

Transformación digital y big data. Desafíos en la estructuración de la comunicación corporativa para la medición y evaluación en medios sociales en España

Paula Pineda-Martínez

Universidad del País Vasco (UPV/EHU) 

Juan Carlos Miguel-de-Bustos

Universidad del País Vasco (UPV/EHU) 

Antonio Castillo-Esparcia

Universidad de Málaga (UMA) 

<https://dx.doi.org/10.5209/emp.100899>

Recibido: 12 de febrero de 2025 / Aceptado: 25 de mayo de 2025

Resumen. En un contexto en el que la transformación digital y el auge del *big data* están redefiniendo la comunicación corporativa, resulta esencial analizar cómo las grandes empresas están adaptando sus estructuras y procesos para enfrentar estos desafíos. Este estudio tiene como objetivo comprender cómo se estructuran y organizan para medir y evaluar en medios sociales las funciones de comunicación y relaciones públicas de aquellas corporaciones admitidas a cotización en la bolsa española con domicilio social en España. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad y encuestas a profesionales de la comunicación y de las relaciones públicas pertenecientes a empresas cotizadas en la bolsa española. Los resultados revelan que, si bien las funciones de comunicación y relaciones públicas corporativas consideran la medición y evaluación en medios sociales un elemento estratégico relevante, su capacidad sigue siendo limitada. Muy pocas de las empresas estudiadas se han dotado de áreas específicas destinadas a la gestión de la comunicación *online* en general, o al análisis de datos en medios sociales de manera particular. Los profesionales consultados dicen contar con equipos de trabajo muy pequeños y poco especializados. Según estos hallazgos, la investigación proporciona conocimientos prácticos para maximizar el potencial de la medición y evaluación digital, por lo que contribuye a fortalecer el rol estratégico de la función de comunicación y relaciones públicas en las organizaciones.

Palabras clave. Relaciones públicas, comunicación estratégica, medios sociales, internet, *big data*.

[ENG] Digital Transformation and Big Data. Challenges in Structuring Corporate Communication for Social Media Measurement and Evaluation in Spain

Abstract. In a context where digital transformation and the rise of Big Data are redefining corporate communication, it is essential to analyze how large companies are adapting their structures and processes to address these challenges. The aim of this study is to understand how the communication and public relations functions of corporations listed on the Spanish stock exchange and headquartered in Spain are structured and organized for measurement and evaluation on social media. To this end, in-depth interviews and surveys were conducted with communication and public relations professionals from companies listed on the Spanish stock. The results reveal that, although corporate communication and public relations functions consider measurement and evaluation in social media to be a strategically significant element, their capacity remains limited. Very few of the companies studied have established specific areas dedicated to managing online communication in general or analyzing social media data in particular. The professionals consulted report having very small teams and under-specialized staff. The research provides practical insights to maximize the potential of digital measurement and evaluation, contributing to strengthening the strategic role of communication and public relations functions within organizations.

Keywords. Public relations, strategic communication, social media, internet, Big Data.

Cómo citar: Pineda-Martínez, P., Miguel-de-Bustos, J. C. y Castillo-Esparcia, A. (2025). Transformación digital y *big data*. Desafíos en la estructuración de la comunicación corporativa para la medición y evaluación en medios sociales en España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 31(3), 813-825. <https://dx.doi.org/10.5209/emp.100899>

1. Introducción

A medida que internet y los medios sociales se han convertido en un medio estratégico para los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas (Wright y Hinson, 2017; Zerfass *et al.*, 2023), también ha surgido una creciente preocupación por cómo medir y evaluar de forma efectiva estos medios, impulsada en los últimos años por las oportunidades y retos que presentan aspectos como el *big data* (Fitzpatrick y Weissman, 2021; Gregory y Halff, 2020) o la inteligencia artificial generativa (Buhmann y White, 2022; CIPR, 2023; Gregory *et al.*, 2023).

Con la incorporación de internet a la cadena de valor de las organizaciones y la creciente importancia de los datos obtenidos a través de este medio (CIPR, 2021), se ha producido una evolución en la forma en la que estas organizaciones se estructuran y organizan, lo que ha sido denominado como «transformación digital» (Cuenca-Fontbona *et al.*, 2020; Zerfass y Brockhaus, 2023). Sin embargo, existe muy poca investigación empírica que analice cómo ha impactado el uso de las mediciones en el digital en la estructura y organización de las funciones de comunicación y relaciones públicas.

El presente artículo responde a la llamada a una mayor investigación sobre medición y evaluación *online* en comunicación y relaciones públicas (Fitzpatrick y Weissman, 2021). En concreto, el estudio contribuye a la comprensión de los procesos de transformación que están experimentando las funciones de comunicación y relaciones públicas en España a partir de la incorporación de la medición y evaluación en el digital. Su objetivo principal es comprender cómo se ha transformado la estructura de las funciones de comunicación y relaciones públicas de las grandes empresas en España para medir y evaluar en los medios sociales *online*. Para ello, explora si la medición y evaluación en los medios sociales se realiza de manera interna (*in company*) o externa (*outsourcing*); qué departamentos internos son los encargados de gestionar la medición y evaluación en los medios sociales; si existen áreas específicas destinadas a la medición y evaluación en medios sociales; y el número de profesionales encargados y su perfil –en términos de formación y experiencia previas–.

Dentro del conjunto de las grandes empresas en España, el artículo analiza todas aquellas corporaciones admitidas a cotización en la bolsa española con domicilio social en España, que fueron seleccionadas debido a su alto nivel de facturación y capacidad presupuestaria. Se realizaron entrevistas en profundidad y encuestas a profesionales de la comunicación y de las relaciones públicas que se identificaron a sí mismos como trabajadores en el ámbito de la medición y evaluación en medios sociales en las corporaciones objeto de estudio.

La investigación, además de ser uno de los pocos estudios que ofrece evidencia empírica sobre cómo las organizaciones de gran tamaño en España están transformando sus estructuras para gestionar la medición y evaluación de la comunicación y de las relaciones públicas en medios sociales, proporciona nuevo conocimiento para entender cómo las funciones de comunicación y relaciones públicas se están adaptando a la era de los datos. Así mismo, pone

de relieve los principales retos en este campo con la articulación de un listado de buenas prácticas que maximiza el potencial de la medición y evaluación en el ámbito digital y contribuye al rol estratégico de la función de comunicación y relaciones públicas en las organizaciones.

2. Marco teórico

2.1. La evaluación de los programas de relaciones públicas en medios sociales

El proceso estratégico de las relaciones públicas considera la investigación como elemento central para definir la situación de partida, monitorizar los programas de relaciones públicas y su efectividad, que correspondería a la evaluación (Cuenca, 2010; Gregory, 2014; Marca Frances, 2011; Watson y Noble, 2014). La evaluación constituye una actividad basada en la investigación, que se realiza tanto al finalizar la campaña para la valoración final de los objetivos propuestos, como durante su ejecución para su control y mejora continua (CIPR, 2011; Levine, 2016; Xifra, 2014). Sin la medición de la eficacia en las campañas de relaciones públicas, éstas no tendrían un rol estratégico (Grunig, 2006).

La evaluación sistemática, con métodos de investigación científica, permite demostrar el valor de los programas de relaciones públicas (Broom y Dozier, 1990; Watson y Noble, 2014), y, por lo tanto, aporta credibilidad a la profesión, la equipara a otras disciplinas de la dirección empresarial, e impulsa un estatus profesional (Gregory, 2010; L'Etang, 2009; Macnamara, 2023). Investigar y evaluar constituyen una habilidad clave para el profesional de las relaciones públicas.

