

# OBRA DIGITAL

e-ISSN 2014-5039

## Las redes sociales en la comunicación: un tema de discusión constante



**UVIC**  
UNIVERSITAT DE VIC  
UNIVERSITAT CENTRAL  
DE CATALUNYA

 **UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

No. 20  
**Febrero - Agosto**  
2021

# OBRA DIGITAL

e-ISSN 2014-5039

Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña  
Universidad del Azuay

## **Equipo Editorial / Editorial Team**

- Dra. Ruth S. Contreras Espinosa. Profesora, Facultad de Empresa y Comunicación. Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España
- Dra. Cecilia Ugalde. Profesora, Escuela de Comunicación, Universidad del Azuay, Ecuador

## **Asistentes de dirección / Director's Assistant**

- Dra. Catalina González. Profesora, Escuela de Comunicación, Universidad del Azuay, Ecuador
- Juan Carlos Lazo Galán. Profesor, Escuela de Diseño, Universidad del Azuay, Ecuador
- Dra. Raquel Godinho Paiva. Profesora, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense- IFSul, Brasil

## **Editores asociados / Associate editors**

- Dra. Mar Beneyto-Seoane, Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya, España.
- Dr. Jordi Collet-Sabé, Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya, España.

## **Comité Científico / Scientific Committee**

- Dr. Hernane Borges de Barros Pereira, Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC Universidade do Estado da Bahia, Brasil
- Dr. Carlos A. Scolari. Profesor, Universitat Pompeu Fabra, España

- Dr. Joaquim Marqués, Universitat de Girona, España
- Dr. Joan-Francesc Fondevila, Universitat Pompeu Fabra, España
- Dra. Amparo Huertas Bailén, Institut de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona, España
- Dr. José Luis Terrón. Investigador, Institut de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona, España
- Dr. João Mattar. Profesor, Pontificia Universidad Católica de São Paulo, Brasil
- Dr. Daniel Mill. Profesor, Universidade Federal de São Carlos, Brasil
- Dr. António Moreira Teixeira. Profesor, Universidade Aberta, Portugal
- Dra. Barbara Scifo. Profesora, Università Cattolica del Sacro Cuore, Italia
- Dr. Oscar García Panella. Profesor, Escola de Noves Tecnologies Interactives. Universitat de Barcelona, España
- Dr. Ibrahim Kushchu. Profesor, International University of Japan, Japan
- Dra. Clara Fernandez Vara, New York University, Estados Unidos
- Dr. João Carlos Massarolo, Universidade Federal de São Carlos, Brasil
- Dra. Mito Akiyoshi, Shensu University, Japón
- Dr. Luis Navarrete, Universidad de Sevilla, España
- Dr. Alexandre Pereda, Barcelona Media, España
- Dra. Giorgia Miotto, Profesora, Universidad Ramon Llull, España

- Dra. Lourdes Cilleruelo Gutierrez. Profesora, Universidad del País Vasco, España
- Dra. Carla Medeiros. Profesora, Escola Superior de Comunicação Social, Portugal
- Dra. Ana Castillo Díaz. Profesora, Universidad de Malaga, España
- Dra. Rosangella Leote. Profesora, Universidade Estadual Paulista, Brasil
- Dr. Renato Hildebrand. Profesor, Universidade Estadual de Campinas, Brasil
- Dra. Evani Andreatta Amaral Camargo. Profesora, Centro Universitário Moura Lacerda, Brasil
- Dr. Gilberto Alexandre Sobrinho. Profesor, Universidade Estadual de Campinas, Brasil
- Dra. Dora Ivonne Álvarez Tamayo. Profesora, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México
- Dra. Elizabeth Bianconcini de Almeida. Profesora, Universidade Católica de São Paulo, Brasil
- Dr. Xavier Ginesta. Profesor, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España
- Dr. Santos M. Mateos Rusillo. Profesor, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España
- Dr. Jordi De San Eugenio Vela. Profesor, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España
- Dr. Joan Frigola Reig. Profesor, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España

- Dra. Pilar Acosta Márquez. Profesora, Universidad Veracruzana, México.

### **Documentalista / Documentalist**

- Mercè Montanyà Comelles, Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya, España

### **Diseño Gráfico / Graphic Design**

- Diana Marcela Torres Lucero, Profesora, Open University, Universidad del Azuay, Ecuador

### **Soporte técnico / Technical Support**

- Josep Maria Vilar. Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España

### **Consejo Técnico de redacción / Technical Writing advice**

- Miquel Tuneu, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España
- Paúl Arpi, Unidad de Idiomas, Universidad del Azuay, Ecuador

# OBRA DIGITAL

EDITORIAL

E

pp.6-9

## ¿Mejora la comunicación con las redes sociales?

Does communication improve with the use of social networks?

*A comunicação melhora com as redes sociais?*

Cecilia Ugalde

PRESENTACIÓN

P

pp.10-13

## Las redes sociales en la comunicación: un tema de discusión constante

Social media in communication: a constant topic of discussion

*Mídias sociais na comunicação: um tema constante de discussão*

Ruth S. Contreras Espinosa

1

pp.15-28

## Comunicación interactiva de las empresas chilenas en Facebook: un estudio comparativo con las empresas latinoamericanas

Interactive communication of Chilean companies on Facebook: a comparative study with Latin American companies

*Comunicação interativa das empresas chilenas no Facebook: um estudo comparativo com as empresas latino-americanas*

Ileana Zeler

2

pp. 29-44

## Percepciones sociales de la Selección Chilena de Fútbol como marca

Social perceptions of the Chilean National Soccer Team as a brand

*Percepções sociais da Seleção Chilena de Futebol como marca*

Cristóbal Benavides

Juan Ignacio Brito

Juan Ignacio Guerrero

Francisco Tagle

3

pp. 49-66

## Efectos de la desinformación sobre la imagen de marca y reacción de tres empresas del sector alimentario ante una crisis de comunicación: Starbucks, Mercadona y Burger King

Effects of disinformation on the brand image and the reaction of three companies in the food sector to a communication crisis: Starbucks, Mercadona and Burger King

*Efeitos da desinformação sobre a imagem de marca e reação de três empresas do setor de alimentos frente a uma crise de comunicação: Starbucks, Mercadona e Burger King*

Inmaculada Martín-Herrera

Juan Pablo Micaletto Belda

4

pp. 67-80

**Los nuevos medios se encuentran con mujeres no escolarizadas: un análisis cualitativo del uso de los nuevos medios por parte de las mujeres kurdas sin educación**

**New media meets unschooled women: A qualitative analysis of the use of new media by unschooled Kurdish women**

*Novas mídias encontram mulheres não escolarizadas: uma análise qualitativa do uso das novas mídias por mulheres kurdas não escolarizadas*

**Mehmet Sebih Oruç  
Hediye Aydoğan**

5

pp. 81-95

**La estructura de las redes sociales en las compañías del IBEX 35**

**The structure of social networks in IBEX 35 companies**  
*A estrutura das redes sociais nas empresas do IBEX 35*

**Francisco Leslie López del Castillo Wilderbeek**

6

pp. 97-112

**La estrategia promocional de Netflix y HBO en Instagram en un escenario de competencia. Análisis de sus perfiles en España y en EE. UU.**

**The promotional strategy of Netflix and HBO on Instagram in a competition scenario. Analysis of their profiles in Spain and in the US**

*A estratégia promocional de Netflix e HBO no Instagram em um cenário de concorrência. Análise de seus perfis na Espanha e nos EUA*

**Juan Martín-Quevedo  
Erika Fernández-Gómez  
Francisco Segado-Boj**

7

pp. 113-129

**Migración temporal y uso de redes sociales por parte de estudiantes universitarios internacionales en Cataluña**

**Temporary migration and the use of social media by international university students in Catalonia**

*Migração temporária e uso de redes sociais por estudantes universitários internacionais na Catalunha*

**Guillermo Echauri  
Mònica Figueras-Maz**

8

pp. 131-148

**La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional**

**Internal communication as a strategic area for innovation through change management and organizational happiness**

*A comunicação interna como área estratégica para a inovação por meio da gestão da mudança e felicidade organizacional*

**Andrea Castro-Martínez  
Pablo Díaz-Morilla**

ÍNDICE

# E

## ¿Mejora la comunicación con las redes sociales?

*Does communication improve with the use of social networks?*

*A comunicação melhora com as redes sociais?*

EDITORIAL

### Cecilia Ugalde

Universidad del Azuay (Ecuador)

cugalde@uazuay.edu.ec  
orcid.org/0000-0001-7716-6023

#### Resumen:

Las redes sociales vistas desde distintos espacios nos indican que más allá de los problemas que se pueden presentar por su mal uso, son más los beneficios que pueden traer a distintos espacios de comunicación, para lo que se deben tener en cuenta ciertos procesos y buenas prácticas. Es preciso que aprendamos a utilizar las redes sociales para beneficio de entornos sociales, comerciales, públicos y privados.

#### PALABRAS CLAVE

Comunicación, Redes sociales.

#### Abstract:

The social networks seen from different spaces indicate that, beyond the problems that can arise due to their misuse, there are more benefits that they can bring to different communication spaces, for which certain processes and good practices must be taken into account. We must

learn to use social networks for the benefit of social, commercial, public and private environments.

#### KEYWORDS

Communication, Social networks, Social Media.

#### Resumo

As redes sociais vistas a partir de diferentes espaços indicam que para além dos problemas que podem surgir devido ao seu uso indevido, existem mais benefícios que podem trazer para os diferentes espaços de comunicação, para os quais determinados processos e boas práticas devem ser tidos em consideração. Precisamos aprender a usar as redes sociais para beneficiar os ambientes sociais, comerciais, públicos e privados.

#### PALABRAS-CHAVE

Comunicação, Redes sociais

Las redes sociales son parte del día a día de millones de personas en todo el mundo (We are social, 2020), y su uso se ha estudiado no solamente a nivel interpersonal (Candrasari, 2020), o comunitario (Chan et al., 2020; Haşiloğlu et al., 2020), sino también a nivel empresarial, donde se ha encontrado que tienen un impacto positivo en las relaciones dentro de las empresas, así como en el rendimiento de sus empleados (Chen & Wei, 2020) y la relación con sus clientes, stakeholders y comunidad (Guo et al., 2020; Hila et al., 2020). Por otra parte, también se han estudiado las consecuencias del abuso en el uso de redes sociales (de Pedro & Martín, 2018), así como prácticas poco éticas (Eckert, 2017; Oksanen et al., 2020), o la infodemia, caracterizada por la abundancia de información sobre un tema concreto, como por ejemplo alrededor del COVID-19 y su asociación con problemas de salud mental como depresión o ansiedad (Gao et al., 2020) entre otras cosas.

Con todo esto salta a la luz la necesidad de integrar buenas prácticas y regulaciones que permitan utilizar de mejor manera y optimizar los beneficios que las redes sociales pueden tener en las distintas áreas de la sociedad, más allá de la comunicación en espacios informales, hasta espacios comerciales y públicos (Dwivedi et al., 2020; Lovari & Bowen, 2020; Lovari & Valentini, 2020).

El número 20 de *Obra Digital* aborda distintos espacios en los que se demuestra que las redes sociales pueden, en efecto, contribuir a una mejor comunicación, e incluso a solucionar problemas ocasionados por el mal uso de las mismas redes sociales, como podemos ver en el artículo sobre los efectos de la desinformación sobre la imagen de marca y reacción de tres empresas del sector alimentario ante

una crisis de comunicación. También se destaca la importancia a nivel empresarial del uso de redes sociales más informativas en detrimento de las más conversacionales en un estudio de la estructura de las redes sociales en las compañías del IBEX 35.

Por otro lado, se analizan distintas estrategias promocionales en Instagram en un escenario de competencia en dos continentes; y queda en evidencia que muchas empresas chilenas no fomentan una verdadera comunicación con sus interlocutores en Facebook, sino que más bien se limitan a una comunicación unidireccional que no genera engagement.

En otros entornos vemos que las redes sociales abren nuevos espacios de integración y de conservación de tradiciones entre mujeres kurdas no escolarizadas; mientras que también se analiza el uso que los estudiantes universitarios dan a las redes sociales durante períodos de movilidad académica.

Encontramos además un artículo sobre las percepciones sociales de la selección chilena de fútbol como marca que posee un alto grado simbólico capaz de unir a una sociedad fragmentada como la chilena, y, finalmente, presentamos un estudio sobre la comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional.

De esta manera, *Obra Digital 20*, correspondiente a los meses de febrero – agosto 2021, presenta ocho artículos enviados desde tres países (Chile, España, Turquía) con representación de tres continentes. Se publica en sus versiones originales en español e inglés, además de una versión completa en inglés. Esperamos que sea de su interés.

## Referencias

- Candrasari, Y. (2020, March). Mediated Interpersonal Communication: A New Way of Social Interaction in the Digital Age. In *2nd International Media Conference 2019 (IMC 2019)* (pp. 537-548). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200325.041>
- Chan, A. K., Nickson, C. P., Rudolph, J. W., Lee, A., & Joynt, G. M. (2020). Social media for rapid knowledge dissemination: early experience from the COVID-19 pandemic. *Anaesthesia*, *75*(12), 1579-1582. <https://doi.org/10.1111/anae.15057>
- Chen, X., & Wei, S. (2020). The impact of social media use for communication and social exchange relationship on employee performance. *Journal of Knowledge Management*, *24*(6), 1289-1314. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2019-0167>
- de Pedro, A. I. I., & Martín, T. M. (2018). Redes sociales y aplicaciones de móvil: uso, abuso y adicción. *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology*, *4*(1), 203-212. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2018.n1.v4.1295>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., ... & Wang, Y. (2020). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 102168. (In Press) <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Eckert, S. (2017). Fighting for recognition: Online abuse of women bloggers in Germany, Switzerland, the United Kingdom, and the United States. *New Media & Society*, *20*(4), 1282-1302. <https://doi.org/10.1177/1461444816688457>
- Gao, J., Zheng, P., Jia, Y., Chen, H., Mao, Y., Chen, S., Wang, Y., Fu, H., & Dai, J. (2020). Mental health problems and social media exposure during COVID-19 outbreak. *Plos one*, *15*(4), e0231924. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231924>
- Guo, Y., Fan, D., & Zhang, X. (2020). Social media-based customer service and firm reputation. *International Journal of Operations & Production Management*, *40*(5), 575-601. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2019-0315>
- Haşiloğlu, M. A., Çalhan, H. S., & Ustaoglu, M. E. (2020). Determining the Views of the Secondary School Science Teachers about the Use of Social Media in Education. *Journal of Science Education and Technology*, *29*(3), 346-354. <https://doi.org/10.1007/s10956-020-09820-0>

- Hia, E. P. D., Prestiadi, D., Maghfiroh, S. I., & Oktaviani, V. M. (2020, November). The Use of Information and Communication Technology Through Website and Social Media as Public Relations Information Media. In *2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020)* (pp. 269-274). Atlantis Press.
- Lovari, A., & Bowen, S. A. (2020). Social media in disaster communication: A case study of strategies, barriers, and ethical implications. *Journal of Public Affairs*, 20(1), e1967. <https://doi.org/10.1002/pa.1967>
- Lovari, A., & Valentini, C. (2020). Public sector communication and social media: Opportunities and limits of current policies, activities, and practices. *The Handbook of Public Sector Communication*, 315-328. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch21>
- Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Kaakinen, M., & Ellonen, N. (2020). Cyberbullying victimization at work: Social media identity bubble approach. *Computers in human behavior*, 109, 106363. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106363>
- We are social. (2020). *Digital 2020: 3.8 billion people use social media*. <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

# P

## Las redes sociales en la comunicación: un tema de discusión constante

*Social media in communication: a constant topic of discussion*

*Mídias sociais na comunicação: um tema constante de discussão*

PRESENTACIÓN

### Ruth S. Contreras Espinosa

Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya (España)

Profesora del Departamento de Comunicación. Editora de la revista Obra Digital.

ruth.contreras@uvic.cat  
orcid.org/0000-0002-9699-9087

#### **Resumen:**

Las redes sociales se han apoderado del sector empresarial, el ámbito publicitario y, además, del área deportiva. Han tenido un impacto en la forma en que nos comunicamos y ahora se han convertido en una parte integral de nuestras vidas. Las redes sociales permiten a las organizaciones llegar a sus clientes, independientemente de los límites geográficos, para crear una conciencia de marca, pero también llegar a los usuarios para proporcionar noticias poco fiables. La influencia de las redes sociales ha dado lugar a un género diferente de comunicación, donde las conversaciones son rápidas y la información se transmite fácilmente, por esa razón, las redes sociales son un tema constante de discusión.

#### **PALABRAS CLAVE**

Comunicación, Redes sociales, Investigación, Sociedad.

#### **Abstract:**

Social media have taken over the business sector, the advertising field and, in addition, the sports sector. They have had an impact on the way we communicate and have now become an integral part of our lives. Social media allows organizations to reach their customers regardless of geographical boundaries to create brand awareness, but they also reach users to provide unreliable news. The influence of social media has led to a different genre of communication where conversations are fast and information is easily transmitted, for that reason, social media are a constant topic of discussion.

#### **KEYWORDS**

Communication, Social media, Research, Society.

