializados.

Estos proveedores externos van desde *freelance* y pequeñas o medianas consultoras especializadas en el digital, hasta agencias y consultoras de comunicación y relaciones públicas, que han ido incorporando este tipo de servicios a su oferta tradicional, favoreciendo asimismo la aparición y consolidación de departamentos especializados en comunicación digital en estas agencias y consultoras.

El auge de las nuevas tecnologías y las redes sociales está influyendo también en la forma como se organizan las agencias, siendo difícil en los últimos años encontrar consultoras que

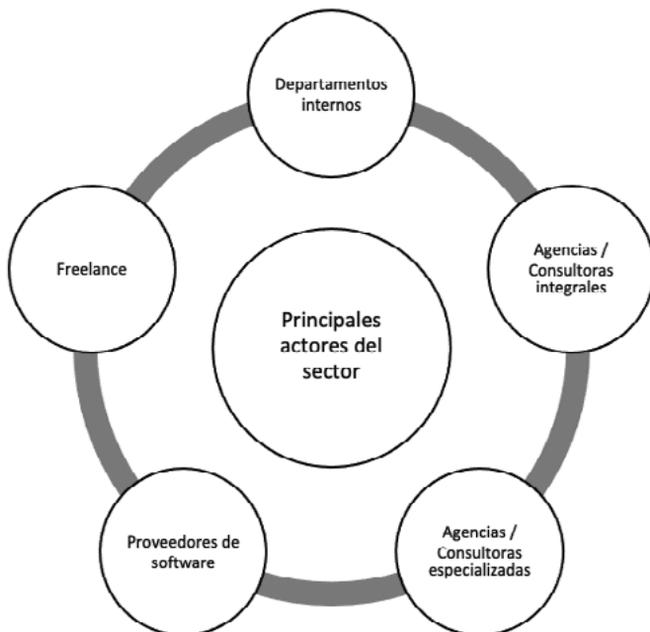
no cuenten con equipos especializados en comunicación digital, e-comunicación o comunicación 2.0 (Estanyol y Lalueza, 2014: 150).

No obstante, la creciente integración de los denominados medios «*online*» y «*offline*» argumentada previamente, lleva también a una convergencia en la cultura corporativa de las organizaciones (Hallam, 2013a), por lo que ya podría no tener tanto sentido diferenciar entre áreas de comunicación «*online*» o «digitales» y «*offline*» o «convencionales».

La medición y evaluación de los medios sociales *online* también podría realizarse internamente o externalizando el trabajo total o parcialmente por medio del *outsourcing*, de la mano tanto de agencias o consultoras integrales de comunicación y relaciones públicas como es el caso, por ejemplo, de Llorente&Cuenca o Marco de Comunicación en el caso de España, como de consultoras especializadas en analítica y monitorización *online*, como, por ejemplo, Síntesis u Oteara. Al mismo tiempo, las agencias y consultoras integrales, las empresas especializadas, y los equipos internos de las organizaciones de forma directa, podrían recurrir a su vez a proveedores de *software* de analítica y monitorización *online*, como por ejemplo Meltwater o Brandwatch, que en algunos casos también ofrecen servicios de consultoría estratégica. Por último, estarían los *freelance*, como aquellas personas profesionales que ofrecen sus servicios de manera autónoma (ver Figura 4). Los niveles de consultoría y asesoramiento por medio del *outsourcing* pueden ir desde servicios de apoyo puntuales, hasta la gestión y ejecución integral del programa de medición y evaluación.

La medición de medios a través del *insourcing* puede ofrecer resultados sólidos, confiables y procesables, si está bien planificada, cuenta con recursos y se ejecuta de manera consistente (CIPR, 2011a: 37). No obstante, la gestión interna puede suponer una pérdida de recursos y una distracción de lo que constituye el núcleo de ocupaciones, al mismo tiempo que puede presentar desafíos metodológicos cuando los objetivos de comunicación son sutiles y difíciles de medir, o las audiencias son difíciles de definir (CIPR, 2011a: 37). Otros beneficios del *outsourcing* podrían incluir el *expertise*, la eficiencia en la gestión del tiempo, la fiabilidad o la objetividad (CIPR, 2011a: 38).

Figura 4. Principales actores del sector.



Fuente: Elaboración propia.

