

La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español

The strategy applied to Public Relations in the digital environment: the Spanish case

Joan Cuenca-Fontbona

Universidad Ramon Llull. España.

joanfc@blanquerna.url.edu



Marc Compte-Pujol

Universitat Oberta de Catalunya. España.

mcomptepuj@uoc.edu



Ileana Zeler (autor de correspondencia)

Universitat Autònoma de Barcelona. España.

ileana.zeler@uab.cat



La presente investigación ha sido realizada desde enero de 2021 hasta julio de 2021 mediante fondos procedentes de la Obra Social-la Caixa.

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

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>

RESUMEN

Introducción: El propósito de este artículo es el de conocer si los departamentos de comunicación de las empresas españolas de mayor facturación planifican estratégicamente la actividad de relaciones públicas (RP) en el medio digital, cuál es la tipología y la función comunicativa de los planes que se diseñan y cuáles son las herramientas más utilizadas del ecosistema digital. **Metodología:** Para este cometido se cursó un cuestionario que fue enviado a los directivos funcionales de comunicación de esta tipología de empresas y que son socios de la Asociación de Directores de Comunicación-Dircom. **Resultados:** A partir del modelo de toma de decisiones estratégicas de John Marston (1963) y contemplando las RP como una función directiva independiente y estratégica (Grunig y Hunt, 2003) hemos comprobado que la mayoría de los planes de RP de las empresas españolas en el medio digital son diseñados estratégicamente. **Discusión:** Estos datos contrastan con varios estudios realizados en los últimos años a nivel profesional, que indicaban que la gestión de las RP en el entorno digital era planteada tácticamente y con objetivos cortoplacistas. **Conclusiones:** Se confirma una tendencia hacia la profesionalización de la gestión estratégica de las RP en el ciberespacio, pero también se evidencia que existen aspectos propios del pensamiento estratégico aplicado que deben mejorar, como el uso de otros tipos de programas, más allá de los que procuran notoriedad y más allá de la función informativa. También el uso de nuevas herramientas digitales.

PALABRAS CLAVE: Ciberespacio; Comunicación Corporativa; Dircom; Comunicación Digital; Internet; Planificación Estratégica; Relaciones Públicas.

ABSTRACT

Introduction: The purpose of this article is to find out if the communication departments of the Spanish companies with the highest turnover strategically plan the public relations (PR) activity in the digital environment; what the typology and the communicative orientation of the plans that they de-

sign are; and which the most used tools in the digital ecosystem are. **Methodology:** To do this, we sent a questionnaire to the functional communication managers of this type of companies and that are members of the Spanish Association of Directors of Communication-Dircom. **Results:** Based on the strategic decision-making model of John Marston (1963) and considering PR as an independent and strategic managerial function (Grunig and Hunt, 2003) we have verified that most of the PR plans of Spanish companies in the digital environment have been strategically designed. **Discussion:** These data contrast with several studies carried out in recent years at a professional level, which indicated that the management of PR in the digital environment was raised tactically and with short-term objectives. **Conclusions:** We confirm a trend towards professionalization of the strategic management of PR in cyberspace, but we also point out that there are aspects of applied strategic thinking that should be improved, such as the use of other types of programs, beyond those that they seek notoriety and beyond the informative function, and the use of new digital tools.

KEYWORDS: Cyberspace; Corporate Communication; Dircom; Digital Communication; Internet; Strategic Planning; Public Relations.

CONTENIDO

1. Introducción. 2. Marco referencial. 3. Objetivos. 4. Metodología. 5. Resultados. 6. Discusión y conclusiones. 7. Limitaciones y futuras líneas de investigación. 8. Referencias.

CONTENT

1. Introduction. 2. Theoretical background 3. Objectives. 4. Methodology. 5. Results. 6. Discussion and conclusions. 7. Limitations and future research lines 8. References.

1. Introducción

La irrupción de las relaciones públicas en el espacio digital se inicia en los años 70 del siglo XX. Aun así, ha sido la revolución digital producida en las últimas cuatro décadas la que ha propiciado el análisis de esta incursión en este ámbito profesional (Coombs, 1998; Johnson; 1997; Kent y Taylor, 1998) y ha modificado la práctica profesional de los departamentos de comunicación en todo el mundo (Cook, 2019; Cuenca-Fontbona et al., 2020; González-Canomanuel, 2019; Whatmough, 2018). En estos momentos, además, el destino del presupuesto de relaciones públicas ha superado por primera vez, con una proporción del 56%, a la inversión offline (Scopen, 2021).

La madurez digital de los departamentos de comunicación de las empresas (Cuenca-Fontbona et al., 2020), las posibilidades de interacción y de diálogo entre usuarios propiciadas por la consolidación de la Web 2.0 (Capriotti et al. 2019; Schivinski y Dabrowski, 2015) y el hecho de que las plataformas digitales permitan mejorar cualquier proceso en términos de precisión, credibilidad, honestidad y confianza (Wright et al., 2013), facilita que estos departamentos puedan cultivar unas relaciones efectivas en el ágora digital, entre las organizaciones a quienes representan y sus públicos y, como resultado, puedan obtener un impacto positivo en la imagen y en la reputación corporativa (Cuenca-Fontbona et al., 2020; Yaxley, 2012). Ante este nuevo escenario digital, el proceso de planificación estratégica de la actividad de las relaciones públicas es fundamental para construir y mantener la confianza (Oliveira, 2018; Zerfass et al., 2021), e influir y relacionarse con los públicos (Matilla, 2018; Neill y Moody, 2015; Oliveira y Capriotti, 2019).

Planificar estratégicamente implica, además, recurrir al uso de modelos, métodos, técnicas y herramientas. El modelo de referencia en el ámbito de las relaciones públicas, que ha sido la inspiración de numerosos modelos posteriores (Matilla, 2018), es el proceso de toma de decisiones estratégicas de John Marston (1981). Un modelo estructurado en cuatro etapas, que siempre deberán ser consistentes entre ellas, denominado con el acrónimo RACE: la etapa de investigación (Research), la etapa de estrategia (Action), la etapa de ejecución (Communication) y la etapa de evaluación (Evaluation). Pero, a pesar de la importancia que la literatura académica da a la aplicación de la estrategia a las relaciones públicas, lo cierto es que, en la praxis, la gestión de las relaciones públicas en el medio digital y, más concretamente, la relacionada con las redes sociales (social media), ha sido tradicionalmente planteada de un modo más bien táctico y con objetivos cortoplacistas y a cargo de técnicos sin poder de decisión estratégica (Belzunce y Aguirre, 2018; Capriotti et al. 2019; Grunig et al., 2021; Navarro et al., 2017; Zerfass et al., 2017). Macnamara y Zerfass (2012) concluyen además que, en muchas organizaciones

de diferentes países, la comunicación digital, en especial la que circula en los social media, ni se integra con el resto de la comunicación organizacional, ni tampoco se evalúa mediante ningún tipo de indicador clave. Aun así, en estos momentos se detecta una tendencia creciente a incorporar la función estratégica a la práctica de las relaciones públicas en el ciberespacio (Cuenca-Fontbona et al., 2020; Neill y Moody, 2015).

Partiendo de la concepción de las relaciones públicas como una función directiva independiente y estratégica (Cutlip et al., 2006; Grunig y Hunt, 2003; Marston, 1981; Van Ruler y Verčič, 2004) y, al amparo del modelo RACE de Marston, el objetivo de esta investigación es conocer si los departamentos de comunicación de las organizaciones de mayor facturación españolas planifican estratégicamente la actividad de relaciones públicas en el ágora digital, cuál es la tipología y la función comunicativa de los planes y cuáles son las herramientas más utilizadas en la planificación, aportando, de esta manera, valor a académicos y profesionales en un ámbito de estudio incipiente.