En la era de la digitalización de los medios y la información, la cantidad de datos disponibles para permitir la evaluación es mayor que nunca. Gracias al gran volumen de datos que se generan cada día y en tiempo real a través de internet y los medios sociales, es posible recabar una mayor y más precisa información sobre aspectos como los públicos, los problemas que la organización necesita acometer, el sector o la competencia, entre otros (DIRCOM, 2021; Van Ruler, 2015; Weiner y Kochhar, 2016; Wiencierz y Röttger, 2019). La analítica de medios sociales –en inglés, *social media analytics*, SMA– surge como un recurso de inteligencia competitiva, que permite mejorar el desempeño y contribuir a la eficacia y eficiencia de las estrategias (Just y Rasmussen, 2019; Weiner y Kochhar, 2016). La medición y evaluación como proceso constante adquieren un mayor protagonismo (Watson y Noble, 2014) y ofrecen la posibilidad de elevar aún más las relaciones públicas a una función estratégica (Fitzpatrick y Weissman, 2021; O'Neil *et al.*, 2023; Zerfass y Volk, 2018).

2.2. Profesionalización de las funciones de comunicación y relaciones públicas para la medición y evaluación *online*

La literatura de relaciones públicas lleva décadas enfatizando la importancia de los datos y la investigación como parte integral de la práctica profesional. Sin embargo, ha sido el auge de internet y la llegada del *big data* lo que ha situado la analítica digital en el centro de la agenda profesional de las

relaciones públicas, lo que la convierte en una competencia clave para los y las comunicadoras del futuro (Gregory et al., 2023; O'Neil et al., 2023).

Numerosos estudios coinciden en señalar que la incorporación de habilidades de analítica digital debería ser una prioridad dentro de las funciones de comunicación y relaciones públicas, dado el potencial de estos datos para ofrecer conocimientos más profundos sobre aspectos como los públicos, la competencia, la efectividad de las campañas llevadas a cabo, o la gestión de la comunicación de crisis, entre muchos otros (ADECEC, 2019; Fitzpatrick y Weissman, 2021; Just y Rasmussen, 2019; Moreno et al., 2018). La industria de las relaciones públicas aboga cada vez más porque todos los profesionales de relaciones públicas se conviertan en «científicos de datos» (ADECEC, 2019).

A pesar de la relevancia de las competencias de analítica digital, su adopción por parte de los profesionales de las relaciones públicas está siendo lenta con relación a su evolución (Lee y Meng, 2021; O'Neil et al., 2023; Virmani y Gregory, 2021), lo que coloca a esta industria en una situación de desventaja frente a otras áreas más acostumbradas al manejo de datos. La lentitud en la adopción de estas competencias podría estar afectando a la capacidad de los profesionales de las relaciones públicas para liderar procesos de toma de decisiones basados en datos dentro de sus organizaciones (Porter et al., 2001; Porter y Sallot, 2003). Este retraso también plantea el riesgo de que las relaciones públicas se perciban como un campo menos relevante en las estructuras organizacionales, limitando su potencial para influir en la estrategia corporativa.

Además de las dificultades relacionadas con la adopción de habilidades de analítica digital y la falta de perfiles profesionales cualificados, los recursos destinados a la medición y evaluación en comunicación y relaciones públicas, en general, y en el ámbito digital, en particular, son insuficientes (Bajalia, 2020; Cutlip et al., 1994; Macnamara, 2023; Raupp, 2008; Smith, 2013; Xavier et al., 2006). Esta falta de recursos se ve reflejada en la sobrecarga de tareas que los profesionales de las relaciones públicas deben asumir, lo que a menudo condiciona su disponibilidad para desarrollar y aplicar estrategias de medición y evaluación.

En el contexto digital, muchos profesionales han identificado la falta de tiempo, recursos humanos y presupuesto como obstáculos clave para implementar prácticas de medición y evaluación más avanzadas en medios sociales (Avery, 2017; Fitzpatrick y Weissman, 2021; Jiang et al., 2016; Wiesenber et al., 2017). Estas barreras siguen siendo relevantes, a pesar del considerable potencial que ofrecen los datos en línea. La falta de recursos y la presión por cumplir con múltiples tareas pueden hacer que la medición digital se perciba como una tarea menor, relegada a un segundo plano dentro de las prioridades de los departamentos de comunicación.

No obstante, a la pregunta sobre qué departamento debería realizar la monitorización de los medios sociales, la *International association for the measurement and evaluation of communication* (AMEC) y otras asociaciones del sector han defendido una aproximación integrada a la medición de los medios sociales. Apuestan por una forma transversal para

llover adelante el análisis de los datos de los medios sociales (AMEC et al., 2020). En este contexto, contar con una cultura organizacional que valore los datos como un activo estratégico resulta fundamental (AMEC et al., 2020; Fitzpatrick y Weissman, 2021; Romenti et al., 2019). Esta cultura de datos, promovida desde la dirección, de manera transversal a los distintos departamentos, es esencial para asegurar que estos se utilicen para el beneficio de todas las funciones organizacionales (AMEC et al., 2020; Fitzpatrick y Weissman, 2021; Nowak et al., 2021; Weiner y Kochhar, 2016).

Si bien el *big data* y la analítica digital pueden ayudar al avance de las prácticas de medición y evaluación en relaciones públicas, su potencial pasa por hacer frente a sendos desafíos, especialmente relacionados con la estructuración y organización de los equipos de trabajo en las organizaciones, cuya importancia juega un papel fundamental para el éxito de cualquier proceso de evaluación (Romenti et al., 2019). Teniendo en cuenta este contexto, la presente investigación ofrece un análisis sobre cómo las funciones de comunicación de las grandes empresas en España están adaptando su estructura y equipos de trabajo para hacer frente a los retos y oportunidades que presentan los medios sociales y la analítica digital. Los resultados obtenidos ofrecen recomendaciones de un alto valor para ayudar a otros responsables de comunicación a abordar mejor la estructuración y organización de equipos de trabajo.

3. Objetivos y metodología

El estudio tiene como principal objetivo comprender cómo se estructuran y organizan para medir y evaluar en medios sociales las funciones de comunicación y relaciones públicas de aquellas corporaciones admitidas a cotización en la bolsa española con domicilio social en España, e identificar recomendaciones que permitan su maximización. Para responder a este objetivo general, se plantean tres objetivos específicos:

- O1: Identificar si la medición y evaluación de las campañas de comunicación y relaciones públicas en medios sociales se realiza de manera interna (*in company*) o externa (*outsourcing*).
- O2: Determinar qué departamentos son los encargados de gestionar la medición y evaluación de las campañas de comunicación y relaciones públicas en medios sociales, e identificar la existencia de áreas específicas destinadas a esta función.
- O3: Establecer cuántos profesionales se encuentran encargados de la medición y evaluación de las campañas de comunicación y relaciones públicas en medios sociales, y conocer su perfil en términos de formación y experiencia previas.

Las organizaciones que forman parte del universo finito de la investigación son todas aquellas compañías admitidas a cotización en la bolsa española con domicilio social en España. De acuerdo con los datos obtenidos de la Bolsa de Madrid (s.f.), en la

fecha en la que se estableció el objeto de estudio (24/02/2021), el universo estaba conformado por un total de 125 compañías, clasificadas en siete sectores y 27 subsectores.