El mercado de la monitorización en medios sociales continúa creciendo, y se espera que sean las grandes empresas tecnológicas las que lo dominen en términos de innovación y cuota de mercado (Fortune Business Insights, 2023). Además, en los últimos años se ha producido un aumento de las fusiones y adquisiciones en el sector, además de asociaciones y acuerdos entre empresas destinados a ofrecer servicios más completos a sus usuarios (Ideya, 2018). Los servicios que ofrecen las empresas proveedoras se sofistican año tras año, y cada vez más buscan adaptarse a las demandas de las organizaciones cliente (AMEC Public Relations Agency Working Group, 2023).

2.4.2. *Community Manager* y otros perfiles profesionales

A partir de la integración de Internet en las estrategias de comunicación y relaciones públicas de las organizaciones, éstas han ido incorporando nuevos perfiles profesionales a sus equipos de comunicación. Uno de los primeros perfiles profesionales específicos del medio *online*, que ha tenido el mayor alcance y relevancia en las organizaciones, ha sido el del denominado «*Community Manager*» (CM), que, como su propio nombre indica, correspondería a la persona encargada de «gestionar la comunidad» en Internet. De acuerdo con AERCO-PSM (s.f.), puede recibir otras denominaciones, como «*Social Media Manager*» o «Responsable de comunidades *online*».

La importancia de la figura del *Community Manager* ha crecido tanto en los últimos años que, en España, hasta cuenta con una asociación propia, la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online y Profesionales de Social Media (AERCO-PSM), fundada en 2008, e integrada por *Community Managers* españoles.

El *Community Manager* es una denominación nueva para una función que lleva varios años existiendo, constituyendo «un profesional que se encarga de las relaciones e interacciones entre una entidad y sus usuarios, clientes y público en general a través de los medios y redes sociales *online*» (Marquina-Arenas, 2012: 27). AERCO-PSM (s.f.) ofrece una definición similar, aunque más completa, especificando la labor o función principal de esta figura:

Profesional responsable de la gestión de las relaciones de una marca con los usuarios en el ámbito online. Su labor consiste en moderar comunidades de carácter corporativo, reaccionando a cualquier demanda, en un esfuerzo por dirigir el flujo de información sin interferir en su libre circulación, y dinamizarlas generando constantemente contenidos que aporten valor y concuerden con la estrategia empresarial (AERCO-PSM, s.f., s.p.).

Aced (2013), desde una perspectiva íntegramente publi-relacionista, incluye en su definición de manera explícita a la totalidad de los públicos de una organización: «el nexo de unión entre la organización y sus públicos en Internet» (p. 53). En este

sentido, Almansa Martínez y Godoy Martín (2012), relacionan la figura del *Community Manager* con la del profesional de las relaciones públicas, y establecen que existen puntos comunes entre ambas definiciones, como los objetivos o metas, las relaciones e intercambio entre organizaciones y públicos, o los intereses y las expectativas (p. 59), que remiten todos ellos al concepto de estrategia.

AERCO y Territorio Creativo (2009) también defienden que las funciones y responsabilidades del CM están ligadas a las tareas de los/las profesionales de las relaciones públicas y los directores de comunicación, y señalan que: «Sus acciones están planteadas como en los planes de comunicación clásicos. Se analiza el mapa de públicos (*stakeholders*) a los que dirigirse, objetivo, estrategia, mensaje, canal y acción a desarrollar, sólo que el canal se ha ampliado a Internet.» (p. 6). De acuerdo con AERCO y Territorio Creativo (2009), entender la figura del CM como un «animador» es un error, y afirman que «el verdadero potencial está en establecer una relación de confianza con la comunidad de usuarios o simpatizantes de la marca, recoger el *feedback* de los mismos y utilizarlo para proponer mejoras internas» (p. 7).

De manera general, la literatura relacionada con la figura del *Community Manager* ha reconocido diferentes tareas que este profesional debería desarrollar (ej. AERCO y Territorio Creativo, 2009: 7; Marquina-Arenas, 2012: 29-30). Entre ellas, se incluirían aspectos como: desarrollar una estrategia *online* para la organización o marca; elaborar un plan de contenidos; monitorizar o escuchar de forma activa las conversaciones sobre la organización, competidores o sector; reportar, de forma sintética y comprensible, las informaciones más significativas a otras personas y áreas de la organización; comunicar, interactuar y generar conversación con la comunidad o sector de manera activa tanto en los medios sociales en los que la organización tiene presencia activa (perfil) como en los que se produzcan menciones relevantes; identificar a posibles líderes tanto entre la comunidad como dentro de la propia organización; e involucrar a estos líderes en la labor de comunicación y conversación a través de estos medios. De todas las funciones con las que cuenta el CM, AERCO y Territorio Creativo (2009) señalan que la de la monitorización es la más importante, afirmando

que «no contar con una monitorización activa y precisa de las conversaciones en Internet es el camino más seguro hacia el fracaso» (p. 8).