2. Marco referencial

2.1. La estrategia aplicada a las relaciones públicas

La estrategia se ha definido de diversas maneras a lo largo de la historia. Para Chandler (citado por Sáez et al., 2015) es la determinación a largo plazo de metas y objetivos, acciones y de adjudicación de recursos. Ohmae (citado por Sáez et al., 2015) explica que es la continuidad de una percepción de mejora basada en el compromiso, la competitividad, la creatividad y alineada a la organización, el cliente y la competencia. Por su parte, Ansoff y McDonnell (citados por Sáez et al., 2015) dicen que de lo que se trata es de producir un patrón de adjudicación de recursos que ofrezca los mejores resultados, para responder a los objetivos de la organización en un entorno siempre turbulento. Y, para Porter (citado por Sáez et al., 2015), la estrategia es una propuesta de valor única respecto a la competencia. Aunque la estrategia es todavía una idea central de la gestión empresarial, actualmente hay un gran número de disciplinas que la estudian, la tratan y la aplican desde perspectivas científicas y profesionales diversas como la comunicación y, específicamente, las relaciones públicas (Sáez et al., 2015).

La concepción de las relaciones públicas como una área funcional autónoma y directiva dentro de la organización, que se erige a partir de la década de los años 80 del siglo XX, entiende esta función directamente dependiente de la alta dirección (Dircom, 2018; Van Ruler y Verčič, 2004; Xifra, 2017), desde donde emana la estrategia corporativa (Sáez et al., 2015). Desde esta perspectiva, las relaciones públicas es una disciplina directamente vinculada a la estrategia y, así, a la planificación estratégica (Lock et al., 2020; Matilla, 2018; Otero y Pulido, 2018; Spell, 2021).

En el escenario digital, el propósito de la actividad de relaciones públicas continúa siendo el mismo: la gestión de la confianza. Así pues, la aplicación de la estrategia a esta praxis requerirá de un proceso de planificación metódico y, asimismo, del desarrollo consistente de una investigación preliminar (research), el diseño de un plan de acción (action), su implementación (communication) y una evaluación final (evaluation), como el promulgado por Marston. Yaxley (2012, p. 431) añade, además, que el proceso estratégico de las relaciones públicas en el medio digital supone “an opportunity for public relations to evolve in order to apply its existing strengths in earning coverage, building online relationships and managing corporate reputation”.

En estos momentos se observa que la gestión de la comunicación digital es una responsabilidad compartida entre diferentes áreas de la organización. Sin embargo, es el departamento de comunicación quien debe coordinar la integración de lo offline y lo online en un programa de comunicación organizacional (Aced, 2018). La primera condición de todo planteamiento estratégico, además, es que la comunicación offline y online se conciban como un todo, que se complementen y que formen parte de un mismo planteamiento integrado que, a su vez, deberá alinearse y ser consistente con la estrategia corporativa (Aced, 2018; Compte-Pujol et al., 2018).

2.2 La investigación (research)

Un planteamiento estratégico exige partir de la investigación preliminar puesto que, de otra manera, el profesional únicamente se podrá guiar mediante la mera intuición para una toma de decisiones, en vez

de hacerlo de forma empírica (Capriotti, 2021; Castillo-Esparcia y Villabona-Beltrán, 2018; Cuenca, 2018; Cuenca-Fontbona et al., 2020; Cutlip et al., 2006; Grunig y Hunt, 2003; Madroñero y Capriotti, 2018; Marston, 1981; Matilla, 2018; Otero y Pulido, 2018; Spell, 2021; Xifra, 2017).

Esta primera etapa implica, por un lado, compilar la información preliminar de la situación interna y externa de la organización y, por otro lado, analizar las percepciones de los públicos mediante auditorías de relaciones públicas (Cuenca, 2018; Matilla, 2018).

Para Matilla (2018), esta etapa puede dividirse, a su vez, en dos sub-etapas más concretas: la de información preliminar y la de investigación propiamente dicha. En la fase de información preliminar deben definirse el credo fundacional, el mapa general de públicos, la estructura organizativa, la filosofía y estilo de dirección, la personalidad e identidad corporativas, la cultura corporativa, la imagen corporativa, la reputación corporativa, la notoriedad corporativa, la identidad visual, el entorno competitivo, el análisis D.A.F.O. y el análisis P.E.S.T.E.L. A continuación, debe desarrollarse la etapa de investigación, que puede ser básica (con técnicas como la observación personal o participante, las conversaciones formales o informales, etc.) o aplicada (incluyendo, entre otras, la investigación ambiental, las auditorías de percepciones y de actitudes, la auditoría de comunicación y la auditoría social o de relaciones). Para concluir esta primera etapa, debe realizarse un análisis de todas las informaciones y datos obtenidos para, finalmente, establecer un diagnóstico de la situación, que permita identificar empíricamente el problema de comunicación a resolver mediante un plan estratégico.

La interpretación de esta información de partida y su proyección ante un futuro que se presenta incierto permite identificar escenarios de futuro y medir cualquier desviación posible (Matilla, 2018; Otero y Pulido, 2018; Oliveira, 2018; Spell, 2021; Xifra, 2017). A partir de este diagnóstico, se podrá diseñar un plan de acción en la esfera digital alineado a posibles escenarios.

2.3. La estrategia (action)

La segunda etapa del proceso de planificación estratégica, la acción, responde al diseño de una tipología de plan categorizados por Xifra (2017) en proyectos comerciales o de apoyo a marketing; institucionales; de notoriedad, propósito e imagen y reputación corporativa y crisis; educativos o de concienciación; de acción social; y también de comunicación interna (Cuenca y Verazzi, 2020). También responde a la función comunicativa del programa: información, influencia, persuasión, educación, diálogo, compromiso, entretenimiento o fidelización (Grunig y Hunt, 2003; Matilla, 2018; Neill y Moody, 2015; Oliveira y Capriotti, 2019; Smith, 2020; Xifra, 2017) que ha de estar basado en la investigación empírica preliminar y que ha de contribuir al logro de unos objetivos previamente fijados (Capriotti, 2021; Madroñero y Capriotti, 2018; Matilla, 2018; Otero y Pulido, 2018; Smith, 2020; Spell, 2021; Xifra, 2017). El concepto de planificación, eje básico de toda estrategia, consiste en determinar y analizar los públicos estratégicos de un mapa de públicos previamente configurado (Oliveira, 2018), en la fijación de las metas y los objetivos, en establecer las ideas fuerza y los mensajes y en seleccionar las herramientas digitales. Su finalidad consiste en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la etapa de investigación, con las políticas y los programas de la organización (Matilla, 2018). La creatividad, la innovación y su adaptación al entorno digital, robustecen, además, cualquier planteamiento que quiera presentarse como estratégico (Moreno et al., 2017). La literatura existente acerca de la etapa estratégica en el ámbito de las relaciones públicas en el medio digital hace alusión, únicamente, al ecosistema de medios. Varios autores coinciden en que se están utilizando los canales digitales de forma integrada para comunicar e influenciar a los públicos internos (Ewing et al., 2019; Maarit Lipiäinen et al., 2014) y a los públicos externos (Capriotti y González-Herrero, 2017; García García et al., 2017; Navarro et al., 2017). Por su lado, Hanna et al. (2011), insisten en la necesidad de desarrollar un ecosistema comunicativo integrado que permita la combinación de los canales, para así lograr una mayor capacidad de influencia sobre los públicos. En este mismo sentido, para Luo et al. (2015) lo que es fundamental es integrar estratégicamente y tener alineada, la gestión de las plataformas digitales con los objetivos corporativos y con el resto del programa de comunicación. También destacan que las herramientas digitales y, en especial, las concernientes a las redes sociales, ayudan a los profesionales de las relaciones públicas a escanear el entorno, a escuchar a los distintos públicos y a generar diálogo, cuestiones capitales para cualquier pensamiento estratégico en comunicación.