## Resumo

As redes sociais dominaram o setor empresarial, o campo da publicidade e, além disso, o setor esportivo. Tiveram um impacto na maneira como nos comunicamos e agora se tornaram parte integrante de nossas vidas. As redes sociais permitem que as organizações alcancem seus clientes, independentemente das fronteiras geográficas, para criar consciência de marca, mas também alcançar os usuários para

fornecer notícias pouco confiáveis. A influência das redes sociais tem levado a um gênero diferente de comunicação, onde as conversas são rápidas e as informações facilmente transmitidas, por isso as redes sociais são um tema constante de discussão.

## PALAVRAS-CHAVE

Comunicação, Redes sociais, Investigação, Sociedade.

---

## Presentation

Las redes sociales se convierten hoy en día en la principal vía de comunicación e información para muchas sociedades contemporáneas, una de las principales fuentes de ocio y una de las mayores fuentes de riqueza y poder en la sociedad. Se han apoderado de diversos sectores como el empresarial, el publicitario, el de la educación o del deportivo. Han tenido un impacto directo en la forma en que nos comunicamos y por ello se han convertido en una parte integral de nuestra vida diaria. Las redes sociales permiten a las organizaciones llegar a clientes para ofrecer promociones, productos, etc., independientemente de los límites geográficos, y para crear una conciencia de marca, pero también gracias a estas redes es posible llegar a los usuarios para proporcionar noticias e información poco fiables (*fake news*).

La información falsa no es nueva, sin embargo, se ha convertido en un tema candente desde hace unos años. Internet ha permitido una forma completamente nueva de publicar, compartir y consumir información y noticias con muy poca regulación o estándares editoriales. La sobrecarga de información y la falta general de comprensión de cómo funciona Internet por parte de las personas también ha contribuido a un aumento de noticias o historias falsas.

La influencia de las redes sociales ha dado lugar a un género diferente de comunicación, donde las conversaciones son rápidas y la información se transmite fácilmente, por esa razón, las redes sociales son un tema constante de discusión.

El número 20 de la revista *Obra Digital* proporciona al lector distintas miradas sobre la comunicación en las redes sociales, algunas de ellas positivas y otras que nos hablan de noticias falsas. En sus artículos se demuestra que las redes sociales pueden contribuir a mejorar la comunicación, a solucionar problemas, pero también a desinformar con noticias falsas. En buena medida los autores de los artículos buscan reflexionar sobre esta discusión sobre las redes sociales y ponen a consideración de los lectores sus reflexiones.

Este número está compuesto por ocho artículos. En el primer texto titulado *Comunicación interactiva de las empresas chilenas en Facebook: un estudio comparativo con las empresas latinoamericanas*, de la autora Ileana Zeler, Universitat Rovira i Virgili (España), se analiza como las empresas chilenas gestionan la comunicación interactiva con sus públicos en Facebook. A través de un estudio comparativo con las empresas latinoamericanas, en donde se analizaron

29.000 posts de 135 perfiles de empresas, los resultados indican que la difusión de información es principalmente unidireccional y poco interactiva. El estudio pone además en evidencia que las empresas de Chile y América Latina promueven la visibilidad en lugar de gestionar la comunicación interactiva en la red social.

En un segundo artículo, titulado *Percepciones sociales de la Selección Chilena de Fútbol como marca*, de los autores, Cristóbal Benavides, Juan Ignacio Brito, Juan Ignacio Guerrero, y Francisco Tagle de la Universidad de los Andes (Chile), podemos ver que los éxitos deportivos alcanzados por la Selección Nacional de Fútbol de Chile en los años 2015 y 2016 permiten distinguir los cambios en las percepciones de los chilenos respecto a “La Roja”. A partir de la consideración de este equipo como una marca, se concluye que posee un alto grado simbólico en cuanto a elemento de unión de la sociedad chilena, a la que se considera como fragmentada. Para este estudio se realizaron 2.410 encuestas en Santiago de Chile a personas de entre 10 y 80 años, segmentadas a partir de los grupos socioeconómicos que conforman el país.

Inmaculada Martín-Herrera y Juan Pablo Micalletto Belda, del Centro Universitario San Isidoro (España), presentan una interesante reflexión en *Efectos de la desinformación sobre la imagen de marca y reacción de tres empresas del sector alimentario ante una crisis de comunicación: Starbucks, Mercadona y Burger King*. Este estudio indaga en las estrategias de comunicación desarrolladas por tres empresas del sector alimentario: Starbucks, Mercadona y Burger King, con el objetivo de gestionar una crisis de imagen provocada por la difusión en Internet de información falsa o confusa. Los autores han realizado un análisis descriptivo, que ayuda a determinar que las claves de esta gestión fueron el uso preferente de las redes sociales, la rapidez y la transparencia de las respuestas y

el empleo reiterado de la palabra “falso” para desmentir el engaño con el que se había relacionado a estas compañías.

El artículo titulado *Los nuevos medios se encuentran con mujeres sin educación: un análisis cualitativo del uso de los nuevos medios por parte de las mujeres kurdas sin educación (New media meets unschooled women: A qualitative analysis of the use of new media by unschooled Kurdish women)* Mehmet Sebih Oruç y Hediye Aydoğan de la Universidad de Akdeniz (Turquía), tiene como objetivo responder cómo y por qué las personas analfabetas o no escolarizadas utilizan los nuevos medios. A través de entrevistas en profundidad con mujeres kurdas se obtiene información sobre el uso que hacen de los medios. Aquí se muestra que los medios se convierten en una parte importante de la vida diaria de las mujeres y les brindan un nuevo espacio para hacer cosas que antes no podían hacer. No los hacen más seculares o modernos, ni cambian sus principales actitudes y perspectivas sobre la vida, sin embargo, les ayudan a preservar al menos algunas de sus actividades tradicionales amenazadas por el capitalismo y la urbanización recientes.

En *La estructura de las redes sociales en las compañías del IBEX 35*, de Francisco Leslie López del Castillo Wilderbeek de la Universidad Pompeu Fabra (España), el autor ha elaborado un mapa completo sobre la estructura de redes sociales aceptadas por las empresas del índice IBEX 35. Desde una perspectiva exploratoria ha indagado la forma en que estas empresas incluyen las redes sociales en su política de comunicación, desde la indicación en las páginas web oficiales hasta la posible correlación entre tamaño económico y selección de canales. La principal conclusión de su estudio indica que la función de marketing es predominante para estas empresas y que el tamaño económico tiene una correlación positiva con la selección de redes

sociales más informativas en detrimento de las más conversacionales.

Los autores Juan Martín-Quevedo de la Universidad Rey Juan Carlos (España), Erika Fernández-Gómez de la Universidad Internacional de La Rioja (España) y Francisco Segado-Boj de la Universidad Complutense de Madrid (España), nos presenta *La estrategia promocional de Netflix y HBO en Instagram en un escenario de competencia. Análisis de sus perfiles en España y en EE.UU.* Este estudio analiza los recursos y estrategias utilizados por los perfiles estadounidense y español de HBO y Netflix en Instagram. Para ello se toma como referencia el año 2017, período marcado por la llegada de HBO a España. El análisis de contenido de los 731 mensajes recogidos refleja una alta coherencia interna por parte de la plataforma Netflix, en comparación con en plataforma HBO.

El autor Guillermo Echaury y la autora Mònica Figueras-Maz, ambos de la Universitat Pompeu Fabra (España), presenta *Migración temporal y uso de redes sociales por parte de estudiantes universitarios internacionales en Cataluña.* Los estudiantes internacionales conforman un tipo de migración caracterizada por aspectos como la temporalidad de sus desplazamientos transnacionales. Además, como jóvenes, su acercamiento a tecnologías digitales entre las que se incluyen las redes sociales suele ser intenso. Este artículo describe algunos aspectos de la experiencia de uso de redes sociales por parte de estudiantes universitarios internacionales durante sus periodos de movilidad académica en la ciudad de Barcelona. A través de un enfoque etnográfico, se exploran temas como los elementos que conforman las publicaciones que los estudiantes hacen durante su estancia en la ciudad, los cambios que han experimentado en el uso de sus redes sociales a partir de

sus desplazamientos entre fronteras o la percepción y aparición de diferencias culturales nacionales respecto al empleo de plataformas como WhatsApp.

No quiero cerrar esta presentación, sin invitar además a los lectores de *Obra Digital* a consultar el artículo de miscelánea que conforman nuestro número 20. En *La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional*, los autores Andrea Castro-Martínez de la Universidad de Málaga (España) y Pablo Díaz-Morilla de EADE Estudios Universitarios y Universidad de Málaga (España), examinan desde diversas perspectivas y desde el enfoque de la comunicación interna la vinculación de la comunicación con la innovación y la cultura corporativa y la influencia que en ellas puede tener la felicidad organizacional. Los resultados indican que constituye un área directiva estratégica indispensable para el ecosistema innovador al influir en la identificación, fidelización, creatividad, productividad, bienestar y felicidad de las plantillas, la transmisión de conocimiento y legitimación del liderazgo. Las implicaciones prácticas son valiosas al asociar la gestión eficaz de la comunicación interna con un rendimiento superior de la innovación.

Creo que esta publicación resultará beneficiosa para investigadores, profesionales y estudiantes. Esperamos que encuentren en cada uno de los artículos un nuevo incentivo para ampliar conocimientos sobre las redes sociales, sea cual sea su ámbito de acción o su entorno.

# OBRA DIGITAL

Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña  
Universidad del Azuay

# Comunicación interactiva de las empresas chilenas en Facebook: un estudio comparativo con las empresas latinoamericanas

***Interactive communication of Chilean companies on Facebook: a comparative study with Latin American companies***

***Comunicação interativa das empresas chilenas no Facebook: um estudo comparativo com as empresas latino-americanas***

1

ARTÍCULO



Ileana Zeler

Universidad Autónoma de Barcelona (España)  
Profesora Serra Hunter en el Departamento de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), España. Con varios artículos publicados en prestigiosas revistas internacionales, sus líneas de investigación se centran en la comunicación estratégica, gestión de Relaciones Públicas digitales y responsabilidad social corporativa. Es representante de YECREA (Young Scholars Network) de la sección de Comunicación Estratégica y Organizacional de la European Communication Research and Education Association.

ileana.zeler@uab.cat  
<https://orcid.org/0000-0002-5550-1000>

RECIBIDO: 06 de junio de 2020 / ACEPTADO: 06 de agosto de 2020

## Resumen

El objetivo de este estudio es analizar como las empresas chilenas gestionan la comunicación interactiva con sus públicos en Facebook. A través de un estudio comparativo con las empresas latinoamericanas, se analizaron 29.000 posts de 135 perfiles de empresas. Las categorías seleccionadas son el enfoque de comunicación, recursos de información, nivel de interacción y tasa de interacción. Los resultados arrojan que la difusión de información es principalmente unidireccional y poco interactiva. El estudio pone en evidencia que las empresas de Chile y América Latina promueven la visibilidad en lugar de gestionar la comunicación interactiva en la red social.

## PALABRAS CLAVE

Comunicación corporativa, Redes sociales, Interactividad, Empresas, Facebook.

## Abstract

The objective of this study is to analyze how Chilean companies manage interactive communication with their audiences on Facebook. 29,000 posts from 135 company profiles were analyzed through a comparative study with Latin American companies. The selected categories were the communication approach, information resources, interaction level and interaction rate. The results show that the dissemination of information is mainly unidirectional

and not very interactive. The study shows that companies in Chile and Latin America promote visibility instead of managing interactive communication in this social network.

### **KEYWORDS**

Corporate communication, Social networks, Interactivity, Companies, Facebook.

### **Resumo**

O objetivo deste estudo é analisar como as empresas chilenas fazem a gestão da comunicação interativa com seus públicos no Facebook. Através de um estudo comparativo com as empresas latino-americanas, foram analisados 29.000 posts de 135 perfis de empresas.

As categorias selecionadas são a abordagem de comunicação, recursos de informação, nível de interação e taxa de interação. Os resultados mostram que a difusão de informação é principalmente unidirecional e pouco interativa. O estudo mostra que as empresas do Chile e da América Latina promovem a visibilidade em vez de gerenciar a comunicação interativa na rede social.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação corporativa, Redes sociais, Interatividade, Empresas, Facebook.

---

## **1. INTRODUCCIÓN**

El ámbito digital, así como las redes sociales se convirtieron en herramientas clave para la comunicación de las empresas con sus públicos. La posibilidad de generar diálogo e interacción con los usuarios permite a las organizaciones utilizar las plataformas digitales para establecer y reforzar las relaciones con los públicos manteniendo una presencia activa, creando contenido de interés y fomentando las conversaciones digitales. Los académicos y especialistas en comunicación están más de acuerdo que nunca en que las redes sociales están cambiando la comunicación de las organizaciones e instituciones (Cordón-Benito & González-González, 2016; Valdez & Guerrero, 2019; Wright & Hinson, 2017), y los profesionales latinoamericanos prefieren los canales digitales para comunicarse con sus públicos (Moreno *et al*, 2015).

La madurez de las redes sociales, especialmente Facebook (la red social con mayor penetración y popularidad), así como la consolidación de los hábitos de consumo digitales de los públicos, ha provocado que las empresas reconozcan el potencial de la red social y la incluyan

en las estrategias de comunicación y relaciones públicas (DiStaso & McCorkindale, 2013; Lee, 2016; Neill & Moody, 2015). Facebook facilita el intercambio de contenido y permite el diálogo y la interacción entre las organizaciones y el público. En comparación con otras redes sociales, el número de usuarios de esta red social ha crecido significativamente en los últimos años. Un estudio sobre el estado de las redes sociales en América Latina confirma que hubo un crecimiento exponencial de las redes sociales en la región, siendo Facebook la red social que cuenta con la mayor participación social (Castro & Vega, 2018).

Aunque Facebook se presenta como una nueva oportunidad profesional, la gestión de la comunicación corporativa en esta red social continúa siendo uno de los mayores retos a nivel profesional, ya que requiere de la planificación de los contenidos que se difunden y los recursos de comunicación que se utilizan en pos de promover la interacción con los usuarios. A pesar del fuerte potencial de las redes sociales para desarrollar relaciones con los públicos, algunos autores remarcan la necesidad de establecer una hoja de ruta para gestionar la ma-

nera en que se comunican las acciones de las organizaciones en las redes sociales (Chung *et al.*, 2017)

Para garantizar la bidireccionalidad de la comunicación, las organizaciones no sólo deben interactuar con los públicos, sino que también deben mostrarse predispuestas a dialogar, escuchar, conocer sus necesidades y deseos (Taylor & Kent, 2014). En contraposición, los estudios indican que la gestión de la comunicación sigue siendo asimétrica (Wissen, 2017), centrándose más en la difusión de información unidireccional que en la conversación con los usuarios.

Así, el objetivo principal de esta investigación es analizar la comunicación interactiva de las principales empresas chilenas en Facebook, a partir de un análisis comparativo con las empresas de los principales países de América Latina.

## 2. COMUNICACIÓN INTERACTIVA EN FACEBOOK

Las redes sociales cambiaron la manera en que se gestiona la comunicación de las organizaciones, convirtiéndose en un instrumento clave para el diálogo y la interacción. Este nuevo modelo de comunicación sustituye a las formas de interacción humanas limitadas personalmente, abriendo la posibilidad de formar comunidades virtuales (Castells, 2001). Varios autores (Kim *et al.*, 2014; Losada-Díaz & Capriotti, 2015; Waters *et al.*, 2009; Wissen, 2017) sostienen que la base de la gestión de la comunicación en las redes sociales se sustenta en los principios de la comunicación dialógica. La comunicación dialógica es la base para construir y mantener relaciones de mutuo beneficio entre las organizaciones y sus públicos a través de Internet (Kent & Taylor, 2002). A través de una comunicación interactiva y dialógica, las empresas pueden comprender a sus públicos, promover

sus actividades y aumentar su notoriedad y reputación (Gonçalves Pereira *et al.*, 2014).

La teoría dialógica sugiere que las organizaciones no sólo deberían difundir información, sino que también se espera que estén dispuestas a interactuar y conversar con sus públicos. En este sentido, se identifican dos principales enfoques de comunicación en redes sociales. En el primer enfoque, donde las herramientas utilizadas son unidireccionales y el nivel de interactividad es bajo, el objetivo principal es difundir información para aumentar la visibilidad digital e influir en la imagen de las empresas. En el segundo enfoque, donde las herramientas utilizadas son bidireccionales y el grado de interactividad es alto, el objetivo principal es construir relaciones a través del diálogo y la interacción entre la organización y los usuarios.

Bortree y Seltzer (2009) y Diga y Kelleher (2009) enfatizan que las redes sociales promueven la comunicación dialógica. La gran popularidad y penetración alcanzada por las redes sociales (específicamente Facebook), así como la consolidación de los hábitos de consumo digitales de los públicos está provocando que las organizaciones se inclinen hacia el diálogo y la interacción en Facebook. Es importante enfatizar que para que se produzca el diálogo es necesario compartir contenido que favorezca la interacción, ya que los mensajes que promueven la interacción y el diálogo generan un mayor compromiso con el público (Abitbol & Lee, 2017).