Se seleccionó este grupo de empresas por tratarse de grandes compañías, con un alto nivel de facturación y capacidad presupuestaria, así como una amplia visibilidad, dada la obligación legal de remitir sus hechos relevantes en España a la Comisión Nacional de Valores (CNMV). Además, el gran tamaño del mercado en el que realizan sus operaciones, la cantidad de públicos con los que deben relacionarse cada día y la importancia e influencia de sus actuaciones, hacen que su estudio sea de especial interés.

3.1. Procedimiento de recolección y análisis de datos

La investigación, de carácter exploratorio-descriptivo, combina entrevistas en profundidad semiestructuradas y encuestas. Mientras que la fase cualitativa de las entrevistas en profundidad se diseñó para proporcionar riqueza y comprensión profunda del objeto de estudio, y orientar el diseño de la encuesta, la etapa de la encuesta tenía como objetivo extender la investigación, proporcionar datos concretos para responder a los objetivos de investigación y contrastar los hallazgos realizados a través de las entrevistas.

Se llevaron a cabo 15 entrevistas en profundidad, realizadas a profesionales de la comunicación y de

las relaciones públicas de 11 empresas, nueve de ellas pertenecientes al principal índice bursátil de referencia de la bolsa española (IBEX-35) en la fecha en la que se estableció el universo objeto de estudio. La selección de casos se realizó por su interés para la investigación y accesibilidad. Las personas entrevistadas se identificaron a sí mismas como profesionales del ámbito de la medición y evaluación de la comunicación y de las relaciones públicas en medios sociales. En su mayoría, ostentaban cargos de Director/a de Comunicación/Reputación Corporativa o Director/a de Comunicación Digital (Tabla 1). Algunas de las empresas contactadas declinaron la oferta a ser entrevistadas por no contar con ningún tipo de actividad en medios sociales, lo que podría indicar que una parte de las empresas objeto de estudio todavía se encontraba en un estadio inicial en lo que al uso de los medios sociales se refiere en el momento en el que se realizó este estudio.

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y la revisión de la literatura, se confeccionó un guion para las entrevistas en profundidad, con cuatro preguntas o temas semiestructurados en relación a la medición y evaluación en medios sociales: (1) Existencia de responsables internos, externos y gestión mixta; (2) Departamentos encargados y existencia de áreas específicas; (3) Número de responsables y funciones; (4) Perfiles profesionales de las personas responsables (en términos de formación, habilidades, conocimientos, atributos personales, experiencia previa, etc.); y (5) Recomendaciones.

Tabla 1. Entrevista en profundidad. Características de la muestra.

Sector	Subsector	Empresa	Profesional entrevistado	Cargo
Mat. Básicos, Industria y Construcción	Construcción	Empresa 1	Informante 1	Director/a de Comunicación
			Informante 2	Responsable/Director/a de comunicación digital
		Empresa 2	Informante 3	Director/a de Comunicación
		Empresa 3	Informante 4	Responsable/Director/a de comunicación digital
Servicios de Consumo	Autopistas y Aparcamientos	Empresa 4	Informante 5	Director/a de Comunicación y Responsable/Director/a de comunicación digital
Servicios Financieros e Inmobiliarios	Bancos y Cajas de Ahorro	Empresa 5	Informante 6	Director/a de Comunicación
			Informante 7	Responsable de Reputación Corporativa
		Empresa 6	Informante 8	Responsable/Director/a de comunicación digital
		Empresa 7	Informante 9	Director/a de Comunicación
	Seguros	Empresa 8	Informante 10	Director/a de Comunicación Interna y Responsable/Director/a de comunicación digital
			Informante 11	Responsable de analítica digital
			Informante 12	Responsable de analítica digital
Tecnología y Telecomunicaciones	Electrónica y Software	Empresa 9	Informante 13	Director/a de Comunicación y Responsable/Director/a de comunicación digital
Petróleo y Energía	Electricidad y Gas	Empresa 10	Informante 14	Responsable/Director/a de comunicación digital
		Empresa 11	Informante 15	Director/a de Reputación Corporativa

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la encuesta, debido a la dificultad de acceso a las empresas que conformaban el universo objeto de estudio, y a la baja tasa de participación que suelen presentar este tipo de empresas en las investigaciones, se optó por un método de muestreo no probabilístico, a través de un cues-

tionario donde respondieron de manera voluntaria aquellos sujetos que así lo consideraron.

Se enviaron invitaciones por correo electrónico para participar en la encuesta a la totalidad del universo objeto de estudio durante el mes de mayo de 2021. Se obtuvieron 46 respuestas en el momento en el que se cerró la encuesta, lo que representa un

36,8 % de la población objeto de estudio, con un nivel de confianza del 90 % y un margen de error del 10 %. Teniendo en cuenta lo difícil que es solicitar la cooperación de profesionales de la comunicación y las relaciones públicas de grandes empresas, se obtuvo un conjunto de datos considerable.

Tal y como puede verse en la Tabla 2, del total de la muestra obtenida (N = 46), se observa que la mayor parte, más de un 70 % (N = 33), está compuesta por empresas con un tamaño de más de 1 000 trabajadores. Este dato no es de extrañar porque la mayor parte de las empresas que componen el universo objeto de estudio son de gran tamaño y con plantillas extensas. Un 39,13 % (N = 18) afirma que su empresa forma parte del IBEX-35, lo que supone una representación de 18 de las 35 empresas (51,42 %) que componen el mayor índice bursátil del territorio español. Además, se han obtenido observaciones de todos los sectores comprendidos en el universo objeto de estudio, siendo el más predominante el de «Materiales básicos, Industria y Construcción» (N = 13; 28,1 %), seguido del de «Bienes de consumo» (N = 9; 19,6 %) y «Servicios de consumo» (N = 7; 15,2 %).

En lo que respecta al perfil de las personas informantes, el género está equilibrado entre mujeres (N = 23; 50 %) y hombres (N = 23, 50 %). Los grupos de edad predominantes son los de mediana edad: de 40 a 49 (N = 18; 39,1 %) y de 30 a 39 (N = 16; 34,8 %). La mayor parte de las personas encuestadas, casi dos tercios (N = 30; 65,2 %), pertenece al «Departamento de Comunicación» de su empresa, si bien encontramos algunos casos pertenecientes al «Departamento de Marketing» (N = 7; 15,2 %), seguidos del «Departamento de Desarrollo de negocio» (N = 3; 6,5 %), «Otros» (N = 3; 6,5 %), y «Departamento de Recursos Humanos» (N = 2; 4,4 %). Aproximadamente, uno de cada cuatro (N = 11; 23,9 %) afirma ostentar el cargo de «Director/a de Comunicación», seguido del de «Responsable de Comunicación Digital» (N = 9; 19,6 %), «Responsable de Comunicación» (N = 7; 15,2 %), «Responsable de Comunicación Digital» (N = 6; 13,0 %), «Director/a de Marketing» (N = 6; 13,0 %), y «Otros» (N = 5; 10,9 %) (Tabla 2).

Tabla 2. Encuesta: características de la muestra (N = 46) y entre paréntesis, el número de casos.