De acuerdo con los resultados del European Communication Monitor -ECM- (Zerfass et al., 2020), los blogs y las redes sociales, así como los sitios web, el e-mail y las Intranets, son las herramientas de comunicación digital más utilizadas en cualquier estrategia comunicativa. Específicamente, en el ámbito de la comunicación interna, crece la importancia de digitalizar las formas de comunicación y fortalecer la infraestructura digital de la propia organización para favorecer el flujo de la comunicación interna y entre los equipos (Zerfass et al., 2021). Y se identifican como tendencia al alza cuatro canales: las redes sociales corporativas, las aplicaciones móviles, los vídeos online y las Intranets (Cuenca y Verazzi, 2020). En general, la situación provocada por la COVID-19 ha evidenciado la necesidad de invertir en soluciones virtuales fuertes y solventes (Gallagher, 2021). En relación con la comunicación externa, son varios los autores que destacan el potencial del blog y las páginas web para gestionar estratégicamente las relaciones con los públicos, estimular la interacción y la transparencia corporativa e, incluso, comunicar la actividad de la política de responsabilidad social corporativa-RSC (Navarro et al., 2017). El estudio ECM 2020 puntualiza que son las redes sociales las que encabezan el listado de herramientas más empleadas por los profesionales de la comunicación en su planteamientos estratégicos (Zerfass et al., 2020) y, Roshan et al. (2016) enfatizan las ventajas de las redes sociales para prevenir escenarios conflictivos, o hacer frente a situaciones de crisis.

2.4. La ejecución (communication)

La ejecución del plan de relaciones públicas es la tercera etapa del proceso estratégico de Marston. Supone dirigir de manera coherente con las etapas anteriores la implementación de las técnicas de relaciones públicas y las herramientas digitales que se han decidido en la etapa de planificación (Matilla, 2018; Otero y Pulido, 2018; Spell, 2021; Xifra, 2017). En esta etapa, los elementos fundamentales que deben contrastarse para validar el cumplimiento de los principios del proceso estratégico marstoniano son: la administración del presupuesto que se destina a la comunicación digital, la gestión que se despliega del tiempo, el control de la calidad o la evaluación formativa y, en este sentido, la importancia de la monitorización del plan digital se realiza a medida que se ejecutan las acciones para poder corregir cualquier desajuste con respecto a las metas y objetivos inicialmente propuestos y, finalmente, la dirección del trabajo en equipo (Matilla, 2018; Otero y Pulido, 2018; Spell, 2021; Xifra, 2017).

2.5. La evaluación (evaluation)

Finalmente, la etapa de evaluación consiste en valorar si la estrategia desplegada ha tenido éxito, impacto, interés y/o aceptación entre los públicos (Lindenmann, 1990; Marca, 2018; Matilla, 2018; Otero y Pulido, 2018; Spell, 2021; Watson y Noble, 2014; Xifra, 2017). En otras palabras, “sirve para conocer qué aspectos del plan han funcionado, pero, sobre todo, cuáles han podido fallar, analizando las posibles causas de ese fracaso para extraer conclusiones y perpetrar las correcciones oportunas” (Rodríguez, 2017, p. 377).

La evaluación final, o sumativa, es una etapa clave en la mayoría de los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas. No obstante, aunque académicos y profesionales reconozcan la importancia vital de la evaluación (Cuenca-Fontbona, 2020; Marca, 2018; Xifra, 2017) para consolidar el carácter estratégico de las relaciones públicas, los primeros tratan la temática de la evaluación tangencialmente y, los segundos, evalúan sus planes de forma superficial, sin tener en cuenta los objetivos ni tampoco la decisión de cuáles deberán ser los indicadores de medida o Key Performance Indicators-KPI (Balance Scorecard Institute, 2021; Buhmann y Likely, 2018; Buhmann et al., 2019; Macnamara y Zerfass, 2012; Macnamara y Gregory, 2018; Marca, 2018; Watson y Noble, 2014; Zerfass et al., 2017). El estudio de la IPR Measurement Commission ya auguraba que, a pesar de que la digitalización es la tendencia tecnológica que más afecta a la profesión de las relaciones públicas, pocos creen que “have a research led strategic insight function” (Adi, 2019), por lo que la medición y la evaluación seguirán siendo un desafío para las relaciones públicas en los próximos años para consolidar su proposición estratégica (AMEC, 2020, 2021).

3. Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es comprobar si los profesionales de los departamentos de comunicación de las empresas de mayor facturación españolas diseñan estratégicamente los planes de relaciones públicas en el medio digital.

Como objetivos secundarios se desea averiguar cuál es la tipología y la función comunicativa preeminente de los planes y cuáles son las herramientas digitales más utilizadas en una planificación estratégica.

Este estudio se ha basado en tres preguntas de investigación:

- 1.**PI1.** ¿Los planes de relaciones públicas en el medio digital se diseñan siguiendo el proceso de planificación estratégica de cuatro etapas (investigación, planificación, ejecución y evaluación)?
- 2.**PI2.** ¿Qué finalidad y función comunicativa suelen tener los planes de relaciones públicas en el medio digital?
- 3.**PI3.** ¿Qué herramientas digitales son las más utilizadas en los planes de relaciones públicas en el medio digital?

4. Metodología

En primer lugar, se revisó la literatura especializada en planificación estratégica en el ámbito de las relaciones públicas y también acerca de la digitalización de esta disciplina, para conocer cuál era el estado del arte de los programas de relaciones públicas en el ágora digital. En segundo lugar, se diseñó un cuestionario autoadministrado para averiguar cuál era la práctica profesional del departamento de comunicación en cada una de las cuatro fases de la planificación estratégica (Marston, 1981), la tipología de los planes, su función comunicativa y el ecosistema digital empleado. El instrumento fue validado por diez expertos académicos y profesionales en el área de las RP y la comunicación organizacional ajenos al equipo de investigación. Tras realizar un testeado previo, se envió el cuestionario a una muestra de expertos atendiendo a un perfil eminentemente profesional, puesto que son personas que dirigen y/o ejecutan tareas directamente relacionadas con el objeto modelo de la investigación, es decir, tienen potestad para diseñar estratégicamente los planes de relaciones públicas en el ágora digital y, por ende, pueden aportar su experiencia y capacidad reflexiva sobre la profesión.

4.1. Muestra

El cuestionario, escrito en castellano, se envió por correo electrónico, en el marco de los métodos de administración a distancia, en dos oleadas semanales consecutivas desarrolladas entre el 9 y el 22 de noviembre de 2020, a las direcciones electrónicas de los N=1.067 directivos funcionales de comunicación de las empresas españolas de mayor facturación con más de 5 años de experiencia. Todos los participantes son socios de la Asociación de Directores de Comunicación-Dircom¹ que, por su alto nivel de representatividad, constituyen una muestra de calidad. La información de contacto de esta muestra se obtuvo del último directorio público Dircom 2017² y las direcciones electrónicas se consiguieron, una a una, de diversas fuentes y artesanalmente. En el pre-test participaron 18 expertos entre profesionales y académicos. El perfil de los expertos se determinó siguiendo tres criterios: a) que acumularan más de 5 años de experiencia; b) que fueran especialistas reputados en el sector (máximos responsables de agencias, asociaciones y/o colegios profesionales del ámbito de las relaciones públicas y la comunicación, dircoms de empresas, miembros de instituciones académicas que están en equipos de investigación nacionales e internacionales y c) con un amplio conocimiento sobre la disciplina y la realidad profesional.

Un total de 186 encuestados iniciaron el cuestionario y 134 lo completaron. Tras eliminar las respues-

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

² Directorio Dircom 2017. Anuario de la Comunicación 2017. Almería: Asociación de la Prensa de Almería – FAPE. http://almeria.fape.es/wp-content/uploads/2017/07/DIRCOM_Directorio_2017.pdf

tas de los participantes que no pudieron ser claramente identificados como parte de la población objetivo, se realizó el análisis tomando como base las respuestas de n=124 profesionales que contestaron a todas y cada una de las cuestiones planteadas, representando el 11,62% del tamaño de la población (error+/-8 y nivel de confianza 0,95).

El perfil sociodemográfico de n=124 fue mayoritariamente femenino (54%), con edades comprendidas sobre todo entre los 35 y los 50 años. La zona geográfica de procedencia se concentró fundamentalmente entre Madrid y Barcelona, si bien también obtuvimos algunas respuestas en ciudades como Valencia, Sevilla y Bilbao.