La comunicación dialógica en Facebook depende de diferentes tipos y grados de interacción: *likes* (me gusta), *shares* (compartir), y *comments* (comentar). Por ejemplo, un *like* requiere un menor esfuerzo y compromiso, mientras que los *shares* y los *comments* requieren uno mayor (Brubaker & Wilson, 2018; Capriotti *et al.*, 2019). Los *likes* sugieren que los usuarios (de alguna manera) aprecian el contenido publicado en la red social, aunque de manera pasiva. Recien-

temente, Facebook ha introducido otras características a su popular función de *like*, como son los emoticones que permiten demostrar diferentes sentimientos: “me encanta”, “me importa”, “me divierte”, “me asombra”, “me entristece”, “me enoja”. Por otro lado, cuando los usuarios comparten publicaciones de terceros en su perfil (*shares*), se convierten en portavoces voluntarios. Finalmente, los *comments* son los que manifiestan explícitamente la conversación en la red social. A través del intercambio fluido de información, los *comments* facilitan el diálogo (Cho *et al.*, 2014).

Los resultados del *Social Media Benchmarks Report* muestran que no existe una correlación positiva entre la cantidad de posts que realizan las empresas y las interacciones generadas en los posts (Devaney, 2015). Es decir que postear más no necesariamente significa el aumento del nivel de interacciones. Para lograr que el nivel de interacciones aumente es necesario compartir contenido de interés que promueva la interacción y el diálogo con los públicos.

Por otra parte, los datos obtenidos de otros estudios demuestran que a pesar de que hay una alta predisposición por parte de los usuarios a interactuar sobre los contenidos que promueven el intercambio comunicativo (Cho *et al.*, 2014), las organizaciones siguen fomentando la comunicación unidireccional en Facebook (Aced-Toledano & Lalueza, 2018; Capriotti & Losada-Díaz, 2018; Huang *et al.*, 2016; Rivallo, 2018; Sundstrom & Levenshush, 2017; Wissen, 2017). En este sentido, Facebook se convierte en una plataforma útil para la comunicación dialógica, en otras palabras, un espacio idóneo para compartir contenidos de interés y dialogar con los públicos.

La función comunicativa en una organización no sólo consiste en difundir información, sino también fomentar el diálogo con los públicos.

Safko y Brake (2009) explican que para generar conversaciones primero es necesario atraer a los usuarios, y eso se consigue a través de la creación y difusión de contenidos que promuevan el diálogo con los públicos. Para ello, las organizaciones tienen a su disposición en Facebook diferentes recursos de información que se pueden combinar entre sí.

Las redes sociales permiten crear y difundir contenido interactivo en diferentes formatos que se pueden combinar entre sí: imágenes, textos, links, hashtags, emoticones, etiquetas a usuarios, audio-vídeo e imágenes animadas (GIFs). Estos recursos se pueden agrupar en tres grupos: recursos gráficos (foto/imagen, texto y emoticón), recursos interactivos (etiqueta a usuarios, link y hashtag), y recursos audiovisuales (audio-vídeo y GIF), (Capriotti & Zeler, 2020; Capriotti *et al.*, 2019). Si bien cada red social tiene características propias que permiten resaltar uno o más recursos, actualmente todas cuentan con recursos gráficos, interactivos y audiovisuales.

Varios estudios (Invodo, 2016; Pletikosa Cvijikj & Michahelles, 2013; Quintly, 2016) sugieren que difundir contenidos que incluyan diversos recursos de información en las redes sociales contribuye positivamente a lograr mayor alcance e interacción. Entre los diferentes recursos disponibles, los vídeos son considerados un elemento valioso para las estrategias en redes sociales porque requieren mayor nivel de compromiso (Pletikosa Cvijikj & Michahelles, 2013). Según los estudios 7 de cada 10 usuarios en la región de América Latina mira vídeos en las principales redes sociales (Valentine, 2017), a lo que el estudio *Futuro Digital 2017* de ComScore le agrega que el consumo de vídeos en América Latina ha aumentado el último año (Fosk, 2017). Según Valentine (2017), estos resultados vienen acompañados de las nuevas funciones vinculadas con el impulso audiovisual que las

redes sociales pusieron a disposición de los usuarios para subirse a la tendencia digital.

A pesar de que las investigaciones están indicando que hay un crecimiento exponencial en el uso de los recursos audiovisuales en Facebook (debido al aumento en las velocidades de conexión y las mejoras tecnológicas de los dispositivos móviles), las imágenes siguen siendo el recurso más utilizado en los perfiles de la red social (Brubaker & Wilson, 2018; Cohen, 2016; Fosk, 2015; Luarn *et al.*, 2015). Esto muestra que las organizaciones están utilizando los recursos disponibles en Facebook (mayoritariamente a través de los recursos gráficos) aunque están desaprovechando otras posibilidades que brinda Facebook para aumentar el nivel de interacción con los usuarios a partir del uso de recursos interactivos y audiovisuales.

### 3. METODOLOGÍA

El objeto de estudio de esta investigación son las principales empresas de Chile. Para identificar las empresas se tomaron como referencia aquellas que tienen mejor reputación en Chile y que están presentes en el estudio anual elaborado por el MERCOSUR (mercado Empresas), ya que son consideradas referentes en temas de gestión estratégica de la comunicación corporativa (Capriotti *et al.*, 2019). Así, se tomaron las 35 primeras empresas del ranking que estuvieron presentes durante dos años consecutivos.

Para evaluar comparativamente la gestión de la comunicación en Facebook de las empresas de Chile con las empresas del resto de América Latina, se tomó como referencia el listado de las 35 primeras empresas de los rankings de Argentina, Brasil, México, Perú y Colombia elaborados por el mismo MERCOSUR (mercado Empresas), también presentes durante dos años consecutivos.

Del total de empresas seleccionadas, se tomaron aquellas que cuentan con fanpages corporativas oficiales en Facebook a nivel nacional. Los perfiles fueron identificados por los buscadores populares de Internet y las páginas web oficiales de las empresas. Aquellos perfiles que no pudieron ser verificados fueron descartados. La muestra final incluyó 135 perfiles de Facebook: 19 perfiles de Chile y 116 perfiles de América Latina (23 de Argentina, 19 de México, 27 de Colombia, 25 de Brasil y 22 de Perú).

El análisis se realizó durante 12 meses: desde enero a junio de 2015 y desde julio hasta diciembre de 2016. En ambos periodos se tomaron 2 semanas por mes: las semanas impares en 2015 y las semanas pares en 2016. Finalmente, se obtuvo un total de 29.078 posts.

El objetivo general de esta investigación consiste en analizar la comunicación interactiva de las principales empresas chilenas en Facebook, a partir de un análisis comparativo con las empresas de los principales países de América Latina. Para ello, se establecieron 3 preguntas de investigación (RQ):

- RQ1: ¿Qué enfoque general de comunicación tienen contenidos difundidos por las empresas en Facebook?
- RQ2: ¿Qué recursos de información se incluyen en los posts de las empresas?
- RQ3: ¿Qué nivel de interacción generan los contenidos difundidos por las empresas en Facebook?
- RQ4: ¿Qué tasa de interacción se obtiene a partir dichos contenidos difundidos en Facebook?

Para responder las preguntas de investigación (RQ), se utilizó la metodología del análisis de contenido y se definieron 4 categorías de análisis. Estas categorías fueron desarrolladas y

testeadas en estudios previos (Capriotti *et al.*, 2016; Capriotti *et al.*, 2019).

El enfoque de comunicación (RQ1) analiza el enfoque de las publicaciones difundidas a partir 2 aspectos: (a) enfoque informativo: se refiere a la creación y presentación de contenido informativo (dicho contenido es descriptivo/expositivo y fomenta la comunicación unidireccional), y (b) enfoque interactivo: se refiere a la creación y difusión de contenido destinado a desencadenar conversaciones y el intercambio de información.

Los recursos de información (RQ2), hace referencia a los diferentes recursos utilizados para difundir contenidos a los usuarios. Así, se definieron 3 recursos gráficos (imagen, texto y emoticón), 3 recursos interactivos (link, hashtag y etiqueta a usuarios), y 2 recursos audiovisuales (audio-video y GIF). Más de un recurso puede ser incluido en esta categoría de análisis.

El nivel de interacción (RQ3) permite analizar el volumen de reacciones generadas en los contenidos difundidos por las empresas. Para estudiar el nivel de interacción se definieron 3 dimensiones: (1) Nivel de Apoyo (NdA): obtenido a partir del promedio de *likes* por empresa y post; (2) Nivel de Viralización (NdV): obtenido a partir del promedio de *shares* por empresa y post; (3) Nivel de Conversación (NdC): obtenido a partir del promedio de *comments* por empresa y post.

La tasa de interacción (RQ4) permite analizar el volumen de reacciones generadas por los contenidos difundidos en relación con la cantidad de seguidores de las empresas. Para esta categoría, se definieron tres dimensiones: (1) Tasa de Apoyo (TdA) obtenida a partir de la división del número total de *likes* por post en relación al total de seguidores de las empresas, multiplicado por 100; (2) Tasa de Viralización (TdV) obtenida a partir de la división del número total de *shares* por post en relación al total de segui-

dores de las empresas, multiplicado por 100; (3) Tasa de Conversación (TdC) obtenida a partir de la división del número total de *comments* por post en relación al total de seguidores de las empresas, multiplicado por 100. Combinando las tres dimensiones, se obtuvo la Tasa General de Interacción (TGI). La TGI es el resultado de la suma de TdA + TdV + TdC (Kaushik, 2011; Narayanan *et al.*, 2012).

Para recolectar las publicaciones se utilizó Fanpage Karma, una herramienta de monitorización disponible en Internet. La información obtenida fue volcada y codificada en una plantilla Excel diseñada específicamente para esta investigación.

## 4. RESULTADOS

El estudio revela que las empresas de Chile, así como las de América Latina (LatAm) tienen una presencia mayoritaria en Facebook. Más del 80% de las empresas estudiadas tienen fanpages en la red social. Asimismo, las empresas publican contenidos con bastante frecuencia. Aunque Chile es uno de los países que tienen menos cantidad de empresas presentes en Facebook (19 de 23 empresas analizadas), es el país con mayor nivel de actividad en la red social (alcanzando casi 2 posts por día y empresa).

En relación al enfoque de comunicación de los posts de las empresas (RQ1), los resultados muestran que las empresas de Chile y LatAm tienden ampliamente hacia la difusión de contenidos con un enfoque netamente informativo en Facebook. Es decir que más del 70% de los posts son creados para divulgar contenido, cuyo objetivo es informar a los usuarios sobre las actividades de las empresas. En contraposición, los posts con un enfoque interactivo suponen menos del 30% (Tabla 1).

La diferencia es muy poco significativa entre las empresas de Chile (71,6%) y las de LatAm (74%), ya que en ambos casos el enfoque informativo es predominante.

El análisis de los recursos de información incluidos en los contenidos difundidos por las empresas de Chile en Facebook (RQ2), revelan que los recursos gráficos son los más usados. Casi la totalidad de los posts difundidos incluyen un texto principal (98,3%), el cual mayoritariamente está acompañado de una o varias imágenes o fotografías (77,1%). En pocos casos se utilizan emoticones (17,4%), lo cual revela que las empresas no están explotando mucho este recurso que permite empatizar con los usuarios, y así lograr que la comunicación sea más amigable (Tabla 2).

Por otra parte, entre los recursos menos utilizados se encuentran los recursos audiovisuales (22%). Del total de posts que incluye recursos audiovisuales, el 9% corresponde a audio-videos y el 13% a GIF. Este dato muestra que hay un gran desaprovechamiento de este recurso a nivel comunicacional, el cual permite aumentar

**Tabla 1**

*Enfoque de comunicación de las empresas en Facebook (%)*

	Enfoque informativo	Enfoque interactivo
Chile	71,6	28,4
LatAm	74,5	25,5

el nivel de compromiso, ya que requieren mayor atención de parte del usuario.

También se incluyen recursos interactivos, principalmente links (53,6%) y hashtags (38,6%). En contadas ocasiones se utiliza la etiqueta a otros usuarios (7,3%). Esto significa que al menos la mitad de los posts cuenta con al menos un recurso interactivo. A diferencia de los recursos audiovisuales, los interactivos son más inclui-

dos en los posts de las empresas de Chile, pero su uso sigue estando muy por debajo de los recursos gráficos (Tabla 2).

Comparando las empresas de Chile y el resto de LatAm, se encuentran diferencias poco significativas. Las empresas de LatAm también utilizan texto e imagen como recursos básicos para crear y difundir contenidos, e incluyen con menos frecuencia los recursos audiovisuales que los recursos interactivos. Sin embargo, cabe destacar que las empresas de LatAm utilizan menos los emoticones (11%) y que al menos la mitad suelen utilizar más de un recurso interactivo en sus posts. Los resultados del análisis muestran que casi el 20% de los posts tienen etiquetas a usuarios, el 40% incluye *hashtags* y casi el 50% contiene *links*.

Los resultados del nivel de interacción (RQ3), revelan que el nivel de interacción generado en los contenidos de las empresas chilenas está determinado principalmente por el gran volumen de *likes* que obtuvieron los posts, frente a los *shares* y *comments* (Tabla 3). La media de *likes* de 316 por empresa y post, los *shares* de 23,2 por empresa y post, y los *comments* de 49,3 por empresa y post. En porcentaje estos resultados muestran que los NdA representa el 81,3%, la NdV el 6% y la NdC el 12,7% del total de interacciones recibidas en los posts de las empresas.

Las diferencias entre las empresas de Chile y el resto de LatAm son significativas. Si bien comparten como resultado el gran volumen de *likes* recibidos en los contenidos difundidos, el volumen de *likes* de las empresas de LatAm es bastante mayor que el de las de Chile. Éste supera 5 veces la media de *likes* por empresa y post de Chile (1.599,7). El NdA de LatAm representa el 89,1%, es decir que casi la totalidad de interacciones de las empresas de LatAm son *likes*. Otra diferencia significativa es que las em-

**Tabla 2**

Recursos de información de las empresas en Facebook

	Total	Gráficos			Interactivos			Audiovisuales
		Texto	Imagen	Emoción	Etiqueta US	Hashtag	Link	Audio-video/ GIF
Chile	N	5914	4635	1044	442	2323	3226	838
	(%)	98,3	77,1	17,4	7,3	38,6	53,6	22,0
LatAm	N	4503	3571	494	832	1897	2183	787
	(%)	97,7	77,5	11,0	18,4	40,9	47,9	21,6

presas de LatAm reciben más *shares* que *comments* en los posts. La media de *shares* por empresa y post (133,9), es dos veces mayor que la media de *comments* por empresa y post (62,1). En términos de porcentaje, el NdV constituye el 7,5% y el NdC representa el 3,5%. Ambos suman el 11% del total de interacciones.

Si bien los resultados del nivel de interacción muestran que la media de interacciones por empresa y post es elevada, hay que tener en cuenta que las empresas cuentan con un gran volumen de seguidores. La media de las em-

la interacción generada es baja. Los datos obtenidos de las empresas de Chile indican que la TdA es mayor que el resto (11,6% anual), siendo el botón de *like* el instrumento de interacción más utilizado por los usuarios para interactuar sobre los contenidos de las empresas. La TdA supera ampliamente la TdV (0,8% anual), y la TdC (1,8% anual). La suma de los tres instrumentos de interacción arroja una TGI de 14,2%, demostrando una vez más que la interacción total generada es baja (tabla 4).

Comparando los resultados de Chile con LatAm, se encuentran algunas diferencias significativas. Si bien ambos obtienen una TdA de 11,6% (debido al gran volumen de *likes* obtenido por post por empresa), la TdV y la TdC juntas representan el 1,8% del total. Es decir que la TdV más la TdC de las empresas de LatAm significan un tercio menos que la TdV y la TdC de las empresas de Chile juntas (2,6%). En la tabla 4 se puede ver como resultado de la suma de la TdA, la TdV y la TdC, que la TGI arrojada en las empresas de LatAm es del 13,5%. Este resultado demuestra que, a pesar que las empresas del LatAm tienen un volumen 5 veces mayor de fans que Chile, la TGI de LatAm es menor que la TGI de Chile. En otras palabras, las empresas de Chile reciben mayor interacción que las empresas del resto de LatAm en su conjunto.

**Tabla 3**

Nivel de interacción de las empresas en Facebook

		NdA	NdV	NdC
Chile	(Media empresa/post)	316,0	23,2	49,3
	(%)	81,3	6,0	12,7
LatAm	(Media empresa/post)	1.599,7	133,9	62,1
	(%)	89,1	7,5	3,5

presas de Chile es de 432.974 fans por empresa y la media de las empresas de LatAm es de 2.696.614 fans por empresa. En relación a este promedio de fans por empresa, los resultados de la tasa de interacción (RQ4), muestran que

**Tabla 4**

*Tasa de interacción de las empresas en Facebook*

	TdA	TdV	TdC	TGI
	(%) anual			
Chile	11,6	0,8	1,8	14,2
LatAm	11,6	1,1	0,7	13,5

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estudio realizado revela que la presencia de las empresas de Chile en Facebook es mayoritaria, a la vez que su actividad es bastante frecuente. Comparando los resultados de Chile con LatAm, este primero es el que menos presencia tiene, pero, aun así, es el más activo en la red social.