VARIABLES	MUESTRA TOTAL (N = 46)		VARIABLES	MUESTRA TOTAL (N = 46)	
GÉNERO*			SUB-SECTOR****		
Mujer	50,0 %	(23)	Prod. Farmacéuticos y Biotecn.	10,6 %	(5)
Hombre	50,0 %	(23)	Bancos y cajas de ahorro	10,6 %	(5)
EDAD (grupos)			Fab. y montaje bienes de equipo	8,8 %	(4)
Entre 40 y 49	39,1 %	(18)	Inmobiliarias y otros	8,8 %	(4)
Entre 30 y 39	34,8 %	(16)	Telecomunicaciones y otros	8,8 %	(4)
Más de 50	15,2 %	(7)	Construcción	6,5 %	(3)
Menos de 29	10,9 %	(5)	Ingeniería y otros	6,5 %	(3)
CARGO**			Alimentación y bebidas	6,5 %	(3)
D. Comunicación	23,9 %	(11)	Electricidad y gas	4,4 %	(2)
Resp. Comunicación Dig	19,6 %	(9)	Medios de comunicación y Publi.	4,4 %	(2)
Responsable Comunicación	15,2 %	(7)	Otros servicios	4,4 %	(2)
D. Marketing	13,0 %	(6)	Mineral, Metales y Transformación	2,2 %	(1)
Resp. Comunicación RRSS	13,0 %	(6)	Mat. Construcción	2,2 %	(1)
Otros	10,9 %	(5)	Industria Química	2,2 %	(1)
NS/NC	4,4 %	(2)	Textil, vestido y calzado	2,2 %	(1)
DEPARTAMENTO***			Ocio, Turismo y hostelería	2,2 %	(1)
Dep. Comunicación	65,2 %	(30)	Comercio	2,2 %	(1)
Dep. Marketing	15,2 %	(7)	Transporte y Distribución	2,2 %	(1)
Dep. Desarrollo negocio	6,5 %	(3)	SOCIMI	2,2 %	(1)
Otros	6,5 %	(3)	Electrónica y software	2,2 %	(1)
Dep. RRHH	4,4 %	(2)	TAMAÑO EMPRESA		
NS/NC	2,2 %	(1)	Más de 1000	71,6 %	(33)
SECTOR			Entre 251 y 1000	13,0 %	(6)
Materiales Básicos, Indus. y Cons.	28,1 %	(13)	Entre 51 y 250	8,8 %	(4)
Bienes de consumo	19,6 %	(9)	Entre 11 y 50	4,4 %	(2)
Serv. Consumo	15,2 %	(7)	Menos de 10	2,2 %	(1)
Serv. Financieros	10,9 %	(5)	PERTENECIE IBEX 35		
Tecnología y telecomunicaciones	10,9 %	(5)	No	60,86 %	(28)
Serv. Inmobiliarios	10,9 %	(5)	Sí	39,13 %	(18)
Petróleo y Energía	4,4 %	(2)			

Fuente: elaboración propia.

Dada la naturaleza del estudio y del colectivo de personas encuestadas, constituido por profesionales ubicados en diferentes puntos geográficos y con poca disponibilidad de tiempo, se optó por realizar un cuestionario auto-administrado basado en la web, tal y como se recomienda en diversos manuales de investigación (Hernández Sampieri *et al.*, 2014). Para ello, se envió a los participantes una invitación por correo electrónico, que contenía un enlace al cuestionario en *Google Forms*. Este tipo de cuestionarios en línea se han utilizado ampliamente en los estudios de relaciones públicas y han demostrado su eficacia también en el caso específico de investigaciones sobre prácticas profesionales en el sector (Porter *et al.*, 2001; Túñez-López *et al.*, 2018).

El cuestionario se diseñó a partir de la revisión de la literatura y de los hallazgos de la etapa cualitativa de la investigación. Se estableció una batería de preguntas agrupadas en tres bloques temáticos en función de los objetivos de investigación: (1) Grado de externalización; (2) Departamentos encargados y existencia de áreas específicas; y (3) Número de responsables y perfil.

4. Resultados

4.1. Grado de externalización (O1)

4.1.1. Entrevistas en profundidad

Las personas entrevistadas admiten diferentes grados de externalización de la medición y evaluación en medios sociales: desde aquellas empresas que tienen externalizada por completo la función por medio de una o varias agencias, hasta las que la gestionan íntegramente con personal interno. No obstante, estas últimas también admiten recurrir de forma puntual a proveedores externos para tareas que requieren de una mayor especialización o atención.

Tabla 3. Tabla frecuencias. Pregunta: En su empresa, ¿quién realiza estas mediciones y evaluaciones en medios sociales? (N = 46).

Respuestas	Frec. Absoluta	Frec. abs. Acumulada	Fre. Relativa	Frec. Relativa acumulada
Personal interno	15	15	32,6 %	32,6 %
Proveedores externos	9	24	19,5 %	52,2 %
De forma mixta	20	44	43,5 %	95,7 %
No se mide ni evalúa	2	46	4,3 %	100 %
NS/NC	0	46	0,0 %	100 %

Fuente: elaboración propia.

4.2. Departamentos encargados y existencia de áreas específicas (O2)

4.2.1. Entrevistas en profundidad

La medición y evaluación en medios sociales se ubica en la mayoría de los casos analizados en los departamentos de comunicación corporativos de las empresas (Empresas 1, 4, 5, 7, 9, 10 y 11). Estos están destinados a velar por la reputación global de la compañía. Dan servicio a todas las divisiones y filiales de los países en los que la empresa opera, con independencia de que después esas divisiones

Las empresas que externalizan los servicios de medición y evaluación en medios sociales lo hacen debido a la falta de recursos internos y *expertise*. En la mayoría de los casos, los equipos de comunicación de estas empresas son reducidos y cuentan con tareas muy diversas. Por lo tanto, no les resulta viable dominar esta área, que requiere de una inversión de tiempo elevada, debido, por ejemplo, a la complejidad de las herramientas que se utilizan.

Resulta de especial interés que algunas de las personas entrevistadas defienden que, si se cuentan con los recursos necesarios, la mejor opción sería gestionar esta área *in-company*. Argumentan que los equipos internos son los que mejor conocen la compañía y entienden sus necesidades. Esto es importante en lo que respecta a la medición y evaluación, al tratarse de una función estratégica sobre la que se basan las decisiones en comunicación. Por lo tanto, de acuerdo con algunos de los entrevistados, si las compañías quieren convertirse en *Data Driven Companies*, es necesario que todo el conocimiento que se genera se quede «dentro» de la compañía, y no «fuera». Con todo ello, la gestión interna cuenta también con ciertas limitaciones, porque lo más habitual en las empresas es que los recursos destinados a esta área sean escasos.

4.1.2. Encuesta

Como se puede observar en la tabla de frecuencias (Tabla 3), la muestra se encuentra bastante distribuida. Casi la mitad de las empresas encuestadas (43,5 %; N = 20) afirma que se realiza «De forma mixta». El resto de los casos se distribuyen entre una gestión íntegramente interna o externa, con un mayor porcentaje en la primera: El 32,6 % (N = 15) señala que las mediciones y evaluaciones las realiza «Personal interno», y el 19,5 % (N = 9) mediante «Proveedores externos». El restante 4,3 % (N = 2) afirma no haber realizado ningún tipo de medición ni evaluación en medios sociales en el último año.

o países puedan contar con sus propias áreas o responsables de comunicación, que también realicen sus mediciones y evaluaciones de las campañas a nivel local.