El directorio Dircom clasifica a las empresas en 10 categorías sectoriales, lo que facilitó que la muestra de responsables de comunicación fuera heterogénea. Las respuestas que se recibieron pertenecían a organizaciones de la categoría de Servicios y Ocio (27,4%), Alimentación, Bebidas y Tabaco (15,3%), Comercio y Distribución (14,5%), Auditorías, Consultoras y Bufetes de Abogados (4,8%), Telecomunicaciones, Informática e Internet (10,5%), Sector Químico y Farmacéutico (10,5%), Construcción, Siderometalúrgica, Energía y Electricidad (4%), Automoción, Transporte, Autopistas y Aparcamientos (7,3%), Entidades Financieras, Bancos, Cajas y Gestoras (4%) y Seguros (1,6%).

4.2. Cuestionario y análisis estadístico

La metodología utilizada es cuantitativa y el cuestionario incluyó en su investigación 20 preguntas relacionadas con la praxis del departamento de comunicación en cada una de las diferentes etapas de planificación estratégica de las relaciones públicas, la tipología de los planes, su función comunicativa y el ecosistema digital empleado.

Tabla 1. *Proceso estratégico de los planes de relaciones públicas en el medio digital*

Pregunta de investigación (PI)	Pregunta del cuestionario	Tipología
PI1. ¿Los planes de relaciones públicas en el medio digital se diseñan siguiendo el proceso de planificación estratégica de cuatro etapas (investigación, planificación, ejecución y evaluación)?	¿Los planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital están coordinados estratégicamente con el resto de las operaciones de comunicación?	Escala de Likert
	¿Partimos de algún tipo de investigación preliminar antes de diseñar un plan estratégico de relaciones públicas en el medio digital?	Escala de Likert
	¿Reflexionamos y definimos, en primer lugar, los objetivos, temas y mensajes a trasladar, públicos estratégicos y canales digitales de difusión, para diseñar un plan estratégico de relaciones públicas en el medio digital?	Escala de Likert
	¿Damos mucha importancia a la creatividad en la creación de contenidos digitales?	Escala de Likert
	¿Tenemos los contenidos adaptados al entorno digital (visual, interactivo, diseño participativo, colaborativo, personalizado, adecuada frecuencia de actualización de contenido)?	Escala de Likert
	¿Los procesos principales del departamento de comunicación están automatizados mediante diferentes plataformas digitales?	Escala de Likert
	¿Los planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital se evalúan mediante indicadores CUANTITATIVOS?	Escala de Likert
	¿Los planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital se evalúan mediante indicadores CUALITATIVOS?	Escala de Likert
	¿Los planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital se evalúan mediante indicadores CUALITATIVOS?	Escala de Likert
PI2. ¿Qué finalidad y función comunicativa suelen tener los planes de relaciones públicas en el medio digital?	¿Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital de notoriedad de marca y/o notoriedad corporativa?	Escala de Likert

	¿En una situación de vulnerabilidad, riesgo o crisis el uso de planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital es fundamental para nuestra organización?	Escala de Likert
	¿Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital de imagen corporativa o reputacionales?	Escala de Likert
	¿Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital de apoyo a marketing (producto/servicio)?	Escala de Likert
	¿Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital relacionados con el propósito corporativo?	Escala de Likert
	¿Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital de comunicación interna?	Escala de Likert
	¿Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital de apoyo a acciones sociales (RSC)?	Escala de Likert
	¿Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital de concienciación /educación?	Escala de Likert
	¿Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital en el ámbito de las relaciones institucionales?	Escala de Likert
	¿Cuál es la función comunicativa de los planes de relaciones públicas en el medio digital?	Opción múltiple
PI3. ¿Qué herramientas digitales son las más utilizadas en los planes de relaciones públicas en el medio digital?	¿Con qué frecuencia utilizamos las herramientas de comunicación digital interna: correo electrónico, Intranet, newsletter (interno), webinars, apps corporativas, eventos corporativos online, blogs, mensajería, redes sociales internas?	Escala de Likert
	¿Con qué frecuencia utilizamos las herramientas de comunicación digital externa: página web, correo electrónico, redes sociales, newsletter, eventos corporativos online, webinars, blogs, sala de prensa digital, apps, podcasts, wikis?	Escala de Likert

Fuente: Elaboración propia.

Para las preguntas de tipología numérica de respuesta única (etapas de planificación estratégica) se estableció una métrica (escala Likert) de siete niveles (de totalmente en desacuerdo con una valoración ordinal de 1, a totalmente de acuerdo con una valoración ordinal de 7). Para el análisis se utilizó la posibilidad sumativa que ofrece la misma escala. Así pues, para presentar los resultados, se han sumado razonablemente el grupo de elementos de cada una de las dos partes opuestas de la escala, considerando a las puntuaciones 1, 2 y 3 (diferentes grados de desacuerdo) de disconformidad con la cuestión planteada y, a las 5, 6 y 7 (diferentes grados de acuerdo) de aprobación con la cuestión planteada. La puntuación 4 (ni en desacuerdo ni en acuerdo) se ha considerado neutral. Para las preguntas de tipología categórica de respuesta múltiple (tipología, función comunicativa y ecosistema digital de los planes), se establecieron las opciones mediante casillas de verificación.

Para el análisis de las frecuencias absolutas (Fa) y las frecuencias relativas (Fr) de los resultados y de la correlación existente entre las etapas del proceso estratégico se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS). Los resultados se probaron estadísticamente mediante la correlación de Pearson (r) y la prueba t de muestras emparejadas.

5. Resultados

5.1. La planificación estratégica de relaciones públicas en el medio digital

Los resultados del estudio muestran importantes similitudes en las opiniones expresadas por los profesionales de los departamentos de comunicación con respecto a la praxis estratégica de los planes de relaciones públicas en el medio digital.

Una cuestión previa, antesala de cualquier planteamiento estratégico y sobre la que hay unanimidad entre los máximos responsables de la muestra analizada, es que los planes de relaciones públicas en el

medio digital que se trazan están relacionados con el resto de las operaciones de comunicación que se promueven en el departamento de comunicación (91,1%).

Aunque el estudio no pregunta sobre el tipo de investigación que se diseña, los resultados sí explican que la mayoría de los profesionales dicen delinear los planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital a partir de algún tipo de investigación preliminar (87,9%). Son pocos los que no creen que la investigación preliminar sea relevante en sus planteamientos de comunicación digital, o que no realizan ningún tipo de investigación preliminar (4%) (Tabla 2).

La mayoría de los profesionales especifican que planifican reflexionando y definiendo los objetivos de comunicación, precisando los temas y los mensajes a difundir, determinando los públicos estratégicos y los canales digitales de difusión y, todo ello, siempre partiendo de la información proporcionada por la investigación preliminar. Que se inicie un plan estratégico mediante una investigación preliminar coincide, en gran medida, con esta visión estratégica que aseguran tener gran parte de los altos ejecutivos responsables de la comunicación de las compañías de la muestra (95,2%). Es escasa la muestra de quienes no parecen dar demasiada o ninguna importancia a tener que fijar las cuestiones propias de esta segunda etapa del proceso de planificación (2,4%). En otro orden de cosas, los expertos, además, para vigorizar a la estrategia, dan mucha importancia a la creatividad en la creación de contenidos (83,0%) y a tenerlos correctamente adaptados al entorno digital y declinados según los públicos estratégicos (84%).

Cuando se cuestiona acerca de la logística de implementación del programa de relaciones públicas en el medio digital, más de tres cuartas partes de la muestra explica que tienen automatizados sus procesos principales de ejecución mediante diferentes plataformas digitales, ya sea el diseño, los gestores de cuentas, las respuestas, el almacenamiento de datos, los envíos e incluso la monitorización de los planes (71,8%) para ejecutar con garantías todo planteamiento estratégico (Tabla 2). Sin embargo, todavía hay un volumen importante de responsables que declaran no tener aún una óptima automatización de los procesos de ejecución de los planes de relaciones públicas (10,4%).