El análisis del enfoque de comunicación (RQ1), demuestra que se mantiene un enfoque principalmente informativo. Menos de un tercio del total de posts que se difunden en Chile y LatAm promueve la interacción, es decir que invita a realizar algún tipo de acción en concreto (participar, comentar, suscribirse, etc.). Entre las acciones interactivas que se promueven, participar en concursos, eventos y otras actividades es lo que más se incluye en las publicaciones. En pocas ocasiones se invita a los usuarios a compartir sus opiniones sobre los temas que tratan las empresas. En este sentido las empresas están desaprovechando una de las oportunidades que brinda la comunicación en Facebook, en relación con la posibilidad de conocer las necesidades y deseos de los públicos a partir de las opiniones de los usuarios (Taylor & Kent, 2014).

Por otra parte, los contenidos que difunden las empresas son creados mayoritariamente con recursos de información (RQ2) poco interactivos. Los hallazgos mostraron que fundamentalmente las empresas de Chile y LatAm utilizan recursos gráficos en las publicaciones. Sólo

la mitad de los posts (o menos en el caso de LatAm), incluye algún recurso interactivo en los posts o audiovisuales (alrededor del 20% del total). Esto indica que las empresas están desaprovechando ampliamente la posibilidad de promover aún más la interacción en la red social a través del uso de recursos interactivos y/o audiovisuales, siendo estos últimos elementos claves para generar mayor interacción ya que implican un nivel de compromiso mayor que el resto (Costa-Sánchez & Túñez-López, 2019; Pletikosa Cvijikj & Michahelles, 2013; Quintly, 2016).

Analizando los resultados de la RQ1 y la RQ2, se detectan dos puntos de conexión entre ambos. Por un lado, los hallazgos permiten afirmar que las empresas están gestionando su comunicación para la difusión de información, ya que el enfoque de comunicación es principalmente informativo y los recursos que más se utilizan son poco interactivos. Y, por otro lado, se puede observar que, aunque haya un número destacado de empresas que incluye recursos interactivos y audiovisuales en los contenidos difundidos, pocos son los que promueven la interacción.

Finalmente, el nivel de interacción obtenido en los contenidos corporativos (RQ3), indica que hay un elevado volumen de interacción. Sin embargo, el mayor porcentaje responde a los *likes* recibidos en las empresas de Chile, de la misma forma que sucede en las empresas de LatAm. En contraposición, los *shares* y los *comments* reciben un volumen mucho menor. Indudablemente, el nivel de *likes* no tienen el mismo valor interactivo que el nivel de *shares* y *comments* (Cho *et al.*, 2014). Así, la tasa de interacción (RQ4) obtenida es baja. Esto sugiere que hay un porcentaje pobre de usuarios que interactúan sobre los contenidos difundidos por las empresas, lo cual permite hacer una serie de reflexiones: por un lado, puede ser que

los contenidos difundidos por las empresas generan poco interés para los usuarios, y por otro lado, puede ser que las empresas tengan poco interés dialogar con los usuarios en la red social, a pesar de que los autores acentúen en el potencial de las redes sociales para generar diálogo (Kim *et al.*, 2014; Losada-Díaz & Caprioti, 2015; Waters *et al.*, 2009; Wissen, 2017).

Como conclusión de este estudio se puede afirmar que la gestión comunicativa de las empresas de Chile (así como las del resto de LatAm) en Facebook, es mayoritariamente unidireccional. Las empresas de Chile son bastante activas en la red social, pero los contenidos tienen un enfoque de comunicación informativo. Los recursos que utilizan para crear los contenidos son poco interactivos también. Esto repercute directamente en la baja tasa de interacción generada. De acuerdo con el estudio *Latin American Communication Monitor*, la mayoría de los profesionales de América Latina evalúan el nivel de interacción de los usuarios en las redes a partir de los comentarios positivos hacia la organización y la comunicación activa con la organización (Moreno *et al.*, 2017). Sin embargo, es importante tener en cuenta que el nivel de interacción del usuario depende de la gestión de interacción que llevan a cabo las organizaciones en Facebook. Es decir que, si las empresas utilizan las redes sociales como canal de comunicación unidireccional, es probable que los usuarios generen un nivel de interacción más bajo que si las empresas utilizan las redes sociales como canal de comunicación dialógica.

La inclusión de Facebook en las estrategias de comunicación implica un compromiso profesional para utilizar la herramienta para mantener relaciones de mutuo beneficio con los públicos a nivel digital. Así, mantener una presencia activa y promover adecuadamente la interacción son aspectos claves para lograr una gestión exitosa de la comunicación en Fa-

cebook. Para ello, las empresas de Chile, así como las de LatAm deberían utilizar más esta red social como un canal de comunicación para generar diálogo, y no tanto como un canal de difusión para obtener mayor visibilidad digital.

Este estudio está desarrollado bajo una metodología específica que permite analizar la gestión de la comunicación en Facebook, la cual fue adaptada a un objeto de estudio específico (empresas). Para evaluar si la tendencia y los resultados se continúan replicando en la actualidad, se debería aplicar a otros tipos de organizaciones y/o sectores, así como otros países y/o regiones. Esto permitiría profundizar el estudio desde un punto de vista académico, a la vez que contribuir a la mejora de las prácticas comunicativas a nivel digital de las organizaciones desde el punto de vista profesional.

## REFERENCIAS

- Abitbol, A., & Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. *Public Relations Review*, 43(4), 796–808. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>
- Aced-Toledano, C., & Lalueza, F. (2018). Monologues in the conversational era: Assessing the level of dialogic communication that big firms are reaching on social media. *El Profesional de La Información*, 27(6), 1270. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.10>
- Bortree, D. S., & Seltzer, T. (2009). Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles. *Special Section on China Public Relations*, 35(3), 317–319. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.05.002>
- Brubaker, P. J., & Wilson, C. (2018). Let's give them something to talk about: Global brands' use of visual content to drive engagement and build relationships. *Public Relations Review*, 44(3), 342–352. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.010>
- Capriotti, P., Carretón, C., & Castillo, A. (2016). Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0. *International Journal of Information Management*, 36(1), 97–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.003>
- Capriotti, P., & Losada-Díaz, J. C. (2018). Facebook as a dialogic communication tool at the most visited museums of the world. *El Profesional de La Información*, 27(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2018.may.17>
- Capriotti, P., & Zeler, I. (2020). Comparing Facebook as an interactive communication tool for companies in LatAm and worldwide. *Communication & Society*, 33(3), 119–136. <https://doi.org/10.15581/003.33.3.119-136>
- 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), 1094–1113. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1373>
- Castells, M. (2001). *La Galaxia Internet: Reflexiones sobre Internet, Empresa y Sociedad*. Areté.
- Castro, A., & Vega, F. (2018). El Estado de Social Media en América Latina. ComSCORE website: <https://www.comscore.com/>
- Cho, M., Schweickart, T., & Haase, A. (2014). Public engagement with non-profit organizations on Facebook. *Public Relations Review*, 40(3), 565–567. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.01.008>

- Chung, A. Q. H., Andreev, P., Benyoucef, M., Duane, A., & O'Reilly, P. (2017). Managing an organisation's social media presence: An empirical stages of growth model. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1405–1417. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.003>
- Cohen, D. (2016). Facebook Pages in September: Videos for Reach, Photos for Engagement. Consultado el 16 de mayo de 2017. <http://www.ad-week.com/digital/locowise-september-2015/>
- Cordón-Benito, D., & González-González, D. (2016). Museos y comunicación: los nuevos medios como herramienta de diálogo y sociabilidad de la institución. El uso de Twitter por el museo del Prado, museo Thyssen-Bornemisza y museo Reina Sofía. *Fonseca, Journal of Communication*, 12(12), 149. <https://doi.org/10.14201/fjc201612149165>
- Costa-Sánchez, C., & Túnñez-López, M. (2019). Contenidos audiovisuales en social media. Análisis comparativo de Facebook y Youtube. *Fonseca, Journal of Communication*, 0(19), 223. <https://doi.org/10.14201/fjc201919223236>
- Devaney, E. (2015). *Social Media Benchmarks Report • 2015*. <https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2415418647-pdf/00-OFFERS-HIDDEN/social-media-benchmarks-2015.pdf?t=1423113374840>
- Diga, M., & Kelleher, T. (2009). Social media use, perceptions of decision-making power, and public relations roles. *Includes a Special Section: Public Relations in a Time of Economic Crisis*, 35(4), 440–442. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.07.003>
- DiStaso, M. W., & McCorkindale, T. (2013). A Benchmark Analysis of the Strategic Use of Social Media for Fortune's Most Admired U.S. Companies on Facebook, Twitter and Youtube. *Public Relations Journal*, 7(1), 1–33.
- Fosk, A. (2015). *Futuro Digital LATAM 2015*. ComScore: <http://www.comscore.com/lat/FuturoDigital2015>
- Fosk, A. (2017). *Futuro Digital 2017: América Latina*. ComScore: <https://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2017/2017-LATAM-Digital-Future-in-Focus>
- Gonçalves Pereira, H., Salgueiro, M. de F., & Mateus, I. (2014). Say yes to Facebook and get your customers involved! Relationships in a world of social networks. *Business Horizons*, 57, 695–702. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.001>
- Huang, Y.-C., Lin, Y., & Saxton, G. D. (2016). Give Me a Like: How HIV/AIDS Nonprofit Organizations Can Engage Their Audience on Facebook. *AIDS Education and Prevention*, 28(6), 539–556. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2769-z>
- Invodo. (2016). *Video Statistics. The Marketer's Summary 2016*. Invodo: <http://www.invodo.com/thank-you/thank-you-2016-video-statistics/>

- Kaushik, A. (2011). Best social media metrics: Conversation, amplification, applause, economic value. Consultado el 10 de marzo de 2017. <http://www.kaushik.net/avinash/best-social-media-metrics-conversation-amplification-applause-economic-value/>
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21–37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kim, S., Kim, S.-Y., & Hoon Sung, K. (2014). Fortune 100 companies' Facebook strategies: corporate ability versus social responsibility. *Journal of Communication Management*, 18(4), 343–362. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2012-0006>
- Lee, S. (2016). How can companies succeed in forming CSR reputation? *Corporate Communications: An International Journal*, 21(4), 435–449. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2016-0009>
- Losada-Díaz, J. C., & Capriotti, P. (2015). La comunicación de los museos de arte en Facebook: comparación entre las principales instituciones internacionales y españolas. *Palabra Clave*, 18(3), 889–904. <https://doi.org/10.5294/pacla.2015.18.3.11>
- Luarn, P., Lin, Y.-F., & Chiu, Y.-P. (2015). Influence of Facebook brand-page posts on online engagement. *Online Information Review*, 39(4), 505–519. <https://doi.org/10.1108/OIR-01-2015-0029>
- Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., & Suárez, A. M. (2015). *Latin American Communication Monitor 2015: Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países*. EUPRERA. [http://www.conferp.org.br/wp-content/uploads/2015/06/LCM\\_2014-15\\_Resultados\\_Final.pdf](http://www.conferp.org.br/wp-content/uploads/2015/06/LCM_2014-15_Resultados_Final.pdf)
- Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera B., M. V., & Álvarez Nobell, 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. [www.latincommunicationmonitor.com](http://www.latincommunicationmonitor.com)
- Narayanan, M., Asur, S., Nair, A., Rao, S., Kaushik, A., Mehta, D., Athalye, S., Malhotra, A., Almeida, A., & Lalwani, R. (2012). Social media and business. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 37(4), 69–111. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.006>
- Neill, M. S., & 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>
- Pletikosa Cvijikj, I., & Michahelles, F. (2013). Online engagement factors on Facebook brand pages. *Social Network Analysis and Mining*, 3(4), 843–861. <https://doi.org/10.1007/s13278-013-0098-8>

- Quintly. (2016). *Brand Study H1 2016: How do 30 of the biggest brands use Facebook?* Quintly: <https://www.quintly.com/blog/2016/10/30-biggest-brands-on-facebook-analyzed-in-depth/>
- RivalIQ. (2018). 2018 Social Media Trends Benchmark Report. RivalIQ: [https://get.rivaliq.com/hubfs/eBooks/Rival\\_IQ\\_2018\\_Social\\_Media\\_Benchmark\\_Report.pdf?submissionGuid=5aa5c934-e84c-4771-8f86-f1ee5e90b7e8](https://get.rivaliq.com/hubfs/eBooks/Rival_IQ_2018_Social_Media_Benchmark_Report.pdf?submissionGuid=5aa5c934-e84c-4771-8f86-f1ee5e90b7e8)
- Safko, L., & Brake, D. K. (2009). *The Social media bible: tactics, tools, and strategies for business success*. Wiley.
- Sundstrom, B., & Levenshus, A. B. (2017). The art of engagement: dialogic strategies on Twitter. *Journal of Communication Management*, 21(1), 17–33. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2015-0057>
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384–398. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- Valdez, M.B., & Guerrero, X. (2019). Twitter como instrumento de participación y deliberación. Una aproximación a su uso desde la perspectiva de la ciberdemocracia: Caso Rafael Correa. *Obra Digital*, Núm. 17, septiembre 2019 - Enero 2020, 51-62. <https://doi.org/10.25029/od.2019.238.17>
- Valentine, O. (2017). Over 1 in 2 Now Watch Video on Social Each Month - GlobalWebIndex Blog. Global Web Index: <http://blog.globalwebindex.net/chart-of-the-day/1-2-now-watch-video-social-month/>
- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102–106. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.01.006>
- Wissen, N. Van. (2017). Building Stakeholder Relations Online: How Nonprofit Organizations Use Dialogic and Relational Maintenance Strategies on Facebook. *Communication Management Review*, 2(April), 54–74. <https://doi.org/10.22522/cmr20170119>
- Wright, D. K., & Hinson, M. (2017). Tracking How Social and Other Digital Media are Being Used in Public Relations Practice: A Twelve-Year Study. *Public Relations Journal*, 11(1), 1–30.

# Percepciones sociales de la Selección Chilena de Fútbol como marca

*Social perceptions of the Chilean National Soccer Team as a brand*

*Percepções sociais da Seleção Chilena de Futebol como marca*

# 2

ARTÍCULO



## Cristóbal Benavides

Universidad de los Andes (Chile)

Decano y profesor de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes, Chile. Doctor en Comunicación Pública por la Universidad de Navarra, España.

cbenavides@uandes.cl  
orcid.org/ 0000-0001-5573-6785

## Juan Ignacio Brito

Universidad de los Andes (Chile)

Profesor de la Universidad de los Andes, Chile. Master of Arts in Law and Diplomacy por Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University, Boston, Estados Unidos.

jbrito@uandes.cl  
orcid.org/ 0000-0003-0147-8690

## Juan Ignacio Guerrero

Universidad de los Andes (Chile)

Profesor de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes, Chile. Magíster en Comportamiento del Consumidor, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.

JJGUERRERO@uandes.cl  
orcid.org/ 0000-0002-7286-3660

# Francisco Tagle

Universidad de los Andes (Chile)

Profesor de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes, Chile. Doctor en Estudios Latinoamericanos, Universidad de Salamanca, Chile.

fjtagle@uandes.cl  
orcid.org/0000-0003-1480-1020

RECIBIDO: 10 de agosto de 2020 / ACEPTADO: 02 de diciembre de 2020

## Resumen

Los éxitos deportivos alcanzados por la Selección Nacional de Fútbol de Chile en los años 2015 y 2016 permiten distinguir los cambios en las percepciones de los chilenos respecto a La Roja. A partir de la consideración de este equipo como una marca, se concluyó que posee un alto grado simbólico en cuanto a elemento de unión de la sociedad chilena, a la que se considera como fragmentada. Para este estudio se realizaron 2.410 encuestas cara a cara en Santiago de Chile a personas de entre 10 y 80 años, que fueron segmentadas a partir de los grupos socioeconómicos que conforman el país.

## PALABRAS CLAVE:

Chile, Selección Nacional de Fútbol, Marca, Percepciones, Aaker.

## Abstract

The sporting successes achieved by the Chilean National Soccer Team in 2015 and 2016 allow us to distinguish the changes in the perceptions of Chileans regarding La Roja. Based on the consideration of this team as a brand, it was concluded that it has a high symbolic degree in terms of a unifying element of Chilean society, which is considered fragmented. For this study, 2,410 face to face surveys were conducted in

Santiago de Chile with people between 10 and 80 years of age, which were segmented based on the socioeconomic groups of the country.

## KEYWORDS

Chile, National Soccer Team, Brand, Perceptions, Aaker.

## Resumo

Os sucessos esportivos alcançados pela Seleção Chilena de Futebol em 2015 e 2016 permitem distinguir as mudanças nas percepções dos chilenos em relação a La Roja. A partir da consideração desta equipe como marca, concluiu-se que ela possui um alto grau simbólico em termos de um elemento unificador da sociedade chilena, que é considerada fragmentada. Para este estudo, foram realizadas 2.410 pesquisas presenciais em Santiago do Chile com pessoas entre 10 e 80 anos, as quais foram segmentadas com base nos grupos socioeconômicos que compõem o país.