Estos departamentos de comunicación corporativos reciben denominaciones diversas, si bien en todos los casos aparece incluida la palabra «Comunicación», y en algunos la de «Relaciones» y/o «Responsabilidad Social Corporativa/Sostenibilidad»; «Comunicación y Relaciones Externas», «Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa», «Comunicación, Relaciones institucionales y Res-

ponsabilidad Social Corporativa», «Comunicación Corporativa, Sostenibilidad y Marca», «Dirección de Comunicación, Marca y Responsabilidad Social Corporativa», y «Dirección General de Comunicación».

En tres de los casos estudiados (Empresas 2, 3 y 6), la gestión de los medios sociales se realiza desde departamentos vinculados al *marketing*, bien porque centralizan las funciones de comunicación y *marketing* en un mismo departamento (Empresas 2 y 6), o bien porque la Comunicación y Relaciones Públicas se entienden como relaciones con los medios de comunicación, y, por lo tanto, como una pata más del *mix de marketing* (empresa 3). En el caso de las Empresas 2 y 6, los departamentos reciben la denominación de «Comunicación, Marketing Corporativo y Marca» y «Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios» respectivamente, mientras que en la Empresa 3, se denomina «Marketing Corporativo» a veces.

Cuando estos departamentos cuentan con un tamaño considerable –es decir, cuando la función de comunicación y relaciones públicas no recae únicamente sobre una o dos personas–, las empresas estudiadas tienden a contar con áreas específicas destinadas a la gestión del medio internet, que reciben nombres como «Comunicación digital» y «Comunicación digital y contenidos» (Empresas 1, 5, 7 y 10), «Comunicación en internet y Redes Sociales» (Empresa 6) o «Marketing Digital» (Empresa 3). Otras empresas entrevistadas no diferencian este tipo de funciones con una unidad o área específica, como es el caso de las Empresas 2, 4 y 11.

En cualquiera de los casos, la naturaleza transversal de los medios sociales es admitida por todas las personas profesionales entrevistadas, y muchas de ellas admiten trabajar en colaboración con otros departamentos o áreas para la gestión de la medición y evaluación de los medios sociales. Los departamentos o áreas con los que se trabaja de forma coordinada no solo se encuentran vinculados a la comunicación o el *marketing*, sino también a as-

pectos tecnológicos, como las áreas de *Big Data* o *Business Intelligent*.. La medición y evaluación en medios sociales comienza a ser entendida como un área transversal, dependiente y al servicio de otras áreas de la compañía.

Por otra parte, la mayoría de las empresas entrevistadas afirman que la medición y evaluación en medios sociales a nivel corporativo se realiza de manera coordinada con las filiales y países en los que la compañía se encuentra presente. Estas filiales o países suelen contar con equipos de comunicación muy reducidos y, por lo tanto, no disponen de perfiles especializados en medición y evaluación, por lo que tienden a recurrir a las áreas corporativas o proveedores externos. Resulta de especial interés que algunas de las personas entrevistadas admitían la existencia de una cierta desconexión o desconocimiento sobre la gestión que estas filiales están realizando del medio, debido a factores como las diferencias culturales, la falta de recursos en los países, o la complejidad del propio organigrama de la compañía.

4.2.2. Encuesta

Los resultados obtenidos en la encuesta muestran que, en la mayoría de las empresas consultadas (48,5 %; N = 32) es el «Departamento de Comunicación» el que se responsabiliza de gestionar la medición y evaluación de las campañas o programas de comunicación y relaciones públicas en medios sociales. El «Departamento de Marketing» es el segundo que se encuentra en mayor número de empresas, con un 30,3 % (N = 20), y, en tercer lugar, el «Departamento de Desarrollo de Negocio», que se encuentra en un total de 6,1 % (N = 4). En muy inferior proporción, 3 % (N = 2), están el «Departamento de Recursos Humanos» y el «Departamento de Seguridad», con los departamentos de «Digital», «Comunicación Digital» y «Creación» en último lugar, con un 1,5 % (N = 1) en los tres casos (Tabla 4).

Tabla 4. Tabla frecuencias. Pregunta: ¿Qué DEPARTAMENTO (o departamentos) de su empresa es responsable de gestionar la medición y evaluación de las campañas o programas de comunicación y relaciones públicas en medios sociales? (desagregado).

Respuestas	Frec. Absoluta	Frec. abs Acumulada	Fre. Relativa	Frec. Relativa acumulada
Comunicación	32	32	48,5 %	48,5 %
Marketing	20	52	30,3 %	78,8 %
Recursos Humanos	2	54	3 %	81,8 %
Seguridad	2	56	3 %	84,8 %
Desarrollo Negocio	4	60	6,1 %	90,9 %
No se mide ni evalúa	2	62	3 %	93,9 %
NS/NC	1	63	1,5 %	95,5 %
Digital	1	64	1,5 %	97 %
Creación	1	65	1,5 %	98,5 %
Comunicación digital	1	66	1,5 %	100 %

Fuente: elaboración propia.

En lo que se refiere a la existencia de un área específica encargada de la medición y evaluación en medios sociales, se observa cómo la mayoría de las empresas (67,4 %; N = 31) «No» cuentan con un área específica encargada de la medición y evaluación de las campañas o programas de comunicación y

relaciones públicas en medios sociales. En las empresas que sí cuentan con esta área específica, la denominación de dicho campo presenta una gran diversidad. Los términos más empleados son «Digital» y «Redes Sociales».

4.3. Número de profesionales y perfil (O3)

4.3.1. Entrevistas en profundidad

Tal y como se ha expuesto, tan solo algunas de las empresas consultadas afirman contar con áreas específicas destinadas a la gestión del medio internet dentro del área de comunicación. No es de extrañar, por tanto, que muy pocas compañías dispongan de profesionales especializados en la medición y evaluación de medios sociales, al tratarse de una función muy específica dentro de la anterior.

Aquellas empresas que no cuentan con un área específica de comunicación digital tienden a disponer de equipos de comunicación reducidos, con profesionales dedicados a una gran cantidad y diversidad de tareas, generalmente con el apoyo de proveedores externos. A este respecto, llama la atención el caso de la Empresa 4, en el que solo hay una responsable de comunicación.

Las compañías que sí cuentan con un área específica de comunicación o *marketing* digital suelen estar compuestas por 2 o 3 profesionales, que realizan una variedad de tareas relacionadas con este medio. Destacan los casos de las Empresas 3, 6, 8 y 10, por contar con equipos algo más grandes (7, 8, 6 y 5 personas respectivamente). Además, la Empresa 3 es la única de todas las entrevistadas que afirma contar con una persona dedicada de manera exclusiva a la medición en internet; la persona entrevistada afirma que, al contrario de lo que ocurre en las compañías de gran consumo, en las empresas B2B (*business to business*) no es habitual encontrar esta cantidad de personal dedicado al medio digital en las divisiones corporativas.

Cabe señalar que, en la mayoría de las empresas entrevistadas, las personas profesionales encargadas del medio *online* no cuentan con formación o experiencia previa específica en medición y evaluación en medios sociales, más allá de la experiencia adquirida en el puesto de trabajo. Sin embargo, algunos de estos profesionales dicen contar con experiencia previa en puestos de trabajo relacionados con la comunicación digital, y admiten que la medición en internet es algo que «han ido aprendiendo». De hecho, algunas de las personas entrevistadas

afirman que, al tratarse de un área novedosa, resulta muy complicado en la actualidad encontrar perfiles profesionales especializados en medición y evaluación *online*.