Por último, en cuanto a la evaluación de los planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital, se ha interrogado de esta misma etapa, por separado, acerca de la metodología cuantitativa y cualitativa. En la misma Tabla 2 se puede observar que la mayoría de los profesionales manifiestan que la evaluación la realizan mediante indicadores cuantitativos de rendimiento clave como las ratios de notoriedad, el crecimiento de la comunidad o followers, o la tasa de engagement y usando métricas de reputación corporativa, monitores, marcadores online o, incluso, servicios de clipping (83,9%). Hay algunos de los departamentos que, o bien no es una cuestión que tengan suficientemente avanzada (8,9%), o bien no utilizan herramientas ni indicadores de medición (7,2%). Y, en general, también se declara hacer algún tipo de evaluación cualitativa para poder tomar mejores decisiones (90,3%). Son pocos los programas con monitorización cualitativa nula o casi nula (5,6%), o que no se postulan en ningún sentido (4%).

Tabla 2. Proceso estratégico de los planes de relaciones públicas en el medio digital

	1		2		3		4		5		6		7	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Los planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital están coordinados estratégicamente con el resto de las operaciones de comunicación	1	0,8%	1	0,8%	2	1,6%	7	5,6%	21	16,9%	26	21,0%	66	53,2%
Partimos de algún tipo de investigación preliminar antes de diseñar un plan estratégico de relaciones públicas en el medio digital.	2	1,6%	1	0,8%	2	1,6%	10	8,1%	16	12,9%	28	22,6%	65	52,4%

Reflexionamos y definimos, en primer lugar, los objetivos, temas y mensajes a trasladar, públicos estratégicos y canales digitales de difusión, para diseñar un plan estratégico de relaciones públicas en el medio digital.	1	0,8%	1	0,8%	1	0,8%	3	2,4%	15	12,1%	25	20,2%	78	62,9%
Damos mucha importancia a la creatividad en la creación de contenidos digitales.	0	0,0%	2	1,6%	4	3,2%	15	12,1%	21	16,9%	31	25,0%	51	41,1%
Tenemos los contenidos adaptados al entorno digital (visual, interactivo, diseño participativo, colaborativo, personalizado, adecuada frecuencia de actualización de contenido).	0	0,0%	1	0,8%	5	4,0%	14	11,3%	24	19,4%	40	32,3%	40	32,3%
Los procesos principales del departamento de comunicación están automatizados mediante diferentes plataformas digitales.	4	3,2%	3	2,4%	6	4,8%	22	17,7%	33	26,6%	31	25,0%	25	20,2%
Los planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital se evalúan mediante indicadores CUANTITATIVOS (c)	2	1,6%	4	3,2%	3	2,4%	11	8,9%	19	15,3%	29	23,4%	56	45,2%
Los planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital se evalúan mediante indicadores CUALITATIVOS (k)	2	1,6%	2	1,6%	3	2,4%	5	4,0%	31	25,0%	29	23,4%	52	41,9%

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Tipología de los planes de relaciones públicas en el medio digital

Los planes de relaciones públicas en el medio digital se diseñan, principalmente, para aumentar la notoriedad o awareness y la conciencia de la marca corporativa (83,9%), a la vez que proteger la imagen y la reputación corporativa (83,0%), un tipo de programas que se asocia con el argumento del 86,3% de la muestra conforme las relaciones públicas en la plaza digital son fundamentales en una situación de vulnerabilidad, riesgo o crisis (Tabla 3).

Además de estas tres primeras tipologías, se suman, por un lado, una serie de planteamientos de apoyo a la función de marketing (80,6%) y, por otro lado, el de dar a conocer el propósito corporativo (78,2%). Otro dato relevante para observar en la Tabla 3, es la identificación de un volumen importante de programas dirigidos a los públicos internos (71,8%). Por último, las posibilidades que ofrece el espacio virtual también acontecen a la comunicación de las políticas de RSC (63,7%), seguidos por el diseño de programas de concienciación o educación (53%) y en el ámbito de las relaciones institucionales o public affairs (49%).

Tabla 3. Tipología de los planes de relaciones públicas en el medio digital

	1		2		3		4		5		6		7	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital de notoriedad de marca y/o notoriedad corporativa.	5	4,0%	6	4,8%	2	1,6%	7	5,6%	14	11,3%	33	26,6%	57	46,0%
En una situación de vulnerabilidad, riesgo o crisis el uso de planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital es fundamental para nuestra organización.	7	5,6%	1	0,8%	5	4,0%	4	3,2%	17	13,7%	19	15,3%	71	57,3%
Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital de imagen corporativa o reputacionales.	4	3,2%	4	3,2%	5	4,0%	8	6,5%	17	13,7%	36	29,0%	50	40,3%
Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital de apoyo a marketing (producto/servicio).	5	4,0%	1	0,8%	6	4,8%	12	9,7%	19	15,3%	28	22,6%	53	42,7%
Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital relacionados con el propósito corporativo.	5	4,0%	4	3,2%	4	3,2%	14	11,3%	18	14,5%	25	20,2%	54	43,5%
Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital de comunicación interna.	8	6,5%	4	3,2%	7	5,6%	16	12,9%	35	28,2%	30	24,2%	24	19,4%

Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital de apoyo a acciones sociales (RSC)	7	5,6%	13	10,5%	12	9,7%	13	10,5%	19	15,3%	19	15,3%	41	33,1%
Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital de concienciación /educación.	10	8,1%	13	10,5%	16	12,9%	19	15,3%	17	13,7%	13	10,5%	36	29,0%
Diseñamos planes estratégicos de relaciones públicas en el medio digital en el ámbito de las relaciones institucionales.	20	16,1%	17	13,7%	10	8,1%	16	12,9%	26	21,0%	21	16,9%	14	11,3%

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Función comunicativa de los planes de relaciones públicas en el medio digital

En cuanto a la función comunicativa de los planes de relaciones públicas en el medio digital, se puede observar una cierta divergencia en las opiniones de los profesionales encuestados. Para algunos, cualquier actuación está pensada únicamente para informar (80,6%), para otros se persigue fidelizar (58,1%), influenciar (50,8%), o bien persuadir a los públicos estratégicos (46%). Educar (31,5%), dialogar (21,0%), comprometer (16,1%) o entretener (16,1%) serían otras funciones básicas (Tabla 4).

Tabla 4. Función comunicativa de los planes de relaciones públicas en el medio digital

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Informar	100	80,6%
Fidelizar	72	58,1%
Influenciar	63	50,8%
Persuadir	57	46,0%
Educar	39	31,5%
Dialogar	26	21,0%
Comprometer	20	16,1%
Entretener	20	16,1%
Otras	17	13,7%

n=124 profesionales responden (respuesta múltiple) acerca de cada una de las funciones comunicativas.

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Ecosistema de los planes de relaciones públicas digitales

Por último, en relación con el ecosistema digital de los planes de relaciones públicas, se observa cómo es el correo electrónico (95,2%) el más utilizado a nivel interno y la página Web a nivel externo (100%), (Tabla 5).

En los planteamientos digitales de comunicación interna, además del correo electrónico, otras herra-

mientas habituales son la Intranet (82,2%), el formato Newsletter (74,2%), los Webinars (69,4%), las Apps corporativas (68,5%), los eventos corporativos online (64,5%) y los Blogs (52,4%). Las que tienen también un papel relevante son la mensajería online como WhatsApp o Telegram (41,1%) y las redes sociales internas como Sharepoint, Yamer, Workplace o Chatter (38,8%).

En cuanto a la comunicación externa, la estrategia pasa por el uso, además de la página Web corporativa, del correo electrónico (87,9%) y las redes sociales, en especial Facebook, LinkedIn y Twitter y las que permiten articular formatos audiovisuales, gráficos e interactivos, como YouTube e Instagram (86,3%). Al igual que los resultados obtenidos a nivel interno, la Newsletter (73,4%), los eventos corporativos online (64,5%), los Webinars (58,1%) y los Blogs (54%) también son herramientas habituales. Además, más de la mitad de los departamentos de comunicación tienen habilitada una sala de prensa digital (53,2%). Las Apps (30,6%), los Podcasts (24,2%) y las Wikis (21%), son de uso incipiente.