## PALAVRAS-CHAVE

Chile, Seleção Nacional de Futebol, Marca, Percepções, Aaker.

## 1. INTRODUCCIÓN

La clasificación de Chile al mundial de fútbol de Brasil 2014 marcó un hito en el deporte nacional. Por primera vez en la historia se lograba asistir de manera consecutiva a un mundial sin contar con la ventaja de la localía. Se rompió, de esa manera, una barrera infranqueable para el equipo chileno. Este hecho histórico no solo abarcó una dimensión deportiva, sino que también captó un alto grado de atención y en la sociedad chilena. Así el grado de *engagement*, relación construida en base a una serie de atributos y experiencias positivas que permiten desarrollar fuertes lazos de compromiso (Belair-Gagnon *et al.*, 2019) y lealtad hacia un producto o servicios (Brodie *et al.*, 2013), la transformaron en una de las marcas más reconocidas del país (Tapia, 2019).

Según las estadísticas de la Confederación Sudamericana de Fútbol<sup>1</sup>, La Roja (como se le llama localmente a la selección nacional), fue la escuadra que más público llevó a los estadios durante las últimas clasificatorias, con 351.440 espectadores. Un promedio de 43.930 personas por partido que dejó atrás en el ranking a los combinados de Colombia, Uruguay y Argentina. Este fenómeno social, que ha despertado la selección chilena en el país, ha sido estudiado desde diferentes perspectivas y dimensiones. Algunos autores lo hicieron desde el nacionalismo (Santa Cruz, 2010), otros desde la política (Hite, 2004; Matamala, 2001), otros desde el marketing (Feller Villanueva, 2006), e inclusive desde el punto de vista económico (Sertsios, 2007).

La presente investigación estudia las diferentes percepciones ciudadanas respecto a los éxitos deportivos alcanzados por la selección nacio-

nal entre 2015 y 2016, el periodo más exitoso de su historia, dado que estos ofrecen la posibilidad de distinguir y reconocer diferentes impresiones tanto etarias como socioeconómicas en cuanto a la personalidad de su marca. Asimismo, en una sociedad chilena que, a pesar de los notables avances de las últimas décadas en reducción de la pobreza, es considerada desigual tanto social como económicamente (PNUD, 2017) y con un profundo malestar hacia las élites (CEP, 2016; Peña, 2020), resulta interesante también el estudio de esta exitosa Selección como símbolo de cohesión entre los diferentes grupos socioeconómicos.

Para eso se encuestaron cara a cara a 2.410 personas pertenecientes a los distintos segmentos etarios y socioeconómicos del país. Todo esto, pocos meses después de que La Roja obtuviera el campeonato de la Copa América Centenario realizada en Estados Unidos, torneo que se llevó a cabo para celebrar los 100 años de esta competencia y en el que participaron las mejores selecciones del continente.

## 2. LA ROJA COMO MARCA

Como señala Anderson (1993), las naciones son comunidades imaginarias unidas por lazos que entregan sentido de pertenencia e identidad a sus ciudadanos y los hacen sentir parte de un todo. En América Latina, como comprueban Santos (2003) y Alabarces (2003), uno de los generadores de dichos lazos son las selecciones nacionales de fútbol.

El fútbol, el estadio, el propio juego y todo lo que sucede alrededor antes, durante y después del momento de competición cobran por lo general un sentido ritual y, según algunos, casi religioso (Acuña & Acuña, 2016). Como señala Villena (2003, p.26), el fútbol "actúa de

1 <https://www.foxsports.com.mx/news/125153-la-roja-la-que-llevo-mas-publico>

arena pública”, en el proceso de construcción de identidades sociales y culturales de distintos orígenes y niveles.

Por esta razón es que se abre un abanico de dimensiones por la que puede ser estudiada una selección nacional de un país, siendo una de ellas el comprenderla como una marca.

La personalidad de la marca juega un rol fundamental a la hora de realizar una elección (Hernández *et al.* 2018) y puede ser vital en el éxito o fracaso de un producto, un servicio o alguna actividad de entretenimiento, ya que permite que los consumidores se conecten y construyan relaciones idealmente duraderas y difíciles de romper (Doyle, 1990; Rather *et al.*, 2018).

Uno de los primeros investigadores en estudiar la importancia de la marca desde el punto de vista psicológico fue Allport (1961), quien hizo un paralelo entre una marca y una persona. Así las características de la marca y los comportamientos de esta podrían ser fácilmente reconocibles por los consumidores. La relación entre ambos dependería de la identificación que logran establecer a lo largo del tiempo. Aaker y Biel (1993), en la misma línea, afirman que una organización puede tener y mantener buenas relaciones con sus clientes si logra trabajar bien su personalidad con el objetivo de ir mejorando su valoración y reconocimiento en el mercado. Blackett (2009) da un paso más allá al sostener que las marcas más potentes son aquellas construidas desde la base de confianza que proviene de la experiencia del consumidor.

Para Plummer (2000), la personalidad de la marca no es algo puramente físico o funcional, sino que las marcas pueden representar valores y adquirir características de personalidad humana. Pueden ser entonces descritas como jóvenes, cercanas, modernas, etc. Incluso auto-

res como Sundar y Noseworthy (2016) establecen que esas características de la personalidad de la marca pueden afectar positivamente en diferentes aspectos del consumidor

Esta situación es relevante en el caso del deporte y, especialmente, en el fútbol, cuya esencia descansa en parte importante sobre sentimientos intangibles. Estas sensaciones a la vez se asocian a una serie de símbolos, nombres y personas que representan a un país o a un determinado equipo (Gladden *et al.*, 1998). Además, la relación de los hinchas y sus equipos o selecciones favoritas se basa en la identidad y pertenencia (Boyle & Magnusson, 2007), es decir, muchos de ellos se describen a sí mismos como pertenecientes a la comunidad debido a su participación en el grupo (Demiray & Burnaz, 2019). Esto significa ser parte de una masa que busca los mismos objetivos y resultados, pero también significa diferenciarse de un espectador (Groeppel-Klein *et al.*, 2008), ya que convertirse en un hincha es tener conexiones más profundas con el equipo de preferencia que una persona cualquiera (Gray & Wert-Gray, 2012; Zillmann & Paulus, 1993).

Uno de los máximos exponentes en el ámbito de la personalidad de la marca es Aaker (1997), quien desarrolló un marco de referencia teórico en el cual determinó el número y naturaleza de las dimensiones de una marca que serían válidas para comparar, estudiar y analizar sus efectos de manera metódica y científica. En la actualidad existen más de 7.500 trabajos académicos que han utilizado esta metodología en diferentes productos y servicios en todo el mundo.

El instrumento de Aaker (1997) permite identificar cinco dimensiones (sinceridad, excitante, competencia, sofisticado y rudeza), las cuales agrupan una serie de rasgos (Figura 1) que posibilitan establecer la interacción entre la mar-

**Figura 1**

Modelo de Personalidad de Marca



Nota: Aaker (1997)

ca y el consumidor mediante la atribución de rasgos de personalidad (Escobar & Mateluna, 2016). Además, el modelo de Aaker (1997) resalta la importancia de construir marcas potentes basadas en la identidad y cómo esta puede desarrollarse.

Este listado de variables posibilita medir diferentes aspectos de manera sistemática, como las correlaciones entre la personalidad, la preferencia y el uso por parte de los consumidores. Estudiar las emociones que evoca en las personas una marca determinada y saber, por ejemplo, si aumentan o disminuyen los niveles de confianza y lealtad (Chernatony, 1997; Fournier, 1994).

De acuerdo a Aaker (1997) este aprendizaje contribuiría a una comprensión general del uso simbólico de las marcas, ya que proporcionaría una visión de las variables que influyen en la personalidad de la marca (Escobar & Mateluna, 2016).

Un estudio realizado por Carlson *et al.* (2009) a las marcas en deportes, descubrió que las dimensiones asociadas a la sanidad y el éxito se asocian a la identificación que tienen las personas con su equipo, ya que una vez que el consumidor se reconoce como parte con un equipo, los gastos asociados (i.e. *merchandising*) tienden a aumentar. Mientras que Pan y

Phua (2020) confirmaron que el buen desempeño del equipo produjo efectos positivos en la confianza y la lealtad de la marca patrocinadora del club (Figura 1).

Lo mismo sucede con la transmisión de eventos que logran tener mayor audiencia. Algo que claramente se puede observar en Chile, dado que cuando juega la Selección Nacional de Fútbol, los canales de televisión logran obtener sus ratings más altos. Durante la última Copa Confederaciones disputada en Rusia 2017, las transmisiones bordearon los 60 puntos (Time Ibope) al igual que los últimos partidos eliminatorios para el Mundial 2018, al que Chile finalmente no clasificó.

Después de aplicar el marco conceptual de Aaker (1997), Braunstein y Ross (2010) llegaron a la conclusión de que conocer la personalidad de la marca permite a las organizaciones deportivas establecer estrategias diferenciadoras de los competidores y, de esa forma, destinar los recursos hacia la promoción en aquellas dimensiones que necesitan cambios o fortalecimiento de ciertos aspectos. Asimismo, permite conocer si los auspicios a los que se pretende asociar la organización deportiva tienen la conexión deseada.

Lee & Cho (2009) exploraron qué marcas y eventos deportivos encajan mejor. Los resul-

tados incluyeron a cerca de 400 personas y mostraron que el emparejamiento de marcas de “sinceridad” y “diligencia” produjo la mejor relación entre la marca, el evento y los consumidores. Mientras que Karjaluoto *et al.*, (2016) establecieron que la identificación de los hinchas de hockey sobre hielo se relaciona con la lealtad y los años de relación. A menor cantidad de años, la personalidad de la marca se hace más relevante.

Kin *et al.*, (2012) después de estudiar las marcas y el deporte concluyeron que un mejor entendimiento de la personalidad de marca permite a las organizaciones deportivas monitorear de manera más efectiva su efectividad y posicionamiento en el mercado, con el fin de conocer cómo evolucionan los consumidores y de esa manera moverse con ellos. Förster (2011) resalta la importancia de esa unión, porque es la única forma de crear una sólida identidad que permita ser reconocida por las personas, con el desafío de que los fanáticos de ese equipo o club se involucren activamente con la marca (Tsordia *et al.*, 2018).

Couvelaere y Richelieu (2005) concluyen que el desarrollo e implementación de una estrategia de marca en el caso de los equipos de fútbol están correlacionados con los resultados deportivos que obtenga, pero que variables como la cercanía y el *engagement* son también relevantes. Por esa razón, se puede ver en los estadios de fútbol a miles de hinchas alentar a su equipo independientemente de que este vaya perdiendo o no esté en los primeros lugares de la tabla de posiciones.

### 3. CHILE Y SU REALIDAD SOCIAL

Con la apertura de la economía y desde el retorno de la democracia a principios de los

noventa, Chile ha experimentado un notable desarrollo, con un PIB per cápita que se eleva como el más alto de América Latina, sobrepasando los US\$ 20 000 (Banco Mundial, 2019). Esto ha permitido una notable disminución de la pobreza, la cual alcanza en la actualidad al 10% de los chilenos, siendo sólo Uruguay el país de la región que muestra mejores resultados en este ámbito (CEPAL, 2019).

En el plano institucional, y de acuerdo a Freedom House (2018), Chile no sólo se ubica como uno de los países de América Latina con mayor libertad política y civil, sino que también, y según Transparency Internacional (2019), como el segundo país de la región, tras Uruguay, con la menor percepción de la corrupción, posicionándolo entre las 30 naciones con mejores resultados a nivel mundial en este aspecto. Chile ingresó en 2010 en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE), considerada como el organismo que agrupa a los países desarrollados, siendo la primera nación sudamericana en hacerlo.

Estos logros en los planos económico e institucional deben ser contrastados con los altos niveles de desigualdad socioeconómica que aún persisten en la sociedad chilena (Banco Mundial, 2019). Como señala el PNUD (2017) sobre la desigualdad en Chile:

En Chile, decir que el país es desigual es una obviedad. La desigualdad es parte de su fisonomía histórica, un rasgo estructural del orden social desde sus inicios hasta nuestros días. Para los habitantes es un elemento esencial de cómo entienden el país donde viven y la posición que ocupan en la sociedad. (PNUD, 2017, p. 17)

Estas diferencias se traducen, por ejemplo, en que el 77% de los chilenos cree que la conflictividad entre ricos y pobres es fuerte o muy fuer-

te; 77% señala no confiar en las demás personas (Latinobarómetro, 2017). Como explica el informe del Centro de Estudios Públicos (2016), esta desigualdad se ha traducido en un malestar constante de la población no solo con la institucionalidad del país, sino que también entre los chilenos.

## 4. METODOLOGÍA

Esta investigación tiene como propósito indagar qué percepciones tienen los chilenos respecto de su selección nacional y qué logra explicar el gran interés y conexión que tuvo el público inmediatamente después de que obtuviera las dos Copa América. Asimismo, se analizó el simbolismo de La Roja como elemento de unión de la sociedad chilena, a la que se considera como fragmentada.

A través de una encuesta diseñada y teniendo como base el modelo de personalidad de Aaker (1997), se buscó identificar y evaluar los atributos con que el público chileno reconoció a la selección nacional en su periodo de mayor éxito deportivo. Esta investigación se fundamenta en las siguientes preguntas:

Q1: La imagen de la selección chilena de fútbol es mejor que la imagen que se tiene del país

Q2: Los grupos socioeconómicos más bajos se sienten más representados por la selección chilena de fútbol

Q3: Los niños y jóvenes son más optimistas respecto de que la selección chilena de fútbol tendrá siempre mejores resultados

De esta manera, se encuestaron cara a cara a 2 410 personas entre 10 y 80 años ubicadas en la Región Metropolitana y pertenecientes a diferentes segmentos socioeconómicos según

**Tabla 1**

*Población por edad en la Región Metropolitana*

Segmentos de etarios		Hombre	Mujer
Menores	13-18	287.968	278.790
Jóvenes	19-25	393.930	381.997
Adulto joven	26-40	854.643	858.526
Adulto	41-65	1.056.156	970.897
Adulto mayor	66-70	111.436	305.517
		2.704.133	2.795.727

Nota: Instituto Nacional de Estadísticas (2018)

**Tabla 2**

*Segmentación por comuna*

Comunas representativas del segmento socioeconómico		% del total de la población
ABC1	Prov - LC - Vitacura	9%
C2	La Florida - Maipú - San Miguel	20%
C3	San Bernardo - Est. Central - Cerrillos	33%
D	Prov - Ñuñoa	32%
E	La Pintana	6%

Nota: AIM

distribución AIM. Este número fue ponderado de acuerdo al peso específico de cada segmento en la población (ver Tabla 1 y 2).

La participación en este estudio fue voluntaria y no fue necesario que las personas entregaran sus datos personales ni de contacto. Por lo tanto, era imposible después identificarlas ni individualizar sus respuestas. Tampoco se realizó pago alguno. La participación de los menores de edad fue en presencia de sus padres y/o un adulto.

El acceso a los datos sólo lo tuvieron los investigadores a cargo y los resultados se mantuvieron en un computador con clave al que no tenía acceso nadie que no fuera parte de este proyecto.

Los encuestadores realizaron sus preguntas apoyándose en dispositivos móviles a los que se les cargó un software que permitía almacenar la información de manera directa en una nube de datos, a la que se podría acceder solamente con un nombre de usuario y clave determinada con el fin de proteger la confidencialidad de estos y para evitar errores posteriores en el proceso de tabulación.

A las personas que realizaron la encuesta se les realizó una capacitación en el manejo de los dispositivos y del software. Además, este programa contaba con un tutorial que podía ser consultado *online*.

Antes de comenzar con la encuesta se realizó un pilotaje de esta entre alumnos universitarios para corroborar la comprensión de las preguntas, que se cumplieran los objetivos y que el proceso técnico fuera el adecuado y funcionara correctamente.

El cuestionario basado en las dimensiones de Aaker (1997) y que se ha usado en distintas investigaciones en español (Martínez *et al.*, 2005; Petroll *et al.*, 2008), constó de 20 preguntas con escala Likert de 1 a 7. Esta escala facilita las respuestas en Chile, porque es la misma escala que se utiliza para las calificaciones escolares y de educación superior (universitaria y técnica).

## 5.RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación deben ser comprendidos a partir de que existe una alta identificación de la muestra con la selección de Chile. Sobre el 70% de todos los grupos socioeconómicos, y más del 80% en el grupo D, señalaron sentirse representados con el equipo de fútbol (Tabla 3).

Esta misma representación también se produce según los rangos etarios. Desde los niños

**Tabla 3**

*“Cuando juega la Selección, ¿te sientes representado?”. Respuestas afirmativas.*

Grupo socioeconómico	
ABC1	71%
C2	71%
C3	73%
D	84%
E	73%

**Tabla 4**

*“Cuando juega la Selección, ¿te sientes representado?”. Respuestas afirmativas.*

Grupo etario	%
Adulto mayor	76
Adulto	75
Adulto joven	78
Jóvenes	78
Niños	79

hasta los adultos mayores mostraron una importante identificación con la Selección, en todos los casos en más de un 70% (Tabla 4).