De acuerdo con una de las personas participantes, contar con formación específica resulta fundamental, ya que el desconocimiento sobre el medio digital existente en algunas empresas es lo que en muchas ocasiones les lleva a no medirlo y evaluarlo de manera correcta. Para la persona entrevistada, gestión y medición, y evaluación de los medios sociales, constituyen dos caras de la misma moneda. Por ello, considera indispensable que todas las personas que gestionan canales en medios sociales o cualquier otro canal digital, sepan medir y evaluar también en esos canales, en la línea con la necesidad de competencias de analítica y monitorización apuntadas por la academia (ADECEC, 2019; Brown, 2013; Moreno *et al.*, 2018; Philips y Young, 2009). Al mismo tiempo, una buena parte de las personas entrevistadas defienden la necesidad de que las personas profesionales encargadas del medio digital constituyan un perfil multidisciplinar con formación y experiencia en comunicación.

4.3.2. Encuesta

Los resultados obtenidos con la encuesta confirman la escasez de recursos internos destinados a la medición y evaluación en medios sociales, así como la falta de personal especializado. Tal y como puede verse en la Tabla 5, aproximadamente en el 90 % de las empresas, entre una y tres personas del personal interno se encargan de realizar dicha medición y evaluación en medios sociales: en el 34,8 % (N = 16) de los casos hay una persona encargada; en el 28,3 % (N = 13) hay dos personas; y en el 21,7 % (N = 10) hay tres personas.

Solo en el 6,6 % (N = 3) de las empresas hay cinco o más personas que se encarguen de esa medición y evaluación, con un 2,2 % (N = 1) respectivamente para equipos internos de cinco, seis y diez o más personas. En el 8,7 % (N = 4) de los casos no hay personal interno específico que se encargue de la medición y evaluación en medios sociales.

Tabla 5. Tabla frecuencias. Pregunta: ¿Cuántas personas se encargan de esta medición y evaluación en medios sociales dentro de su empresa (PERSONAL INTERNO)? (N = 46).

Respuestas	Frec. Absoluta	Frec. abs Acumulada	Fre. Relativa	Frec. Relativa acumulada
No hay personal	4	4	8,7 %	8,7 %
1	16	20	34,8 %	43,5 %
2	13	33	28,3 %	71,7 %
3	10	43	21,7 %	93,5 %
4	0	43	0,0 %	93,5 %
5	1	44	2,2 %	95,7 %
6	1	45	2,2 %	97,8 %
7	0	45	0,0 %	97,8 %
8	0	45	0,0 %	97,8 %
9	0	45	0,0 %	97,8 %
10 o más	1	46	2,2 %	100 %
NS/NC	0	46	0,0 %	100 %

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta al tipo de formación del personal interno encargado de la medición y evaluación en medios sociales, la formación más habitual para estos profesionales es la Licenciatura o Grado en Periodismo (33,8 %; N = 26), seguido de la Licenciatura o Grado en Marketing (18,2 %; N = 14), la Licenciatura o Grado en Publicidad y Relaciones Públicas (13,0 %; N = 10) y la Licenciatura o Grado en Administración y Dirección de Empresas (10,4 %; N = 8). El resto de las formaciones tienen una presencia inferior al 5 % del total de formaciones (Tabla 6).

Tabla 6. Tabla frecuencias. Pregunta: ¿El PERSONAL INTERNO de su empresa encargado de la medición y evaluación en medios sociales con qué tipo de FORMACIÓN cuentan? Selección múltiple.

Respuestas	Frec. Absoluta	Frec. abs. Acumulada	Fre. Relativa	Frec. Relativa acumulada
Lic./Gº en Periodismo	26	26	33,8 %	33,8 %
Lic./Gº en Marketing	14	40	18,2 %	51,9 %
Lic./Gº en Publicidad y Relaciones Públicas	10	50	13,0 %	64,9 %
Lic./Gº en Adm. y Dir. de Empresas	8	58	10,4 %	75,3 %
Lic./Gº en Ingeniería informática	3	61	3,9 %	79,2 %
Lic./Gº en Comunicación Audiovisual	3	64	3,9 %	83,1 %
Sin titulación universitaria	3	67	3,9 %	87 %
Lic./Gº en Económicas	2	69	2,6 %	89,6 %
Sin personal interno	4	73	5,2 %	94,8 %
Lic./Gº en Matemáticas	1	74	1,3 %	96,1 %
Lic./Gº en Psicología	1	75	1,3 %	97,4 %
Lic./Gº en Ingeniería	1	76	1,3 %	98,7 %
NS/NC	1	77	1,3 %	100 %

Fuente: elaboración propia.

5. Discusión y conclusiones

A pesar de la importancia estratégica de la medición y evaluación en medios sociales para el avance de las relaciones públicas, se constata que las empresas estudiadas otorgan una importancia relativa a esta área, tal y como puede verse en los recursos y capacidades que les asignan. En respuesta al O1 –identificar si la medición y evaluación de las campañas de comunicación y relaciones públicas en medios sociales se realiza de manera interna o externa–, se concluye que la medición y evaluación en medios sociales constituye un área con diferentes grados de externalización en las empresas analizadas, desde aquellas que tienen completamente externalizada la función, hasta las que la gestionan íntegramente con personal interno. La falta de recursos internos y *expertise* constituyen las principales razones para su externalización, algo que ya se apuntaba en los primeros estudios publicados a este respecto (Bashir y Aldaihani, 2017; Baskin *et al.*, 2010; Zerfass *et al.*, 2017), y que parece perpetuarse hasta la actualidad (Fitzpatrick y Weissman, 2021; O'Neil *et al.*, 2023; Romenti *et al.*, 2019).

En relación al O2 –determinar qué departamentos son los encargados de gestionar la medición y evaluación de las campañas de comunicación y relaciones públicas en medios sociales, e identificar la existencia de áreas específicas destinadas a este área–, en la mayor parte de los casos la medición y evaluación en medios sociales se realiza desde los

departamentos de Comunicación Corporativos de las empresas. No obstante, se observa un número considerable de empresas en las que esta gestión se realiza desde departamentos vinculados a la Comunicación y el *Marketing* de manera combinada, y, en menor medida, únicamente al departamento de *Marketing*. También se identificaron algunos casos en los que esta responsabilidad recae íntegramente en el departamento de Recursos Humanos, o se comparte con este u otros como el de Desarrollo de Negocio o Seguridad.

Durante las entrevistas en profundidad, las personas participantes afirmaron realizar esfuerzos de colaboración entre diferentes áreas de las empresas para la medición y evaluación en medios sociales, lo que podría apuntar a que la medición en medios sociales comienza a ser entendida como un área transversal, dependiente y al servicio de otras áreas de la compañía, en línea con la transversalidad defendida por la literatura previa (Estanyol, 2012; Gesualdi, 2019; Zerfass y Brockhaus, 2023), si bien todavía parece encontrarse en un nivel bajo de desarrollo (Fitzpatrick y Weissman, 2021).