Tabla 5. Ecosistema de los planes de relaciones públicas en el medio digital

Ecosistema digital interno	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ecosistema digital externo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Correo electrónico	118	95,2%	Página Web	124	100%
Intranet	102	82,2%	Correo electrónico	109	87,9%
Newsletter (interno)	92	74,2%	Redes sociales	107	86,3%
Webinars	86	69,4%	Newsletter	91	73,4%
Apps corporativas	85	68,5%	Eventos corporativos online	80	64,5%
Eventos corporativos online	80	64,5%	Webinars	72	58,1%
Blogs	59	52,4%	Blogs	67	54,0%
Mensajería online	50	41,1%	Sala de prensa digital	66	53,2%
Redes sociales internas	48	38,8%	Apps	38	30,6%
			Podcasts	30	24,2%
			Wikis	26	21,0%

n=124 profesionales responden (respuesta múltiple) acerca de cada uno de los canales digitales.

Fuente: Elaboración propia.

Las etapas de planificación estratégica marstonianas deben ser consistentes entre ellas. La manera de comprobar esta coherencia es estableciendo correlaciones entre las diferentes etapas. De esta manera, se observa que, entre la investigación preliminar y la etapa estratégica ($r= 0,575, p \leq 0.01$), la de ejecución ($r= 0,105, p \leq 0.01$) y la de evaluación, tanto cuantitativa ($r= 0,395, p \leq 0.01$) como cualitativa ($r= 0,469, p \leq 0.01$) hay una asociación directa, es decir, no hay diferencias entre el diagnóstico, la estrategia, la ejecución y la evaluación. Lo mismo sucede cuando se correlaciona la planificación estratégica, con la ejecución ($r= 0,141, p \leq 0.01$), la evaluación cuantitativa ($r= 0,388, p \leq 0.01$) y la evaluación cualitativa ($r= 0,567, p \leq 0.01$). Igualmente hay coherencia entre la etapa de ejecución y la evaluación cuantitativa ($r= 0,160, p \leq 0.01$) y cualitativa ($r= 0,382, p \leq 0.01$), (Tabla 6).

Tabla 6. Consistencia entre las etapas de planificación estratégica

	% Etapa	% Etapa	Gap	Significación
Investigación vs estrategia	87,9%	95,2%	- 7,3%	($r= 0,575, p \leq 0.01$)
Investigación vs ejecución	87,9%	78,8%	9,1%	($r= 0,105, p \leq 0.01$)
Investigación vs evaluación (c)	87,9%	83,9%	4,0%	($r= 0,395, p \leq 0.01$)
Investigación vs evaluación (k)	87,9%	90,3%	- 2,4%	($r= 0,469, p \leq 0.01$)
Estrategia vs ejecución	95,2%	78,8%	16,4%	($r= 0,141, p \leq 0.01$)
Estrategia vs evaluación (c)	95,2%	83,9%	11,3%	($r= 0,388, p \leq 0.01$)

Estrategia vs evaluación (k)	95,2%	90,3%	4,9%	($r= 0,567, p \leq 0.01$)
Ejecución vs evaluación (c)	78,8%	83,9%	- 5,1%	($r= 0,160, p= \leq 0.01$)
Ejecución vs evaluación (k)	78,8%	90,3%	- 11,5%	($r= 0,382, p \leq 0.01$)

La escala muestra una fiabilidad de 0.74 (Alfa de Cronbach).

Fuente: Elaboración propia.

6. Discusión y conclusiones

Los resultados obtenidos permiten responder las tres preguntas de investigación (PI) vinculadas a los objetivos establecidos previamente.

En relación con la PI1, tomando como referencia el modelo de toma de decisiones estratégicas de John Marston ideado en 1963 (Marston, 1981) y contemplando a las relaciones públicas como una función directiva independiente y estratégica (Grunig y Hunt, 2003), se puede comprobar que la mayoría de los planes de relaciones públicas de las empresas españolas en el medio digital se diseñan estratégicamente. Esto evidenciaría la tendencia creciente de la que ya hablaban Neill y Moody (2015) y Cuenca-Fontbona et al. (2020) a incorporar la función estratégica a la práctica de las relaciones públicas en el ciberespacio reforzada, además, por la meritoria madurez digital de la que presumen las empresas españolas (Cuenca-Fontbona, et al., 2020). Asimismo, estos datos contrastan con lo que ha sido la norma en la praxis de estos últimos años, tal y como demuestran los estudios de Belzunce y Aguirre (2018), Grunig et al. (2021), Macnamara y Zerfass (2012); Navarro et al. (2017) o Zerfass et al. (2017), que aseguraban que, por lo general, la gestión de las relaciones públicas en el entorno digital ha sido planteada una manera más bien táctica y con objetivos cortoplacistas.

Asimismo, se detecta que la gran mayoría de los planes de relaciones públicas en el medio digital, de cualquier tipología y función comunicativa estudiada, están coordinados con las demás unidades de un plan de comunicación, tal y como recomienda la literatura especializada (Aced, 2018; Compte-Pujol et al., 2018; Luo et al., 2015). Esto presupone que los profesionales de la comunicación trabajan, desde el inicio, de forma metódica. Estos resultados difieren con estudios previos como el de Macnamara y Zerfass (2012), que concluían que, en muchas de las organizaciones de todo el mundo, la comunicación digital no se integraba con el resto de la comunicación organizacional. Se puede deducir que se manifiesta una clara evolución de la disciplina en este nuevo medio.

La literatura es unánime en el hecho de exigir una investigación preliminar y su consiguiente diagnóstico como etapa previa al desarrollo del planteamiento estratégico (Capriotti, 2021; Castillo-Esparcia y Villabona-Beltrán, 2018; Cuenca, 2018; Cutlip et al., 2006; Grunig y Hunt, 2003; Madroñero y Capriotti, 2018; Marston, 1981; Matilla, 2018; Otero y Pulido, 2018; Spell, 2021; Xifra, 2017). Acorde a las exigencias anteriormente descritas, se observa que las organizaciones españolas, antes de tomar cualquier decisión estratégica en este ámbito comunicacional, parten de una investigación preliminar. Aunque haya una cuestión previa fundamental que no se puede conocer en detalle con el presente estudio, el tipo de investigación preliminar que se diseña, sí se confirmaría aún más que se opera según un proceso de planificación modélico.

Además de la investigación preliminar, la reflexión que se asegura ejercitar sobre los objetivos, los mensajes y los públicos estratégicos, aunque no se pueda conocer si se parte de un mapa de públicos anterior como puntualiza Oliveira (2018), para plantear la acción más conveniente y la suma preocupación para que lo que se delinee sea innovador y creativo, como ya avanzaban los estudios precedentes de Moreno et al. (2017), también se alinearía con esta idea del planteamiento estratégico que parece estar calando en los departamentos de comunicación.

Las respuestas que se han obtenido acerca de la cuarta etapa marstoniana, la evaluación, indican que la investigación que despliegan los profesionales maneja ambas metodologías, la cuantitativa y la cualitativa, para valorar la actuación de relaciones públicas en el medio digital y para facilitar la toma de decisiones.

Asimismo, se observa que las cuatro etapas de planificación aparecen directamente relacionadas entre

ellas. Esta correlación también deduce pensar que los planes de relaciones públicas en el medio digital son consistentes y, así, pueden considerarse planteamientos estratégicos.

Sobre qué tipo de planes de relaciones públicas en el medio digital resultan más habituales (PI2), se concluye que predominan los que tienen que ver con la notoriedad, el impacto para darse a conocer y preservar una imagen positiva y no tanto en perseguir el interés y/o aceptación entre los públicos. Los profesionales entienden que la presencia en la red es importante para tener una presencia persistente y sostener una mejor percepción. También es relevante el apoyo a la función de marketing, pero no es la principal tipología.