Es esta alta identificación, tanto de los grupos socioeconómicos como etarios, lo que permite establecer ciertas asociaciones entre el país y la Selección. Exitoso, eficiente, trabajador, auténtico, líder, fuerte y rudo fueron los principales rasgos, de los 15 que contempla el modelo de Aaker (1997), con los que el total de la muestra identificó a Chile y a La Roja (Tabla 5).

En general, se puede apreciar que la imagen del país y la Selección son similares, pero existe un reconocimiento de marca más fuerte en la Selección. Además, se puede establecer que, si bien las imágenes son similares, con respecto a la honestidad, se aprecia una diferencia de 24 puntos porcentuales. Ocurre algo similar con los adjetivos de: es exitoso, es líder y eficiente, con 28, 18 y 17 puntos de diferencia respecti-

**Tabla 5**

*Principales rasgos de personalidad de Aaker aplicados a Chile y su selección*

	ABC1	C2	C3	D	E
Personalidad País	Exitoso	Eficiente	Trabajador	Trabajador	Fuerte
	Líder	Auténtico	Esforzado	Exitoso	Rudo
Personalidad Selección	Esforzado	Eficiente	Eficiente	Trabajador	Exitoso
	Líder	Líder	Líder	Líder	Líder

vamente entre la imagen de Chile y la selección chilena.

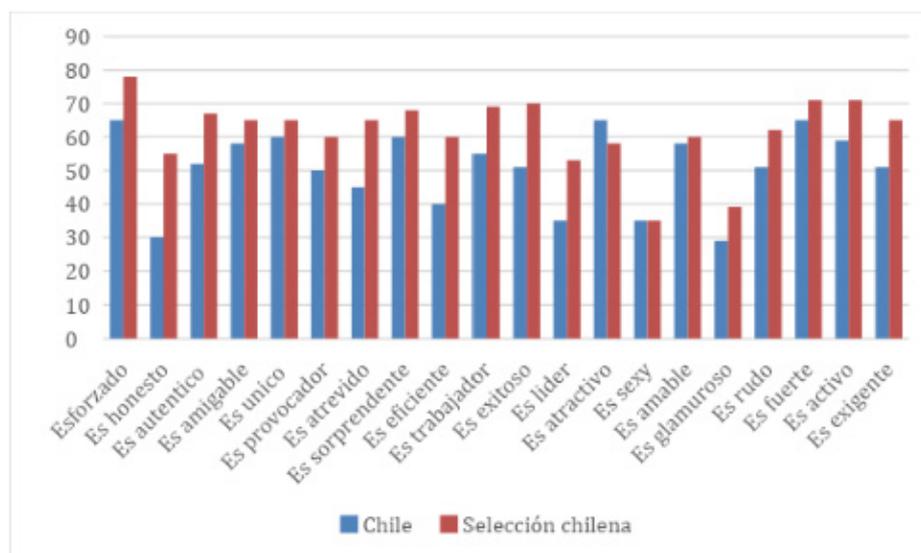
Con esta información se cumple la pregunta planteada respecto de que la imagen de la selección chilena de fútbol es mejor a la que se tiene del país. Esto ve reflejado, tal como se dijo anteriormente, en la masiva asistencia a los partidos de fútbol y en el alto rating de las transmisiones de los partidos. En contraste, la imagen del país se ha ido haciendo más inestable durante los últimos años. Desde 2013, se ha producido una importante baja sobre quie-

nes creen que el país está progresando (UC-GFK, 2018) (Figura 2).

Entre los distintos grupos socioeconómicos hubo consenso en caracterizar a la Selección como líder, rasgo que solo el grupo ABC1 consideró que también se aplicaba a Chile. Esto podría relacionarse con que este segmento identificó su situación socioeconómica con los éxitos deportivos del equipo nacional. Así también ocurre con la apreciación de los C2, que consideró eficientes tanto al país como al equipo.

**Figura 2**

*Imagen país vs. imagen selección chilena de fútbol*



Por otra parte, se puede advertir que el grupo socioeconómico de menor ingreso utilizó características propias de un ambiente de adversidad para calificar al país, aunque mantuvo una apreciación de la Selección como exitosa. Diferente fue lo que ocurrió con el grupo D, que caracterizó tanto a Chile como al equipo como “trabajador”.

Se realizó un test de Chi Cuadrado para cada par de variables de Chile y selección chilena, el resultado fue significativo en cada uno de los casos.

Otro rasgo de personalidad consultado fue con qué animal se identificaba a la selección de fútbol. Hubo acuerdo en que el perro representaba mejor las cualidades de La Roja. La elección de este animal puede tener una doble explicación. La primera, respecto al hecho de que a uno de los jugadores más importantes del equipo, y que posee una biografía de superación personal, se le apoda como *El Pitbull*. La segunda, y también plausible, es el simbolismo que tiene en el país el perro callejero, que debe arreglárselas diariamente para sobrevivir, al que se le llama comúnmente como *quiltro*, palabra que significa can en mapudungún. Otros animales que también destacaron fueron dos de los depredadores más feroces de la naturaleza, el león y el tigre.

Se puede establecer que estos rasgos de personalidad con los que se asocia a la selección nacional son reflejo de su rendimiento deportivo de los últimos años. Así, grupos como el ABC1 y el C3 creen que la Selección siempre va a ganar (Tabla 6).

Esto se debe a que la actual sociedad chilena es más optimista respecto a esta selección que a otras del pasado, sobre todo las nuevas generaciones. De acuerdo a la Tabla 6, son los niños de todos los grupos socioeconómicos los más optimistas con la actual selección, lo que

**Tabla 6**

*“Cuando juega la Selección pensamos que ésta siempre va a ganar. Respuestas afirmativas.*

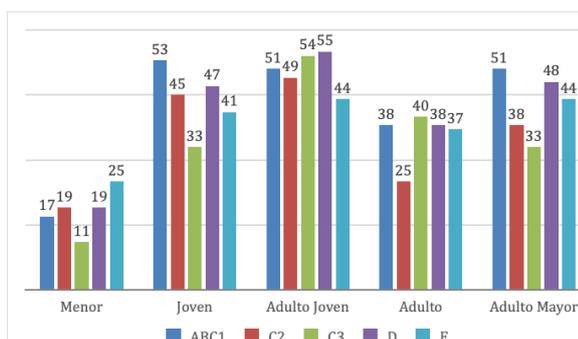
Segmento	%
ABC1	56
C2	38
C3	52
D	38
E	48

se puede explicar por el hecho de que no vivieron las derrotas de periodos anteriores (Tabla 7).

Este optimismo se traduce en que fueron los grupos que han vivido únicamente esta etapa ganadora de la Selección los más confiados en que el equipo llegaría a la final de la Copa del Mundo 2018 (Tabla 7). Los menores y los jóvenes, con un 31% y un 22% respectivamente, tuvieron más expectativas favorables sobre los resultados futuros del equipo, mientras que los adultos y los adultos mayores, con un 16% y 19% respectivamente, presentaron menor confianza (Figura 3).

**Figura 3**

*“¿Eres más optimista hoy que antes del rendimiento de la Selección nacional de fútbol?”. Porcentaje de respuestas a firmativas según grupo socioeconómico y edad.*



Respecto a la segunda pregunta de investigación, si los grupos socioeconómicos más bajos se sienten más representados por la selección chilena de fútbol, esta no se cumple. El grupo

**Tabla 7**

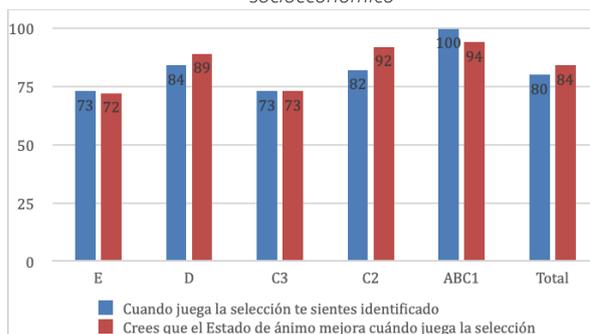
*Expectativas de la selección nacional para el mundial de fútbol.*

	No clasifica	Primera Ronda	Octavos de final	Cuartos de final	Semifinal	Final
Adultos mayores	25%	29%	24%	20%	20%	19%
Adulto	19%	24%	18%	21%	16%	16%
Adulto joven	10%	10%	9%	13%	15%	12%
Jóvenes	22%	22%	23%	27%	25%	22%
Niños	24%	15%	26%	18%	24%	31%

socioeconómico más alto es el que se siente más representado por la Selección, seguido del grupo D y el que se siente menos representado es el grupo E y C3 (Figura 4). Ahora, en general, vemos que todos los grupos socioeconómicos afirman sentirse representados por la Selección. La misma tendencia ocurre sobre si creen que el estado de ánimo mejora cuando juega la Selección. Nuevamente el grupo ABC1 es el que se encuentra más de acuerdo con esta afirmación (Figura 4). Al realizar una prueba de Chi Cuadrado vemos que para ambas preguntas las diferencias son significativas estadísticamente a un 95% de confianza ( $p < 0,05$ ).

**Figura 4**

*Representación y estado de ánimo por grupo socioeconómico*



Al analizar la tercera pregunta de investigación, si los niños y jóvenes son más optimistas respecto de que la selección chilena de fútbol tendrá siempre mejores resultados. Esta se puede comprobar a través de los siguientes resultados.

Los menores y los jóvenes, con un 41% y 45% respectivamente, los que más consideraron que la selección campeona de la Copa América 2015 ha sido la mejor de la historia del fútbol chileno. Cabe destacar que los adultos mayores también estimaron como una de las mejores a la selección que ocupó el tercer lugar en la Copa Mundial de 1962, que se realizó en el país (Tabla 8).

Al preguntarles cuando juega la selección chilena, da lo mismo, el rival siempre va a ganar, encontramos que las expectativas de las personas son distintas a nivel estadístico dependiendo de la edad ( $P < 0,05$ ,  $T = -2,019$ ). Los más jóvenes poseen mayores expectativas sobre la Selección que las mayores. Al consultarles sobre el optimismo comparados con sus padres vemos que las diferencias no son estadísticamente significativas ( $P > 0,05$ ,  $T = -,228$ ), es decir, no existen diferencias estadísticamente significativas según la edad de las personas ante la frase "Tus padres eran más optimistas que tú" (Tabla 9).

**Tabla 8**

“¿Cuál ha sido la mejor selección de fútbol de Chile?”

	Mundial 1962	Mundial 1974	Mundial 1982	Copa América 1987	Mundial 1998	Mundial 2010	Mundial 2014	Copa América 2015	Copa América 2016
Adultos mayores	27%	2%	4%	2%	7%	9%	8%	29%	12%
Adultos	10%	4%	6%	1%	4%	8%	11%	36%	23%
Adulto Joven	7%	2%	3%	1%	5%	7%	15%	42%	18%
Jóvenes	4%	1%	2%	2%	4%	8%	16%	45%	18%
Niños	4%	2%	1%	1%	3%	13%	14%	41%	21%

**Tabla 9**

“¿Cuál ha sido la mejor selección de fútbol de Chile?”

		N	Media	Desviación estándar
Edad	Sí	1036	34,8	20,3
	No	1374	36,5	20,4

**Tabla 10**

“¿Tus padres eran más optimistas que tú?”

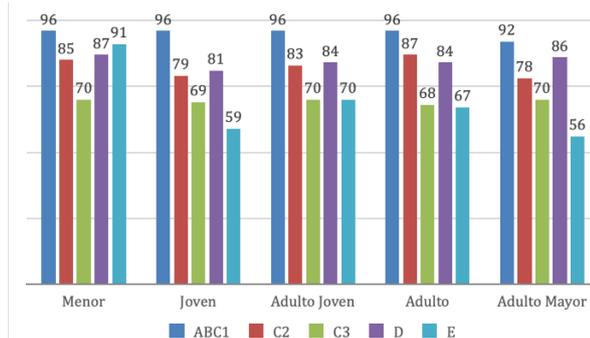
		N	Media	Desviación estándar
Edad	Sí	970	35,7	20,3
	No	1439	35,9	20,4

Esta confianza deportiva respecto a la Selección puede llevarse a planos sociales, considerando que ella sirve de lazo de unión entre los diferentes grupos socioeconómicos y etarios. El 79% de los consultados respondió que sí a la pregunta de si “la Selección nos une como país”. No obstante, existió una diferencia considerable entre los grupos socioeconómicos más distantes. Mientras el ABC1, en todos los rangos etarios, consideró que la Selección nos une en más de un 90%, en el grupo E —salvo en los niños, que exhiben un porcentaje similar al ABC1— los porcentajes fueron menores, lle-

gando en los jóvenes y adultos mayores a menos del 60%.

**Figura 5**

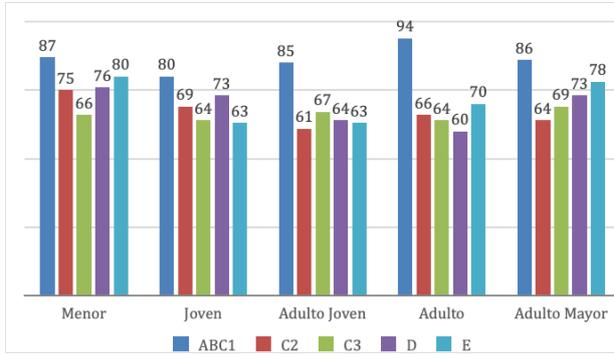
“¿La selección de fútbol nos une como país?”.  
Porcentaje de respuestas afirmativas.



El 70% de la muestra estimó que la Selección deja de lado las diferencias sociales. Al cruzar los grupos socioeconómicos con los rangos etarios, el resultado fue que el ABC1, en todas las edades, fue el segmento que más creyó que la Selección permite dejar de lado las diferencias sociales. Mientras que fueron los adultos del grupo D los que tuvieron una posición más negativa frente a esta pregunta.

**Figura 6**

¿La selección de fútbol deja de lado las diferencias sociales? Porcentaje de respuestas afirmativas.

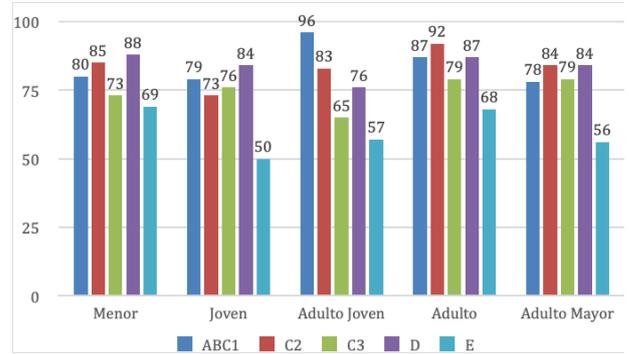


Es importante señalar que tanto en la pregunta de si la Selección une al país como en la que interroga si ella deja de lado las diferencias sociales, fue el grupo ABC1, en todos los rangos etarios, el que mostró una mayor tendencia positiva, mientras en los demás grupos, si bien hubo una importante aprobación a estos ítems, esta fue menor.

La importancia social que tiene la Selección lleva también a que aspectos simbólicos relacionados con la identidad del país sean asociados a ella. Generalmente, los equipos de las selecciones nacionales de fútbol cantan el himno patrio antes de comenzar el juego. Así, a la pregunta de si esto produce emoción, el 79% de los encuestados declaró que sí. Sin embargo, en el cruce de los grupos socioeconómicos con el rango etario, el grupo E en todas las edades señaló una menor emocionalidad con este canto, llegando sólo al 50% en los jóvenes. Entre las diferentes causas que podrían explicar este último dato, por ejemplo, podría estar el desapego de la juventud con la tradición, cuestión que no atañe propiamente a esta investigación.

**Figura 7**

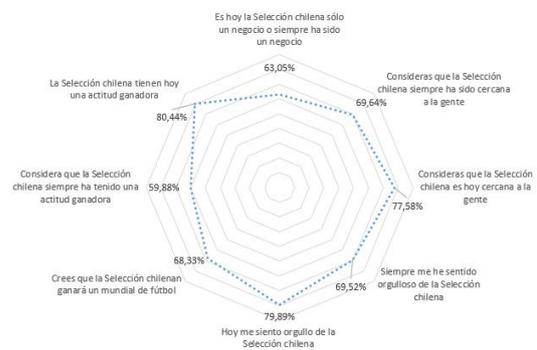
¿La selección de fútbol deja de lado las diferencias sociales? Porcentaje de respuestas afirmativas.



Respecto de una serie de actitudes, y según el total de la muestra, fue posible advertir que la selección de fútbol ha generado actitudes positivas hacia ella. Los chilenos se sienten más orgullosos de La Roja y la consideran más cercana a la gente que antes. Asimismo, a la Selección se le ponderó como más ganadora que las anteriores: el 80% la consideró hoy más triunfadora, mientras que el 59% señaló que siempre lo había sido. Esta visión optimista de la Selección se refleja en que el 68% cree que alguna vez ella ganará la Copa Mundial de Fútbol. El aspecto negativo fue que un porcentaje alto, al igual que en el pasado, aún la considera como un negocio.