Muy pocas empresas dicen haberse dotado de áreas específicas destinadas a la gestión del medio internet dentro de sus departamentos de Comunicación o *Marketing* –con denominaciones diversas–, desde las que se gestiona la medición y evaluación en medios sociales. Respondiendo al O3 –establecer cuántos profesionales se encuentran encarga-

dos de la medición y evaluación de las campañas de comunicación y relaciones públicas en medios sociales, y conocer su perfil en términos de formación y experiencia previas—, no es de extrañar, por tanto, que los equipos destinados a la comunicación *online* sean muy reducidos (compuestos por 1, 2 o 3 personas, y, en casos muy aislados, superan esta cantidad), con profesionales dedicados a una gran cantidad y diversidad de tareas, por lo que apenas existe personal especializado en medición y evaluación en este medio, con formación o experiencia previas al respecto, algo que, de acuerdo con las personas entrevistadas, resulta fundamental para medir y evaluar de manera correcta.

Con todo ello, el estudio ha permitido constatar que, aunque las funciones de comunicación y relaciones públicas corporativas perciben la medición y evaluación en medios sociales como un elemento estratégico importante, su capacidad es todavía limitada debido a la insuficiencia de recursos asignados, con equipos de trabajo muy pequeños, y con profesionales poco especializados dedicados a una gran cantidad y diversidad de tareas. Por ello, constituyen lo que podríamos denominar «estructuras *Prêt-à-porter*» en lugar de ocuparse de funciones concretas para las necesidades y oportunidades que presenta este nuevo escenario. Estos resultados contribuyen a confirmar la tendencia apuntada por investigaciones precedentes (Romenti *et al.*, 2019; Zerfass *et al.*, 2017).

El desarrollo tecnológico y la incorporación de nuevos medios y canales a las estrategias de comunicación podría haber supuesto una oportunidad para avanzar hacia unas prácticas de medición y evaluación más sofisticadas. Sin embargo, lejos de solventar los problemas existentes, parece que estos tienden a perpetuarse (Macnamara, 2023).

De los hallazgos obtenidos y de las sugerencias que ofrecieron los participantes durante las entrevistas en profundidad, se deriva un listado de siete recomendaciones, que tienen como objetivo

contribuir al avance de las prácticas de medición y evaluación en los medios sociales de manera particular, y en el uso del *big data* y analítica digital de manera general: 1) Gestión interna cuando se cuentan con los recursos necesarios, con apoyo externo en situaciones de necesidad específica; 2) Enfoque transversal, que debe realizarse en estrecha relación con diferentes áreas de la compañía –no solo comunicación, sino también *marketing*, negocio, *Big Data*, etc.–; 3) Personal con perfil multidisciplinar especializado en analítica digital, pero también con conocimientos y experiencia en comunicación; 4) Personal dedicado de manera exclusiva a esta función, debido a la alta dedicación y nivel de especialización que requiere; 5) La analítica digital como competencia básica, no solo para el responsable de la medición y evaluación *online*, sino para todo el equipo de comunicación *online* en su conjunto; 6) Actualización y reciclaje continuos por parte de las personas profesionales dedicadas a la medición y evaluación en redes sociales; 7) Supervisión y coordinación constante con filiales o países en los que está presente la compañía.

Este estudio constituye un caso para describir cómo las funciones de comunicación y relaciones públicas pueden evolucionar hacia estructuras más avanzadas y adaptarse a un mundo dominado por los datos. Futuros trabajos deben profundizar en el análisis de las prácticas profesionales en el ámbito de la medición y evaluación en medios sociales.

6. Financiación y apoyos

El estudio se deriva de la tesis doctoral titulada «Medición y evaluación de las relaciones públicas en un contexto *online*. Uso y percepciones de la medición y evaluación en redes sociales en las grandes corporaciones en España», realizada en el marco del «Programa de Becas para la Formación del Personal Investigador» del Gobierno Vasco.

7. Contribución de autores

Conceptualización	Ideas; formulación o evolución de los objetivos y metas generales de la investigación.	Autores 1, 2 y 3
Curación de datos	Actividades de gestión para anotar (producir metadatos), depurar datos y mantener los datos de la investigación (incluido el código de software, cuando sea necesario para interpretar los propios datos) para su uso inicial y su posterior reutilización.	Autor 1
Ánalisis formal	Aplicación de técnicas estadísticas, matemáticas, computacionales u otras técnicas formales para analizar o sintetizar datos de estudio.	Autor 1
Adquisición de fondos	Adquisición del apoyo financiero para el proyecto que conduce a esta publicación.	Autores 1, 2 y 3
Investigación	Realización de una investigación y proceso de investigación, realizando específicamente los experimentos, o la recolección de datos/ evidencia.	Autor 1
Metodología	Desarrollo o diseño de la metodología; creación de modelos.	Autores 1, 2 y 3
Administración del proyecto	Responsabilidad de gestión y coordinación de la planificación y ejecución de la actividad de investigación.	Autor 1
Recursos	Suministro de materiales de estudio, reactivos, materiales, pacientes, muestras de laboratorio, animales, instrumentación, recursos informáticos u otras herramientas de análisis.	Autores 1, 2 y 3
Software	Programación, desarrollo de software; diseño de programas informáticos; implementación del código informático y de los algoritmos de apoyo; prueba de los componentes de código existentes.	Autores 1, 2 y 3

Supervisión	Responsabilidad de supervisión y liderazgo en la planificación y ejecución de actividades de investigación, incluyendo la tutoría externa al equipo central.	Autores 1, 2 y 3
Validación	Verificación, ya sea como parte de la actividad o por separado, de la replicabilidad/reproducción general de los resultados/experimentos y otros productos de la investigación.	Autor 1
Visualización	Preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado, específicamente la visualización/presentación de datos.	Autor 1
Redacción / Borrador original	Preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado, específicamente la redacción del borrador inicial (incluyendo la traducción sustantiva).	Autores 1, 2 y 3
Redacción / Revisión y edición	Preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado por los miembros del grupo de investigación original, específicamente revisión crítica, comentario o revisión, incluidas las etapas previas o posteriores a la publicación.	Autores 1, 2 y 3

8. Declaración sobre uso de inteligencia artificial

En este artículo no se han utilizado herramientas de inteligencia artificial.

9. Referencias bibliográficas

Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) (2019). *La transformación digital en la comunicación.* <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), Public Relations & Communications Association (PRCA), Public Relations & Communications Association Middle East and North Africa (PRCA MENA) e 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>

Avery, E. J. (2017). Public information officers' social media monitoring during the Zika virus crisis, a global health threat surrounded by public uncertainty. *Public Relations Review*, 43(3), 468-476. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.018>

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

Bashir, M. y Aldaihani, A. (2017). Public relations in an online environment: Discourse description of social media in Kuwaiti organizations. *Public Relations Review*, 43(4), 777-787. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.004>

Baskin, O., Hahn, J., Seaman, S. y Reines, D. (2010). Perceived effectiveness and implementation of public relations measurement and evaluation tools among European providers and consumers of PR services. *Public Relations Review*, 36(2), 105-111. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.02.002>

Berg, B. L. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Pearson.

Broom, G. M. y Dozier, D. M. (1990). *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*. Prentice Hall.