Para llevar a cabo este tipo de funciones se requieren profesionales con habilidades digitales y tecnológicas, pero también resulta fundamental contar con formación en comunicación (AERCO y Territorio Creativo, 2009: 10-11). En primer lugar, será necesario que el CM entienda los objetivos de la organización (Marquina-Arenas, 2012: 30), así como los objetivos generales de comunicación, de manera que la gestión que realice de los medios sociales sea coherente con estos dos anteriores. Además, también sería necesario que contara con habilidades relacionadas con la planificación estratégica de campañas en los medios sociales *online*. Con relación a esto, resultan asimismo fundamentales las habilidades específicas relacionadas con la medición y evaluación, como la monitorización o la escucha activa, o la analítica de las campañas.

Entre otras, también son necesarias habilidades creativas, de redacción y conversación (Marquina-Arenas, 2012: 30; AERCO y Territorio Creativo, 2009: 10-11), indispensables para establecer un diálogo con la comunidad de usuarios. Asimismo, resulta fundamental contar con un conocimiento del sector y la profesión (AERCO y Territorio Creativo, 2009: 10-11), ya que éste constituye el terreno donde se va a mover y va a determinar los temas que se van a tratar (Marquina-Arenas, 2012: 30).

Adicionalmente, el CM debe contar con habilidades personales y sociales propias de la cultura 2.0, como la empatía, la asertividad, la honestidad, el respeto, la humildad o la generosidad, así como ser capaces de incentivar la participación, siendo resolutivos y dando respuesta de manera rápida y adecuada (Marquina-Arenas, 2012: 30; AERCO y Territorio Creativo, 2009: 10-11). Deben ser profesionales con un alto grado de conocimiento de las plataformas digitales y de su funcionamiento, así como estar al tanto de las últimas novedades tecnológicas. En este sentido, resulta fundamental que el CM cuente con «un punto *geek*» (AERCO y Territorio Creativo, 2009: 10), es decir, un «gusto por las nuevas tecnologías, Internet y la web 2.0, algo que hay que llevar en el ADN» (Marquina-Arenas, 2012: 30).

Con todo ello, resulta fundamental entender el CM como una figura estratégica en la organización, lo que podría com-

probarse viendo el grado de implicación tanto del dircom como de la alta dirección con la estrategia en medios sociales. En este sentido, Marquina-Arenas (2012) señala que el *Community Manager* tiene que sentirse «apoyado por la organización, que ésta crea en que su trabajo en los medios sociales le va a traer beneficios. No se trata de tener esa figura solamente para sentirse modernos» (p. 29).

Respecto al debate sobre a qué departamento debería adscribirse el *Community Manager* de una organización, AERCO y Territorio Creativo (2009) establecen que se trata de una figura con funciones y responsabilidades ligadas a los relaciones públicas y directores de comunicación, por lo que lo más razonable sería que el CM se adscribiera al departamento de comunicación. No obstante, también señala que la gestión de los medios sociales debería considerarse como una función en sí misma:

Lo habitual es que el CM pertenezca a los departamentos de comunicación o marketing, aunque en algunos casos dependen de tecnología o de innovación. Una organización, mediana o grande, debería empezar a replantearse su organización desde la base, y pensar que la gestión de los medios sociales comienza a ser una función en sí misma. De esta forma, el CM podría llegar a tener un puesto de *staff* dependiendo de un director general. Hasta que llegue ese momento, y si Comunicación está separado de Marketing, parece razonable que los CM se sitúen en el primer área, puesto que sus funciones y responsabilidades están ligadas con las tareas de los relaciones públicas y los directores de comunicación. Sus acciones están planteadas como en los planes de comunicación clásicos. Se analiza el mapa de públicos (*stakeholders*) a los que dirigirse, objetivo, estrategia, mensaje, canal y acción a desarrollar, sólo que el canal se ha ampliado a Internet. (...) El director de marketing debería estar igualmente muy cercano a este perfil, independientemente de que fuese de su departamento o de otro (AERCO y Territorio Creativo, 2009: 6).

Frente a la figura del *Community Manager*, la industria de las relaciones públicas también ha reconocido la importancia de otros roles dentro del equipo encargado de los medios sociales *online*. El Chartered Institute of Public Relations (2013b), por ejemplo, desgana las responsabilidades del CM anteriormente

mencionadas en diferentes roles, y sugiere que el *Community Manager* debería ser el encargado de supervisar la estrategia, mientras que el «*Community Engager*» rastrea y participa en las conversaciones, el «*Content Creator*» se centra en la creación de contenido compartible, y el «*Analyst*» consideraría cuál es el impacto de esto en la estrategia (p. 20).