**Figura 8**

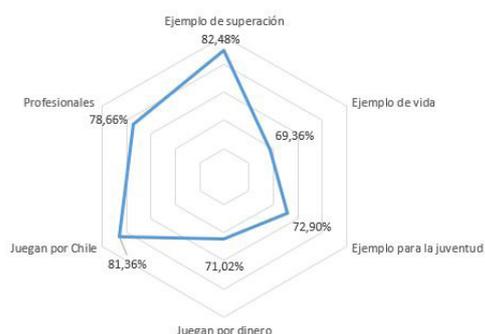
Actitudes respecto de la selección chilena



Al personalizar la Selección en sus jugadores, la apreciación del total de la muestra es positiva. Así, el 72% los consideró como modelos para la juventud, el 82% los estimó como ejemplos de superación y el 81% creyó que ellos juegan por el país. Por otra parte, si bien el 71% consideró que juegan por dinero, un 78% señala que son profesionales. En una proporción alta, pero menor, el 69% los ve como ejemplos de vida.

**Figura 9**

*Actitudes respecto de los jugadores de la selección chilena*



Al investigar las sensaciones que genera la selección chilena de fútbol se crearon 2 variables. La variable positiva es la suma de las variables: pasión, felicidad, placer, amor a la patria, confianza y admiración. La variable negativa es la suma de las variables: enojo, descontento, tristeza, miedo, vergüenza y nervios. Esto suma los valores de la escala de 1 a 5, es decir, si una persona está muy en desacuerdo con los 6 adjetivos, sumará 6 en la variable creada, por el contrario, si está muy de acuerdo con todos los adjetivos sumará 30. En los mínimos y máximos vemos que hay personas que estuvieron muy en desacuerdo con todos los adjetivos (sumaron 6) y otras que estuvieron muy de acuerdo con todos (sumaron 30). La media para los positivos es 22,3 y para los negativos 17,6, esto quiere decir que las personas encuestadas afirman que la Selección les produce en mayor medida adjetivos positivos que negativos, pues mientras más cercana es la media a 30, quiere

decir que más personas estuvieron de acuerdo con los adjetivos.

**Tabla 11**

*Sensaciones que genera la selección chilena de fútbol*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Positivo	2331	6	30	22,3	4,8
Negativo	2339	6	30	17,6	4,4

En la tabla 12 se puede ver la correlación entre las variables creadas y la edad. Vemos que en ambos casos la correlación entre las variables es negativa, sin embargo, es muy débil al ser cercana a 0. Al observar la significancia vemos que es mayor a 0,05 por lo tanto fallamos en rechazar nuestra hipótesis nula y vemos que no hay relación lineal entre las variables positiva y negativa con la edad.

**Tabla 12**

*Sensaciones por edad*

		Edad	Positivo	Negativo
Edad	Correlación de Pearson	1	-,032	-,035
	Sig. (bilateral)		,122	,088

## 6. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este trabajo revelan la fuerza como marca que tuvo la selección nacional más exitosa de todos los tiempos entre los chilenos. Si bien hay algunas diferencias entre grupos socioeconómicos y grupos etarios, en general la evaluación de La Roja y de las emociones que despierta es enormemente positiva, lo cual difiere de la imagen que la mayoría de los encuestados tiene del país. Así queda demostrado lo planteado por Blackket (2009), que establece que las marcas más potentes son aquellas que están construidas desde la base de la confianza y la experiencia.

Tal como se mencionó, Chile fue el país que proporcionalmente llevó más público al estadio. Puede decirse que la alta demanda e interés por vivir la experiencia de ver a la Selección en vivo va de la mano con los resultados obtenidos en esta investigación.

El fervor que genera la selección de fútbol de Chile y los aspectos y sensaciones positivos demostrados en este trabajo podrían explicar por qué diferentes actores sociales y comerciales buscan asociarse con dicha marca. Un ejemplo de esto es el millonario contrato firmado el 2017 para adquirir sus derechos comerciales por el que se pagó un 20% más que en el acuerdo anterior firmado cinco años antes (Contreras, 2017).

En lo particular, el estudio reveló que cada nivel socioeconómico identificó a la Selección y los valores que promueve desde su lugar de origen particular, haciendo de su positiva significación algo flexible que se corresponde con la realidad de cada grupo.

Respecto de los rangos etarios, fue posible observar que el optimismo de cada cohorte está relacionado con las vivencias, negativas o positivas, anteriores. Es por esa razón que los niños y jóvenes se muestran más optimistas, ya que han visto y vivido resultados casi únicamente favorables de la Selección. No sucede lo mismo con las generaciones mayores, que la vieron fracasar una y otra vez en diferentes competencias (clasificatorias, mundiales, Copa América, etc.).

Asimismo, se logró comprobar que la Selección une a los chilenos y es un elemento de cohesión social poco frecuente en nuestra convivencia actual. En este sentido, y teniendo en cuenta los altos índices de desigualdad y desconfianza en Chile, La Roja debe ser comprendida no sólo en lo que concierne a lo meramente deportivo, sino como una marca que promueve la buena

convivencia y es lazo de unión entre las clases sociales y grupos etarios del país.

Estos atributos favorables se traspasan también a los jugadores seleccionados, ya que son percibidos como modelos a seguir. Se destacan los aspectos meritocráticos de sus vidas, siendo esta dimensión un aspecto relevante para la sociedad chilena, ya que la meritocracia se ha establecido como un aspecto relevante para la cohesión social (Siles, 2018).

## 7. CONCLUSIONES Y APLICACIONES PRÁCTICAS

A partir de las preguntas de investigación en las que se fundamentó esta investigación, se concluye:

1. Es posible establecer que la imagen del país y la selección son similares, pero existe un reconocimiento de marca más fuerte en el equipo. En este sentido, esto se puede explicar, por una parte, por los éxitos de La Roja entre los años 2014 a 2016, y por la otra, a las visiones negativas del país y su progreso de los últimos años.
2. Si bien la diferencia es pequeña, son los grupos socioeconómicos más altos los que se sienten más representados por la selección. Esto se podría explicar por una suerte de asimilación del éxito del equipo con el de sus propios logros económicos.
3. Los niños y los jóvenes son más optimistas con la selección y sus triunfos. Esto se debe a que las nuevas generaciones sólo han sido testigos de los logros de esta selección, no teniendo en la memoria, como sí ocurre con los grupos de mayor edad, las derrotas de los equipos pasados.

Sin duda, precisar las percepciones de la población chilena respecto del equipo más popular

de fútbol del país permite establecer una serie de aplicaciones prácticas:

1. En cuanto a políticas públicas, el comprender las percepciones que genera La Roja en la sociedad abre la puerta para utilizarla para fomentar o desarrollar propuestas en deportes o vida sana, entre otros ámbitos. En este sentido, el estudio permite focalizar estas futuras políticas según rango etario y nivel socioeconómico, mejorando su focalización y precisión.
2. En cuanto a marca, los auspiciadores de la Selección tendrán acceso a un perfil más delimitado de las percepciones que genera el equipo, pudiendo orientar sus campañas publicitarias con el propósito de conseguir mayor impacto. Desde la perspectiva inversa, a la Selección en cuanto institución, el poseer conocimientos de su alcance en los grupos etarios y socioeconómicos le permite conocer su valorización como marca.
3. En cuanto a fenómeno social, para países con altos grados de desigualdad económica y desconfianza como Chile, contar con símbolos de unión como la selección de fútbol les permite generar a partir de ella políticas socioculturales orientadas a mejorar la convivencia y la confianza entre los ciudadanos.

En futuras investigaciones, y como parte de las limitaciones de ésta, podría ampliarse la muestra de participantes a regiones del país, de manera de constatar si los sentimientos que genera La Roja son similares en otras ciudades. Asimismo, se podría generar una comparación de si cambia la percepción cuando la selección es deportivamente exitosa a cuando ya deja de serlo. También se puede ampliar la muestra a equipos de fútbol locales, para saber si los atributos de esas marcas individuales son similares a los que posee el llamado “equipo de todos”.

## REFERENCIAS

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Aaker, D. A., & Biel, A. L. (1993). *Brand equity and advertising: An overview* (pp. 1-10). Lawrence Erlbaum Associates.
- Acuña, G., & Acuña, Á. (2016). *El fútbol como producto cultural: Revisión y análisis bibliográfico*. Citius, Altius, Fortius: Humanismo, Sociedad y Deporte: Investigaciones y ensayos (CAF). <https://doi.org/10.15366/citius2016.9.2.003>
- Alabarces, P. (2003). *Futbologías: fútbol, identidad y violencia en América Latina*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Holt, Reinhart & Winston.
- Anderson, B. (1993). Comunidades imaginadas. Reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo [Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism]. Fondo de Cultura Económica.
- Belair-Gagnon, V., Nelson, J. L., & Lewis, S. C. (2019). Audience engagement, reciprocity, and the pursuit of community connectedness in public media journalism. *Journalism Practice*, 13(5), 558-575. <https://doi.org/10.1080/17512786.2018.1542975>
- Blackett, T. (2009). *What Makes Brand Great and Branding*. London Profile Books.
- Boyle, B. A., & Magnusson, P. (2007). Social identity and brand equity formation: A comparative study of collegiate sports fans. *Journal of Sport Management*, 21(4), 497-520. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.4.497>
- Braunstein, J. R., & Ross, S. D. (2010). Brand personality in sport: Dimension analysis and general scale development. *Sport Marketing Quarterly*, 19(1), 8-16.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of business research*, 66(1), 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029>
- Carlson, B. D., Todd Donavan, D., & Cumiskey, K. J. (2009). Consumer-brand relationships in sport: brand personality and identification. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(4), 370-384. <https://doi.org/10.1108/09590550910948592>
- Centro de Estudios Públicos (2016). *Informe Encuesta CEP 2016. ¿Malestar en Chile?* CEP.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2019). *Panorama Social de América Latina*. CEPAL.
- Contreras, G. (2017). Mediapro y Chilevisión cierran acuerdo por derechos comerciales de La Roja. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/mediapro-chilevision-cierran-acuerdo-derechos-comerciales-la-roja/24144/>
- Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23-46. <https://doi.org/10.1080/16184740500089524>
- Chernatony, L. D. (1997). Integrated brand building using brand taxonomies. *Journal of Product and Brand Management*, 6(1), 56-63. <https://doi.org/10.1108/10610429710160048>
- Demiray, M., & Burnaz, S. (2019). Exploring the impact of brand community identification on Facebook: firm-directed and self-directed drivers. *Journal of Business Research*, 96, 115-124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.016>
- Doyle, P. (1990), "Building Successful Brands: The Strategic Options", *Journal of Consumer Marketing*, 7(2), 5-20. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002572>
- Escobar, M. & Mateluna, C. (2016). Modelos de Personalidad de marca: una descripción de 1997 a 2015. *Revista Academia & Negocios*, 2(2), 29-42.
- Feller, Villanueva R. (2006). *Planificación estratégica de marketing: Asociación Nacional de Fútbol Profesional ANFP 2007-2010*. [Tesis Universidad de Chile].
- Förster, K. (2011). Key success factors of TV brand management: An international case study analysis. *Journal of media business studies*, 8(4), 1-22. <https://doi.org/10.1080/16522354.2011.11073528>
- Freedom House (2018). *Freedom in the World 2018*. Freedom House.
- Gladden, J. M., Milne, G. R., & Sutton, W. A. (1998). A conceptual framework for assessing brand equity in Division I college athletics. *Journal of sport management*, 12(1), 1-19. <https://doi.org/10.1123/jsm.12.1.1>
- Gray, G. T., & Wert-Gray, S. (2012). Customer retention in sports organization marketing: Examining the impact of team identification and satisfaction with team performance. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 275-281. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2011.00999.x>
- Groepel-Klein, A., Koenigstorfer, J., & Schmitt, M. (2008). You'll Never Walk Alone "-How Loyal Are Football Fans to Their Clubs When They Are Struggling against Relegation. *Proceedings of the 16th EASM Conference*, Bayreuth/Heidelberg.

- Hernández-Gil, C., Figueroa-Ramírez, E. F., & Correa-Corrales, L. E. (2018). Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 33-46. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8505>
- Hite, K. (2004). Chile's National Stadium. As Monument, as Memorial. *Revista Harvard Review of Latin America*, 3.
- Karjaluoto, H., Munnukka, J., & Salmi, M. (2016). How do brand personality, identification, and relationship length drive loyalty in sports? *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 50-71. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2014-0206>
- Kim, Y., Magnusen, M., & Kim, Y. (2012). Revisiting sport brand personality: Scale development and validation. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(3), 65.
- Latinobarómetro (2017). Informe Latinobarómetro 2017. Latinobarómetro.
- Lee, H. S., & Cho, C. H. (2009). The matching effect of brand and sporting event personality: Sponsorship implications. *Journal of Sport Management*, 23(1), 41-64. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.1.41>
- Matamala, D. (2001). Goles y autogoles: la impropia relación entre el fútbol y el poder político. Planeta.
- Martínez, E., Montaner, T., & Piña, J. M. (2005). Propuesta de medición de la imagen de marca: un análisis aplicado a las extensiones de marca. *Revista Asturiana de Economía*, (33), 89-112.
- Pan, P.-L. and Phua, J. (2020). Connecting sponsor brands through sports competitions: an identity approach to brand trust and brand loyalty. *Sport, Business and Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SBM-01-2019-0003>
- Peña, C. (2020). Pensar el malestar: La crisis de octubre y la cuestión constitucional. TAURUS.
- Petroll, M. D. L. M., Damacena, C., & Merino, M. H. (2008). Medición y determinantes del valor de marca en la perspectiva del consumidor. *Contabilidad y negocios*, 3(6), 19-37.
- Plummer, J. T. (2000). How personality makes a difference. *Journal of advertising research*, 40(6), 79-83. <https://doi.org/10.2501/JAR-40-6-79-83>
- PNUD (2017). *Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*. PNUD.
- Rather, R.A., Tehseen, S. and Parrey, S.H. (2018), "Promoting customer brand engagement and brand loyalty through customer brand identification and value congruity", *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(3), 319-337. <https://doi.org/10.1108/SJME-06-2018-0030>

- Santa Cruz, E. (2010). "De sentimiento popular a marca registrada. Fútbol, identidad y nacionalismo en Chile". En Cid, G., y San Francisco, A. (2010). *Nacionalismos e identidad nacional en Chile: siglo XX*. Centro de Estudios Bicentenario.
- Santos, T. C. (2003). *O lado 'hard' da cultura 'cool': as torcidas e a violência no futebol*. Alabarces, P. *Futbologías: fútbol, identidad y violencia en América Latina*. CLACSO.
- Sertsios, G. (2007). ¿Puede el diseño de un torneo deportivo afectar su asistencia? *Cuadernos de economía*, 44(129), 59-89. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-68212007000100003>
- Siles, C. (2018). Desigualdad, élites y encuentro. Algunos desafíos para la cohesión social en Chile. *Estudios Públicos*, 149, 75-103.
- Sundar, Aparna, Noseworthy, Theodore J. (2016), Too Exciting to Fail, Too Sincere to Succeed: The Effects of Brand Personality on Sensory Disconfirmation, *Journal of Consumer Research*, 43(1), 44-67. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw003>
- Tapia M.J. (2019). *El fútbol chileno sale a la caza de las marcas que se cuelgan de su imagen*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/futbol-chileno-sale-la-caza-las-marcas-se-cuelgan-imagen/757249/>
- Transparency International (2019). Corruption Perceptions Index 2018. Transparency International.
- Tsordia, C., Papadimitriou, D., & Parganas, P. (2018). The influence of sport sponsorship on brand equity and purchase behavior. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 85-105. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1374299>
- UC y GfK Adimark, 2018. Encuesta Nacional Bicentenario (presentación). <https://encuestabicentenario.uc.cl/wp-content/uploads/2018/10/Encuesta-bicentenario-2018-Sitio-Web.pdf>
- Villena, S. (2003). El fútbol y las identidades Prólogo a los estudios latinoamericanos. En CLACSO (2003) *Futbologías: Futbol, identidad y violencia en America Latina*. CLACSO.
- World Bank (2019). *World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files*. World Bank.
- Zillmann, D., & Paulus, P. B. (1993). Spectators: Reactions to sports events and effects on athletic performance. *Handbook of research on sport psychology*, 600-619.

# Efectos de la desinformación sobre la imagen de marca y reacción de tres empresas del sector alimentario ante una crisis de comunicación: Starbucks, Mercadona y Burger King

*Effects of disinformation on the brand image and the reaction of three companies in the food sector to a communication crisis: Starbucks, Mercadona and Burger King*

*Efeitos da desinformação sobre a imagem de marca e reação de três empresas do setor de alimentos frente a uma crise de comunicação: Starbucks, Mercadona e Burger King*

# 3

ARTÍCULO



## Inmaculada Martín-Herrera

Centro Universitario San Isidoro (España)

Doctora en Educación. Profesora y coordinadora del Centro Universitario San Isidoro.

imartin@centrosanisidoro.es  
<https://orcid.org/0000-0002-8943-4766>

## Juan Pablo Micaletto Belda

Centro Universitario San Isidoro (España)

Doctor interuniversitario en Comunicación. Profesor y coordinador del Centro Universitario San Isidoro.

jmicaletto@centrosanisidoro.es  
<https://orcid.org/0000-0002-5424-6968>

RECIBIDO: 24 de junio de 2020 / ACEPTADO: 02 de diciembre de 2020

### Resumen

Este estudio indaga en las estrategias de comunicación desarrolladas por tres empresas del sector alimentario: Starbucks, Mercadona y Burger King, con objeto de gestionar una crisis de imagen provocada por la difusión en

Internet de información falsa o confusa. Se ha realizado un análisis descriptivo, empleando una ficha como instrumento de medida. Los resultados determinan que las claves de esta gestión fueron el uso preferente de las redes sociales, la rapidez y la transparencia de las

respuestas y el empleo reiterado de la palabra “falso” para desmentir el engaño con el que se había relacionado a estas compañías.