Aunque el propósito principal de las relaciones públicas sea el de influenciar a los públicos estratégicos (Grunig y Hunt, 2003; Matilla, 2018; Smith, 2020; Xifra, 2017), son otro tipo de funciones comunicativas como las de informar, centrada en el contenido y los canales de comunicación, y la de fidelizar, focalizada en la retención del público. Estas sobresalen por delante de la influencia. Sobre esta cuestión sorprende que fidelizar sea una aproximación preeminente, más cuando la tipología de programas se dice que se concentran en conseguir ser notorio y en velar por la imagen corporativa. Por otro lado, la menor relevancia de la tipología de programas comerciales o de marketing coincide con que la función persuasiva no sea la orientación comunicativa más importante de los planes de relaciones públicas en el medio digital.

Sobre el ecosistema de medios digitales, el correo electrónico a nivel interno y la página Web a nivel externo, son las herramientas digitales más utilizadas cuando se planifican las acciones de relaciones públicas en el medio digital (PI3). De hecho, en el escenario externo, las posibilidades que ofrece el sitio web como herramienta para gestionar estratégicamente las relaciones con los públicos ya se apuntaba en estudios anteriores, como el de Navarro et al. (2017). Las redes sociales se sitúan como herramientas clave en ambas escenas, en la línea de las recientes tendencias avanzadas por Cuenca y Verazzi (2020) y Zerfass et al. (2020, 2021). La intención comunicativa no se canaliza exclusivamente mediante las redes sociales en los planteamientos digitales de comunicación interna, pero sí parecen ser las protagonistas absolutas en la comunicación externa.

Con el presente estudio, se confirma que la tendencia reciente a profesionalizar la gestión de las relaciones públicas en el ciberespacio ya ha sido incorporada en los departamentos de comunicación de las empresas españolas. Por un lado, integrando la práctica de estas a las demás actividades de comunicación organizacional y, por otro, incorporando los procesos de planificación estratégica a largo plazo y rompiendo con la tradicional gestión táctica y cortoplacista. Si bien las empresas están aprovechando cada vez más las ventajas que el ecosistema online les brinda para desarrollar relaciones efectivas con sus públicos, este estudio demuestra cierta evidencia de que todavía existen aspectos a mejorar en la gestión estratégica de las relaciones públicas digitales, relacionados con experimentar con tipologías de planteamientos, cuando sean requeridos estratégicamente, más allá de la notoriedad y de la función informativa, o el uso de nuevas herramientas digitales.

7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

A pesar de los resultados obtenidos, este estudio tiene ciertas limitaciones. En primer lugar, se advierte que ni el universo seleccionado ni la muestra de análisis son representativos de la totalidad de las empresas españolas ni de la de los directores de comunicación que ejercen su responsabilidad funcional en el Estado español, universo que no ha sido posible identificar documentalmente. Además, la participación según categoría económica ha sido desigual y esto limita cualquier análisis comparativo o conclusión de tipo sectorial. No obstante, el número de encuestados proporciona una base adecuada para analizar patrones en sus respuestas correspondientes a la práctica de las relaciones públicas en el medio digital y permite considerar los resultados de la investigación como tendencias generales en España.

En cuanto a futuras líneas de investigación, sería interesante conocer más a fondo cuestiones como el tipo de investigación preliminar que se realiza antes de emprender una acción, una campaña o un plan estratégico y la evaluación cuantitativa y cualitativa de la misma, para comprender las razones que hay detrás de las decisiones del profesional de la comunicación a la hora de planificar estratégicamente en el medio digital.

A su vez, se proyecta repetir esta investigación con profesionales de organizaciones de otros países para poder contrastar y correlacionar la praxis entre países.

Por último, también se quiere explorar acerca de otros condicionantes que, hipotéticamente, podrían condicionar el planteamiento estratégico de las relaciones públicas en el ágora digital, por ejemplo, la formación académica y, así, la competencia del responsable del área de comunicación de la organización; las responsabilidades, las funciones y la estructura del departamento de comunicación; y, la presencia de este responsable en los consejos de administración y su participación activa en las decisiones corporativas.

8. Referencias

- Aced, C. (2018). *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. UOC.
- Adi, A. (2019). *Measurement and evaluation remain a challenge for PR: according to PR2025 Delphi Study*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/measurement-and-evaluation-to-remain-a-challenge-and-focus-for-pr-communications-practitioners-says-pr2025-delphi-study/>
- AMEC. (2020). *Barcelona Principles 3.0*. <https://amecorg.com/resources/barcelona-principles-3-0/>
- AMEC. (2021). *AMEC integrated evaluation framework*. <http://www.amecorg.com/amecframework/>
- Balance Scorecard Institute (2021). *Recursos sobre Key Performance Indicators (KPIs)*. <http://www.kpi.org/>
- Belzunce, M. y Aguirre, D. (2018). *Una transformación digital aún incompleta. Un reto para los CEO y CIO. 1er Estudio sobre la realidad de la transformación digital. Dando voz a los CIO, CDO y CTO de empresas españolas*. ICEMD-ESIC. <http://cort.as/-GMKx>
- Buhmann, A. y Likely, F. (2018). Evaluation and measurement in strategic communication. En R. Heath y W. Johansen (eds): *The international encyclopedia of strategic communication* (652-640). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119010722>
- 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>
- Capriotti, P. y González-Herrero, A. (2017). From 1.0 online pressrooms to 2.0 social newsrooms at museums worldwide. *Communication and Society*, 30(2), 113–129. <https://doi.org/10.15581/003.30.2.113-129>
- Capriotti, P.; Zeler, I.; Oliveira, A. (2019). Comunicación dialógica 2.0 en Facebook. Análisis de la interacción en las organizaciones de América Latina. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp.1094 a 1113. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1373>
- Capriotti, P. (2021). DircomMAP. *Dirección Estratégica de Comunicación*. Bidireccional.
- Castillo-Esparcia, A. y Villabona-Beltrán, D. (2018). Evaluación para demostrar la efectividad en comunicación y relaciones públicas. Una mirada a las prácticas profesionales desde los Communication Monitor. *Papers*, 7(15), 137-153. http://dx.doi.org/10.33115/udg_bib/cp.v7i15.22188
- Compte-Pujol, M., Matilla, K. y Hernández, S. (2018). Estrategia y Relaciones Públicas: un estudio bibliométrico comparativo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 748–764. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1280>
- Cook, F. (2019). *2019 Global Communications Report: PRLTech, the Future of Technology in Communication*. <http://assets.uscannenber.org/docs/2019-global-communications-report.pdf>

Coombs, W. T. (1998). The Internet as potential equalizer: New leverage for confronting social irresponsibility. *Public Relations Review*, 24(3), 289–303. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80141-6](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80141-6)

Cuenca, J. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Volumen III: La investigación estratégica preliminar*. UOC.

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>

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación Interna Total*. UOC.

Cutlip, S. M., Center, A. H. y Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (9ª edición). Prentice Hall.

Dircom. (2018). *Estado de la comunicación en España 2018*. <https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/04/Estado-de-la-Comunicacion-en-Espana.pdf>

Ewing, M., Men, L. R., y O’Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>

Gallagher. (2021). *State of the Sector 2021. The definitive global survey of the internal communication and employee engagement landscape*. <https://www.ajg.com/employeeexperience/state-of-the-sector-2021/>

García García, M., Carrillo-Durán, M. V. y Tato Jimenez, J. L. (2017). Online corporate communications: website usability and content. *Journal of Communication Management*, 21(2), 140–154. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2016-0069>

González-Canomanuel, L. (2019). *The Changing Trend of PR Globally – An Agency Perspective* (Issue February). https://www.tdub.de/wp-content/uploads/2019/04/IPRN_Survey_2019.pdf

Grunig, J. E. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas. Gestión 2000*.