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>

Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2011). *Social Media Measurement Guidance*. <https://www.philipsheldrake.com/2011/03/cipr-social-media-measurement-guidance/>

Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2021). *The Big Data and AI Readiness Report*. https://www.cipr.co.uk/CIPR/Our_work/Policy/AI_in_PR/_AI_in_PR_guides.aspx

Chartered Institute of Public Relations (CIPR) (2023). *Artificial Intelligence (AI) tools and the impact on public relations (PR) practice.* https://www.cipr.co.uk/CIPR/Our_work/Policy/AI_in_PR/_AI_in_PR_guides.aspx

Cuenca, J. (2010). El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas. Aplicación de un modelo global de auditoría de Relaciones Públicas a la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona [Tesis Doctoral, Universitat Ramón Llull]. CORA TDX Tesis Doctorals en Xarxa. http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/21777/TESIS_El%20an%20sis%20de%20la%20calidad%20de%20las%20relaciones%20en%20el%20%20mbito%20de%20las%20Relaciones%20P%20F%20blicas_dic-2010.pdf;jsessionid=193AE-D9695BCDE5C58129C8EFADCDEE.tdx1?sequence=1

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*. Prentice Hall.

DIRCOM (2021). *Anuario de la comunicación 2021. Big data y ciberseguridad al servicio de la comunicación.* <https://anuario2021.dircom.org/anuario2021/#page=1>

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>

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>

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>

Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*. Kogan Page.

Gregory, A. (2014). Strategic public relations planning and management. En R. Tench y L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 145-167). Pearson.

Gregory, A. y Halff, G. (2020). The Damage Done by Big Data-Driven Public Relations. *Public Relations Review*, 46(2), 101902. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101902>

Gregory, A., Valin, J. y Virmani, S. (2023). *Humans needed, more than ever. An analysis of the use of AI in PR and the impact on public relations work*. CIPR. https://www.cipr.co.uk/CIPR/Our-work/Policy/AI_in_PR/_AI_in_PR_guides.aspx

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/s1532754xjprr1802_5

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M.P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.

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>

Just, S.N. y Rasmussen, R.K. (2019). When Data Is the Issue: Re-conceptualizing Public Relations for the Platform Economy. En F. Frandsen, W. Johansen, R. Tench y S. Romenti (Eds.), *Big Ideas in Public Relations Research and Practice (Advances in Public Relations and Communication Management, vol. 4)* (pp. 25-38). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420190000004003>

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

Lee, J.J. y Meng, J. (2021). Digital competencies in communication management: A conceptual framework of Readiness for Industry 4.0 for communication professionals in the workplace. *Journal of Communication Management*, 25(4), 417-436. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0116>

Levine, B. (2016). Want to Adopt a Measurement Mindset? Focus on Improvement, Not Success. *Public Relations Tactics*, 23(1), 7.

Macnamara, J. (2023). A call for reconfiguring evaluation models, pedagogy, and practice: Beyond reporting media-centric outputs and fake impact scores. *Public Relations Review*, 49(2), 102311. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>

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]. CORA TDX Tesis Doctorals en Xarxa. <http://www.tdx.cat/handle/10803/51765>

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>

Nowak, R., Rudeloff, C. y Pakura, S. (2021). Blurring the Lines: How Social Media Managers Transform Business Communication. En P. Schnec-kenleitner, W. Reitberger, A. Brunner-Sperdin y A. Haller (Eds.). *Conference Proceedings Trends in Business Communication 2020* (pp. 129-148). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33642-4_7

O'Neil, J., Kinsky, E. S. y Ewing, M. E. (2023). Insights from senior communicators: Navigating obstacles, leveraging opportunities, and leading teams to capitalize on data and analytics. *Public Relations Review*, 49(4), 102362. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102362>

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>

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 and Innovations* (pp. 179-192). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Romenti, S., Murtarelli, G., Miglietta, A. y Gregory, A. (2019). Investigating the role of contextual factors in effectively executing communication evaluation and measurement: A scoping review. *Journal of Communication Management*, 23(3), 228-245. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0131>

Smith, R. (2013). *Strategic Planning for Public Relations*. Routledge.

Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C. y Míguez González, M. I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 24(1), 921-940. <https://doi.org/10.5209/ESMP.59987>

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>

Virmani, S. y Gregory, A. (2021). *The AI and big data readiness report*. Chartered. Institute of Public

Relations. <https://www.slideshare.net/CIPRPaul/cipr-ai-and-big-data-readiness-report>

Watson, T. y Noble, P. (2014). *Evaluating Public Relations: A Guide to Planning, Research and Measurement*. Kogan Page.

Weiner, M. y Kochar, S. (2016). *Irreversible: The public relations big data revolution*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/irreversible-public-relations-big-data-revolution/>

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>

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>.

Xavier, R., Mehta, A. y Gregory, A. (2006). Evaluation in use: the practitioner view of effective evalua-
tion. *PRism*, 4(2), 1-11. http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/30732/1/XAVIER_ET_AL_ARTICLE.pdf.

Xifra, J. (2014). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Tecnos.

Zerfass, A. y Brockhaus, J. (2023). Digital corporate communication and digital transformation of communication functions and organizations. En V. Luoma-aho y M. Badham (Eds.), *Handbook on Digital Corporate Communication* (pp. 238-252). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802201963.00028>

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.

Zerfass, A., Verčič, D. y Volk, S. C. (2017). Communication evaluation and measurement: skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>

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>

Paula Pineda Martínez. Doctora en Comunicación Social Cum Laude por la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Actualmente es Profesora Ayudante Doctora en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la misma universidad, en el que imparte asignaturas del área de la Comunicación Estratégica y las Relaciones Públicas. Con más de una decena de publicaciones en editoriales nacionales y extranjeras, su trabajo de investigación se centra fundamentalmente en la comunicación estratégica, la RSC y el diálogo con los públicos. Ha sido integrante de varios proyectos de investigación con financiación nacional e internacional, incluyendo, entre otros, la red europea de investigación «EU Kids Online» (CSO2013-47304-R; GIC12/63, IT858-13; GV14/20; GIC15/187; IT961-16), el proyecto «Language Branding: medición de la marca de los idiomas minoritarios mediante inteligencia artificial y redes neuronales (LBrand)» (PID2022-1395370B-I00) y el proyecto «Activismo ciudadano y comunicación frente al cambio climático» (PID2023-1473440A-I00). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2565-1390>

Juan Carlos Miguel de Bustos. Licenciado en Economía y en Filosofía y Doctor en Ciencias de la Comunicación. Es Máster en Economía por la Universidad de Grenoble. Desde 1987, es profesor en la Universidad del País Vasco, donde enseña materias sobre los aspectos económicos de las industrias culturales. Desde 2005 es catedrático del Área de Comunicación Audiovisual. Ha ocupado la cátedra Unesco de comunicación de las Universidades de Grenoble y de Lyon. Ha contribuido en varios proyectos relacionados con las televisiones públicas autonómicas. Actualmente participa en el proyecto mundial Global Media & Internet Concentration Project (2021-2027). Ha sido director de la revista de comunicación ZER. Es miembro del Grupo emergente de UPV/EHU ADI, que gira en torno a la industria audiovisual, relatos y género(s). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9507-7219>

Antonio Castillo Esparcia. Catedrático de Universidad. Licenciado y Doctor en Comunicación por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), se integra como docente en la Universidad de Málaga en 1997 donde imparte docencia sobre relaciones públicas, comunicación política y comunicación en organizaciones no gubernamentales. Autor de más de 150 publicaciones entre artículos en revistas, libros y capítulos de libros en editoriales nacionales y extranjeras. Director del Proyecto de «Investigación Lobby y Comunicación», financiado por el Programa Estatal de I+D+i (CSO2016-79357-R). Director del Grupo de Investigación «Las Relaciones Públicas en la pequeña y Mediana Empresa». Presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). En la actualidad, es el director del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad y Coordinador del Máster Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9751-8628>