Respecto a la medición y evaluación de los medios sociales *online* de manera específica, la academia ha coincidido en señalar que la monitorización y la analítica en el digital constituyen una de las principales habilidades a integrar en la función de las relaciones públicas (ej. ADECEC, 2019; Volk y Buhmann, 2023). La investigación es una competencia básica para cualquier profesional que trabaje en campañas o programas de relaciones públicas (ej. Watson y Noble, 2014: 33), lo que ahora también se traslada a la investigación aplicada a los medios y canales *online*.

La creciente importancia del *Big Data* y las posibilidades que ofrece para las relaciones públicas (Wiencierz y Röttger, 2019; DIRCOM, 2021) también han impulsado esta tendencia, propiciando una creciente demanda por parte de las organizaciones de este tipo de perfiles profesionales específicos (Elorriaga Illera, Merchan Mota y Vink Larruskain, 2018; Moreno, Athaydes y Navarro, 2018).

Dada su importancia, ha sido argumentado que no solamente deberían contar con habilidades específicas para la medición aquellas personas profesionales encargadas de esta función, sino que la totalidad de los/las profesionales de las relaciones públicas deberían convertirse en «científicos de datos» (ADECEC, 2019: 5), también en el entorno *online*, ya que las acciones llevadas a cabo en Internet afectan tanto a la práctica *online* como *offline* de las relaciones públicas (Philips y Young, 2009: 246).

Hallam (2013a), en su libro *The Social Media Manifesto*, propone que el análisis de datos debería ser responsabilidad de una nueva figura en las organizaciones: el «*Chief Data Officer*» (CDO). De acuerdo con el autor, esta posición buscaría atraer datos sociales a la organización, revisar y ponderar esos datos, y a continuación cotejarlos con otros datos comerciales y alimentarlos con el resto de la organización según corresponda (p. 40).

De acuerdo con Hallam (2013a), el título de la figura no importa, pero sí la existencia de una persona responsable de en-

tender los datos sociales y su impacto, moviendo los *insights* relevantes entre los departamentos pertinentes (p. 238). El autor también aconseja la creación de un grupo de trabajo compuesto por un trabajador *senior* de cada uno de los departamentos involucrados, que permita el flujo de los datos a través de los diferentes departamentos (p. 239).

A pesar de su importancia, la adopción de las habilidades necesarias para el análisis de datos en medios sociales por parte de los/las practicantes está siendo lenta en relación con su evolución (Wiesenberg, Zerfass y Moreno, 2017; Brockhaus, Buhmann y Zerfass, 2023), lo que podría llevar a la industria de las relaciones públicas a quedarse detrás de otras que tradicionalmente han estado más basadas en datos (Collister, 2013: 301). También se corre el riesgo de poner demasiado peso sobre la parte tecnológica dejando a un lado las habilidades tradicionales de comunicación y relaciones públicas, ya que las organizaciones pueden preferir emplear profesionales jóvenes tecnológicamente sofisticados, en lugar de desarrollar las habilidades de los/las profesionales de relaciones públicas más experimentados (Kitchen y Panopoulos, 2010: 226). Con todo ello, los/las profesionales de las relaciones públicas podrían estar perdiendo la oportunidad de asumir roles de poder y gerenciales en los procesos de toma de decisiones organizacionales (Porter *et al.*, 2001; Porter y Sallot, 2003).

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., Lordá 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/ddmp.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*

- Relaciones%20P%20FAblicas_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.
- Damáso, 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/RIRP-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 (GPRÄ) (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 communicationcontrolling)*. 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 Commission. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication_network_indicators_supporting_guide.pdf
- European Commission (2019b). *Communication network indicators*. European Commission. 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/10.1108/02756610910985853>

- 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 Zeffass, 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 Zeffass, 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). *Análítica 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 Verhoveen, 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://revistarelacionespublicas.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
- Safko, 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 sentiment, 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. Publicidad 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-orgánico-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://130414be3f61-49f5-815f-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 Assesing 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.
- Wiencierz, 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/Wiencierz-Roettger_Big-Data-in-Public-Relations-A-Conceptual-Framework_PR-Journal.pdf
- Wiesenberg, 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. *Anàlisi, 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.com, 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. Tkalc 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>