Grunig, J. E., Kim, J. N. y Lee, H. (2021). Paradigms of Public Relations in an Age of Digitalisation. *Journal of Public Relations*, Vol. 25, No 1, Mar, 2021, 1-30. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3045-0.ch016>

Hanna, R., Rohm, A. y Crittenden, V. L. (2011). We’re all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007>

Johnson, M. A. (1997). Public relations and technology: Practitioner perspectives. *Journal of Public Relations Research*, 9(3), 213–236. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0903_02

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)

Lindenmann, W. (1990). Research, evaluation and measurement: A national perspective, *Public Relations Review*, 16 (2). [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(05\)80001-3](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(05)80001-3)

Lock, I., Wonneberger, A., Verhoeven, P. y Hellsten, I. (2020). Back to the Roots? The Applications of Communication Science Theories in Strategic Communication Research. *International Journal of Strategic Communication*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1666398>

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(3), 167–196. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2014.960083>

Maarit Lipiäinen, H. S., Karjaluoto, H. E. y Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications*, 19(3), 275–286. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>

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 Zerfass, A. (2012). Social media communication in organizations: The challenges of balancing openness, strategy and management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287–308. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.711402>

Madroñero, G. y Capriotti, P. (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 8(16). <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-16-2018-10-171-186>

Marca, G. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Volumen IV: la investigación estratégica de evaluación*. UOC.

Marston, J. E. (1981) *Relaciones Públicas Modernas*. McGraw-Hill.

Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Volumen I: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. UOC.

Moreno, Á., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera, M. y Álvarez, A. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016-2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*. EUPRERA/DIRCOM. <http://acertacomunicaciones.com/wp-content/uploads/2017/05/LCM-2016-2017.pdf>

Navarro, C., Moreno, A. y Al-Sumait, F. (2017). Social media expectations between public relations professionals and their stakeholders: Results of the ComGap study in Spain. *Public Relations Review*, 43(4), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.008>

Neill, M. S. y Moody, M. (2015). Who is responsible for what? Examining strategic roles in social media management. *Public Relations Review*, 41(1), 109–118. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.014>

Oliveira, A. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Volumen II: Públicos y Stakeholders*. UOC.

Oliveira, A. y Capriotti, P. (2019). El propósito de las Relaciones Públicas: de la persuasión a la influencia mutua. *Comunicació: Revista de Recerca i d'Anàlisi*, 36 (2), 53-70. <https://doi.org/10.2436/20.3008.01.184>

Otero, M. y Pulido, M. (2018). *Planificación y técnicas de Relaciones Públicas*. Síntesis.

Rodríguez, R. (2017). Cómo diseñar planes de comunicación para organizaciones sanitarias. En U. Cuesta; C. Pañafiel; J. L. Terrón; E. Bustamante; S. Gaspar (Eds.), *Comunicación y Salud*. Dextra.

Roshan, M., Warren, M. y Carr, R. (2016). Understanding the use of social media by organisations for crisis communication. *Computers in Human Behavior*, 63, 350–361. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.016>

Sáez, A., Matilla, K. y Cuenca, J. (2015). De la comunicació empresarial i institucional a la comunicació corporativa: reptes de futur. En M. Civil Serra, J. M. Corbella Cordoní, C. Ferré Pavia y J. Sabaté Salazar (Eds.), *Informe de la comunicació a Catalunya 2013–2014* (243–270). Generalitat de Catalunya.

Schivinski, B. y Dabrowski, D. (2015). The impact of brand communication on brand equity through Facebook. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(1), 31–53.
<https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0007>

Scopen (2021). *PR SCOPE España 2021/22. Tendencias en la industria de la comunicación y las relaciones públicas*. Madrid: SCOPEN.
https://scopen.com/sites/default/files/studies/pr_scope_espana_2021-2022_-_web_1.pdf

Smith, R.D. (2020). *Strategic Planning for Public Relations* (6ª edición). Routledge.

Spell, C. (2021). Departamentos y empresas de Relaciones Públicas. En M. Romero y C. Fernández (coords): *Introducción a las Relaciones Públicas* (67-89). McGraw Hill.

Van Ruler, B. y Verčič, D. (2004). *Public relations and communication management in Europe*. Mouton de Gruyter.

Watson, T. y Noble, P. (2014) *Evaluating Public Relations. A guide to planning, research and measurement* (3ª edición). Kogan Page.

Whatmough, D. (2018). *PRCA Practice guides. Digital PR*. Emerald.

Wright, D., Hinson, M. y Apr, F. (2013). An Updated Examination of Social and Emerging Media Use in Public Relations Practice: A Longitudinal Analysis Between 2006 and 2013. *Public Relations Journal* (Vol. 7, Issue 3). <https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2014WrightHinson.pdf>

Yaxley, H. M. L. (2012). Digital public relations – revolution or evolution? In A. Theaker (Ed.), *The Public relations handbook* (pp. 411–432). Routledge.

Xifra, J. (2017). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Tecnos.

Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., y Moreno, A. (2021). *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. EUPRERA/EACD.
<https://www.communicationmonitor.eu/2021/05/21/ecm-european-communication-monitor-2021/>

Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. y Verhoeven, P. (2020). *European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of survey in 44 countries*. European Communication Monitor, 1–130.
https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM2020-Results-ChartVersion.pdf

Zerfass, A., Verčič, D. y Charlotte, S. (2017). Communication evaluation and measurement Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 22, Iss. 1, 2–18. <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>

AUTORES:

Joan Cuenca-Fontbona

Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna (FCRI) -Universidad Ramon Llull (URL)

Es doctor acreditado por la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna - URL de Barcelona. Profesor del departamento de Publicidad, Relaciones Públicas y Marketing, director del Máster en Estrategia y Dirección de Relaciones Públicas, y miembro del Grupo de Investigación en Estrategia y Creatividad en Publicidad y RRPP (URL). Autor de diversos libros y artículos en revistas científicas. Sus líneas de investigación son la “comunicación estratégica”, “comunicación corporativa” y “Relaciones Públicas”. Profesor visitante de la University of Colorado in Boulder, USA. Posee un se-

xenio en investigación por la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI). Vocal de la Junta Directiva de la AIRP-Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas y miembro de la Asociación de Directores de Comunicación Dircom Cataluña.

joanmf@blanquerna.url.edu

Índice H: 8

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5807-9442>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=ca&user=X7ESAysAAAAJ>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Joan-Cuenca-Fontbona>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194005924>

Academia.edu: <https://url.academia.edu/JoanCuencaFontbona>

Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=2588364>

Marc Compte-Pujol

Universitat Oberta de Catalunya

Marc Compte-Pujol es profesor responsable en los Estudios de Ciencias de la Información y la Comunicación de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y profesor asociado en Blanquerna-Universitat Ramon Llull (URL). Es doctor en Estudios Avanzados en Comunicación por la URL y ha sido acreditado por la ANECA y por la AQU. Ha publicado varios artículos en prestigiosas revistas científicas internacionales. Sus líneas de investigación se centran en la “comunicación estratégica”, las “Relaciones Públicas”, la “comunicación corporativa” y el “place branding”.

mcomptepuj@uoc.edu

Índice H: 7

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6694-2485>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=CPhFI0AAAAJ&hl=ca>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Marc-Compte-Pujol>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189576902>

Web of Science ResearcherID: [D-5706-2017](https://www.researcherid.com/rid/D-5706-2017)

Academia.edu: <https://uoc.academia.edu/MarcComptePujol>

Ileana Zeler

Universitat Autònoma de Barcelona

Ileana Zeler es profesora Serra Hunter en el Departamento de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), y doctora en comunicación por la Universitat Rovira i Virgili (URV). Con varios artículos publicados en prestigiosas revistas científicas internacionales, centra sus líneas de investigación en la “comunicación estratégica”, “Relaciones Públicas”, “comunicación digital” y “responsabilidad social corporativa”. Es también vice-chair de la sección de Comunicación Organizacional y Estratégica del European Communication Research and Education Association (ECREA).

ileana.zeler@uab.cat

Índice H: 6

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-5550-1000>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=9HeO2AIAAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Ileana-Zeler-3>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57212515024>

Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/metricas/investigadores/4400617>