#### **PALABRAS CLAVE**

Información falsa, Gestión de crisis, Comunicación, Imagen de marca, Internet, Redes sociales.

#### **Abstract**

This study investigates the communication strategies developed by three companies in the food sector: Starbucks, Mercadona and Burger King; in order to manage an image crisis caused by the dissemination of false or confusing information on the Internet. A descriptive analysis was carried out using a sheet of own elaboration as measure source. The results determined that the keys to this management were the preferential use of social networks, the speed and transparency of responses and the repeated use of the word “false” to deny the deception with which these companies had been related.

#### **KEYWORDS**

False information, Crisis management, Communication, Corporate image, Internet, Social network.

#### **Resumo**

Este estudo investiga as estratégias de comunicação desenvolvidas por três empresas do setor alimentício: Starbucks, Mercadona y Burger King, com objetivo de gerenciar uma crise de imagem provocada pela difusão na Internet de informação falsa ou confusa. Se realizou uma análise descritiva, utilizando uma ficha como instrumento de medida. Os resultados determinam que as chaves desta gestão foram o uso preferente das redes sociais, a rapidez e a transparência das respostas e o uso reiterado da palavra “falso” para desmentir as informações falsas com o que se havia relacionado estas empresas.

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Informação falsa, Gestão de crise, Comunicação, Imagem de marca, Internet, Redes sociais.

---

## **1. INTRODUCCIÓN**

Durante los años 2016 y 2017, los términos posverdad y noticias falsas fueron designados como las palabras del año por parte del *Oxford English Dictionary*. El auge de internet, junto a las redes sociales, está favoreciendo que estos conceptos adquieran una nueva dimensión y un nuevo significado para toda clase de empresas e instituciones. La creciente complejidad social, unida a la revolución tecnológica actual, favorecen la aparición de estos fenómenos que, entre otras cosas, deterioran la credibilidad de las organizaciones empresariales e institucionales. En estos escenarios se generan

situaciones de crisis que pueden poner en riesgo la estabilidad financiera de las corporaciones, deteriorando sus estructuras y frenando su proyección social y empresarial. La imagen y la reputación, entendidas como los activos más importantes con los que cuentan las organizaciones, pueden verse gravemente afectadas (Capriotti, 2009; Carrió, 2013).

El objeto de estudio de esta investigación es el análisis de tres casos de comunicación de crisis, dentro del sector de la alimentación, que estuvieron marcados por la dinámica de la desinformación y la posverdad. Estos casos, que tuvieron un notable impacto en la Red, afecta-

ron a las compañías Starbucks, Mercadona y Burger King.

Respecto al término desinformación, la Comisión Europea (2018) no solo hace referencia a los contenidos falsos, sino a todo aquello que está falto de contexto y que tiene la intención de servir a determinados fines mediante la producción, propagación y consumo de informaciones inexactas o engañosas que buscan provocar daño público. Esta desinformación puede producirse a través de memes, capturas, vídeos, audios, etc. (Maldita.es, 2019).

Según la literatura académica consultada sobre el tema, durante los próximos años cada vez más empresas verán su imagen y reputación comprometida debido a la proliferación de contenidos falsos. Como ejemplo de esta situación, la consultora Gartner (2017) señala que en el año 2022 habrá más publicaciones falsas que verdaderas circulando por la red y que no habrá capacidad material y tecnológica para borrarlas. Además, ha advertido que las empresas deben estar preparadas para defenderse de la desinformación.

Sobre su difusión, algunos estudios muestran que las “noticias falsas” se propagan más rápido en la red que las verdaderas, sobre todo a través de redes sociales como Facebook y Twitter (Martens *et al.*, 2018). En este sentido, el *Estudio sobre el Impacto de las Fake News en España* (Europa Press, 2017) señala que un 86% de los españoles posee dificultades para determinar la veracidad de distintas informaciones.

Los contenidos falsos representan un concepto que, en los últimos tiempos, ha estado ligado principalmente a la actividad política. Hecho que se puede observar en acontecimientos recientes como la victoria electoral de Donald Trump en Estados Unidos o el triunfo del Brexit en Reino Unido (McNair, 2018). No obstante, en el ámbito empresarial existe, cada vez más, un

interés creciente a la hora de afrontar la oleada de desinformación que afecta al conjunto de las organizaciones privadas. La revisión de la literatura empresarial existente muestra un adecuado fundamento teórico de la reputación de las empresas desde una perspectiva tradicional, centrada en los medios convencionales. Sin embargo, la gestión de crisis de la reputación *online* es una temática relativamente nueva, por lo que es necesario fomentar su conocimiento y aplicación (Álvarez & Murillo, 2018).

Por esta razón, resulta de interés conocer los efectos de este fenómeno en el mundo empresarial, pues pueden causar un grave daño a las empresas. Y para ello, en esta investigación se plantean los siguientes objetivos: a) Identificar casos reales de empresas afectadas por noticias falsas, b) Estudiar el origen y los motivos de estos mensajes, c) Indagar el impacto que estas informaciones generan en la imagen de marca de estas compañías, d) Determinar en cada caso las acciones de comunicación desarrolladas, a fin de establecer las claves que forman parte de una correcta gestión de crisis. Se trata, pues, de conocer si han existido algunos parámetros comunes determinantes para la resolución de las mismas y que permitan a las empresas luchar contra la desinformación.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS CRISIS

La comunicación de crisis, desde un punto de vista empresarial, ha sido objeto de estudio de diversos investigadores (Del Pulgar, 1999; Fita, 1999; Luecke, 2005; Saura, 2005). Para Piñuel (1997) este concepto representa:

Un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (p. 167)

Cada crisis posee su propia naturaleza. Por tanto, no existen dos crisis iguales que puedan afectar de idéntica forma a las empresas (Costa-Sánchez & López-García, 2020). No obstante, la mayor parte de las crisis exhiben una serie de elementos comunes: impacto desfavorable en la imagen de marca, implicación directa de los medios de comunicación, imagen positiva de las víctimas, los hechos se originan de forma rápida, la información en sus inicios es dispersa e insuficiente y la imagen y la reputación de la organización son puestas en tela de juicio (Cervera, 2008; Westphalen & Piñuel, 1993).

En relación a este último aspecto, la reputación empresarial, la identidad y la imagen son activos intangibles que influyen de forma determinante en la capacidad financiera de las empresas. En la actualidad, estos términos se usan sin distinción, hecho que ha provocado que exista una cierta confusión en torno a los mismos. La reputación de las empresas tiene un carácter estructural. Mientras que la imagen posee una naturaleza más perecedera. Otra diferencia es que "la identidad la construye la empresa como parte integral de la marca. Por el contrario, la imagen es el resultado del esfuerzo corporativo que redundará en las percepciones que los públicos tienen de la marca" (Orozco & Ferré, 2013, p. 74). En definitiva, la reputación es el resultado final de la conservación y construc-

ción continua de una imagen de marca positiva proyectada ante los públicos (Álvarez & Murillo, 2018), en la que se registra las percepciones sobre la marca, la empresa, sus productos o sus actuaciones más importantes (Orozco & Roca, 2011).

## 2.2 LAS CRISIS ONLINE

El auge de internet ha provocado que las empresas pierdan el control de la comunicación. Cualquier usuario, que sepa manejarse con soltura en la web 2.0, puede difundir mensajes a través de las redes sociales que, en un tiempo record, "generen una posible crisis de imagen a la empresa" (Enrique, 2013, p.117; Rodríguez-Fernández, 2019).

Internet tiene un papel trascendental en la gestión de una crisis, pues, como medio, puede ser empleado por diversos colectivos para exponer diferentes puntos de vista sobre una organización. Al mismo tiempo, es una herramienta de gran importancia para las organizaciones inmersas en una crisis (Neil, 2000). Las empresas, ante el daño potencial que puede provocar una información falsa, se ven en la necesidad de vigilar y monitorizar todos los aspectos que están relacionados con la reputación *online* de sus marcas. Es necesario diseñar estrategias que permitan prever futuros incidentes reputacionales (González, 2018).

En este sentido, según apunta Contreras (2006), algunas empresas consideran que las crisis de comunicación, al tratarse de eventos inesperados y poco estructurados, no pueden ser planificadas antes de que produzcan. Sin embargo, el autor añade que múltiples estudios demuestran que si se adoptan medidas preventivas antes de que la crisis suceda, se pueden evitar muchas de sus consecuencias. Una vez acontecidas, siguiendo a Villafañe (2013), las crisis *online* se pueden medir desde

una perspectiva cualitativa (quién dice algo) y cuantitativa (cuántas personas lo dicen).

Respecto a su origen y difusión, Víctor señala que una crisis de reputación *online* puede originarse en el mundo físico, “repercutiendo en los acontecimientos y creando versiones en Internet sobre este hecho” o en el entorno virtual, “que son aquellas resultantes, sobre todo, del uso de estrategias de comunicación digital por personas o grupos interesados en desestabilizar la reputación de la empresa, como es el caso de los rumores y campañas orquestadas” (2017, pp. 300-301).

## 2.3 CÓMO DEBEN REACCIONAR LAS EMPRESAS ANTE LA INFORMACIÓN FALSA

El fenómeno de la desinformación, unido al papel que poseen las redes sociales en la difusión de contenidos, está obligando a los directores de comunicación de las empresas a elaborar planes estratégicos de contención para prevenir y combatir los daños reputacionales que provocan las publicaciones o campañas de *fake news* (Pardo Baldeón & Pardo, 2018).

El principal objetivo de la comunicación empresarial, “ante una ruptura de equilibrio, es el de buscar el freno de la crisis a la mayor brevedad y hacerse con el control de la información, a fin de reducir al máximo la pérdida de crédito y de capital en imagen por parte de la empresa” (Gil, 2013, p.28). Cortés (2019) explica que para gestionar una crisis marcada por la desinformación es necesario constituir un comité de crisis, elaborar un diagnóstico de la situación y trazar la estrategia a seguir. Todas estas acciones tienen la finalidad de fortalecer a la empresa afectada, y permitirle el desarrollo oportuno de estrategias para mejorar su posicionamiento y los niveles de confianza, credibilidad y reputa-

ción ante sus públicos (Martín, 2006; Salazar *et al.*, 2016).

En términos más concretos, las empresas deben hacer frente a la crisis fomentando un diálogo transparente y fluido con sus diferentes públicos (González, 2018; Saura, 2005) a través de canales como las redes sociales, que permiten difundir toda clase de contenidos sobre la organización (Cano, 2019). Estas herramientas poseen un enorme potencial en un contexto de crisis, pues permiten dar una respuesta inmediata que estabilice una situación de peligro (Calleja-Reina *et al.*, 2018).

La respuesta que adopten no puede surgir de forma espontánea y descoordinada. Es necesario diseñar canales informativos accesibles que estén continuamente actualizados (Martínez-Solana *et al.*, 2017). Micaletto-Belda *et al.* (2016) consideran que las organizaciones afectadas por una crisis deben regir sus acciones de comunicación mediante los siguientes principios: tomar la iniciativa, repetir la posición una y otra vez, comunicar con frecuencia, generar credibilidad y confianza, asumir la responsabilidad, evitar cualquier forma de mentira, evitar distraer la atención, evitar el silencio, no culpar a las víctimas, comunicar con amplitud, hablar con una sola voz y estar presente en el lugar de los hechos.

## 3. METODOLOGÍA

Este estudio se configura en torno a tres conceptos: la desinformación, el *branding* y la comunicación de crisis, a partir de los cuales se estudian otros aspectos y problemas más concretos como son los efectos de los mensajes falsos sobre la imagen de marca y la reacción de las empresas para frenar o subsanar una crisis de reputación provocada por este tipo de contenidos.

En relación a la metodología, el artículo presenta un estudio de casos (Valles, 2000) basado en el análisis cualitativo de contenido (Abela, 2002); una técnica que, según Sánchez (2005), consiste en:

Aplicar sistemáticamente unas reglas fijadas previamente que sirvan para medir la frecuencia con que aparecen unos elementos de interés en el conjunto de una masa de información que hemos seleccionado previamente para estudiar algunos de los aspectos que nos parecen útiles respecto a los propósitos de nuestra investigación. (p. 213)

Para recopilar los datos se diseñó un instrumento de medida: una ficha de análisis, que está compuesta por los siguientes campos: empresa afectada, país y fecha en la que transcurren los hechos, titular y palabras clave que resumen e identifican el caso, canal y soporte de la información difundida, órgano emisor de la noticia, *target* al que va dirigida, efectos o consecuencias sobre la imagen de marca de la compañía y plan de acción o estrategias de comunicación adoptadas para gestionar la crisis de reputación.

Se trabaja con una muestra dirigida (Glaser *et al.*, 1968; Vinuesa, 2005). De esta manera, las unidades de estudio fueron seleccionadas en función de los objetivos y el objeto presentado, pues uno de los propósitos iniciales fue la identificación de casos reales donde fuera patente la siguiente problemática: amenaza o daño a la imagen de marca. En concreto, la muestra está compuesta por tres situaciones de comunicación de crisis, derivadas de la difusión pública en internet de información falsa o confusa, y acaecidos en tres empresas del sector de la alimentación. Precisamente, estos dos factores: haberse visto afectado por

un proceso de desinformación y pertenecer al ámbito alimentario constituyen los criterios de selección de la muestra. Dos de estos casos tuvieron lugar en España (Mercadona y Burger King) y el tercero (Starbucks) en Estados Unidos. En su conjunto, constituyen un campo de estudio de especial interés para la población, pues involucran a compañías directamente relacionadas con la nutrición y, en consecuencia, con la salud de las personas.

## 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Siguiendo la metodología descrita anteriormente, en este apartado se procede al análisis de tres casos reales donde el fenómeno posverdad afecta negativamente a la imagen de marca de una empresa, alterando su normal actividad y obligándole a actuar en consecuencia. En todos estos eventos se pone en marcha un plan de comunicación con la intención de desmentir y frenar la propagación de información falsa, y evitar una posible crisis de identidad.

### 4.1 CASO STARBUCKS EN LA EDICIÓN 2019 DE LOS ÓSCAR

Fundada en 1971 en Seattle (Estados Unidos), Starbucks es la cadena internacional de café más grande del mundo, con más de 17.000 tiendas en 50 países, tal y como se detalla en su web. Starbucks vende café y otras bebidas calientes, además de bocadillos, café en grano, y productos de *merchandising* como tazas y termos.

Un caso reciente de posverdad que afectó a la compañía estuvo provocado por una *fake new* publicada en redes sociales (Tabla 1).

**Tabla 1**

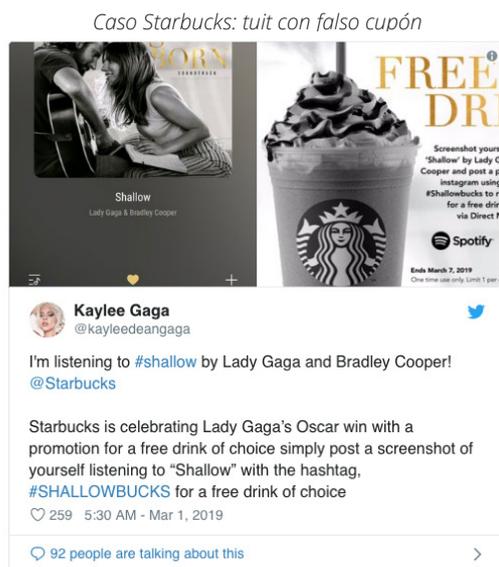
*Caso Starbucks en la Edición 2019 de los Óscar*

Caso Starbucks en la Edición 2019 de los Óscar	
Empresa	Starbucks
País	Estados Unidos
Fecha	Febrero de 2019
Titular	Los fans de Lady Gaga crean una estafa de Starbucks para aupar la canción <i>Shallow</i> en la lista de éxitos musicales <i>Billboard Hot 100</i>
Palabras clave	Shallowbucks, Starbucks, cupón, bebida gratis, Lady Gaga
Canal / Soporte	Mensajes en Twitter
Órgano emisor	Little Monsters: club de fans de Lady Gaga
Target	Usuarios de internet
Efectos sobre la imagen	La empresa se ve obligada a pedir disculpas y desmentir una falsa promoción
Estrategia de comunicación	Desmentido mediante mensajes en Twitter

Tras la ceremonia de los Óscar, celebrada el 25 de febrero de 2019, se difundió en Twitter un cartel falso (Figura 1) que anunciaba una bebida gratuita a cambio de una fotografía en la que un usuario mostrara que había escuchado la canción *Shallow* de Lady Gaga (ganadora de un Óscar) en Spotify o Apple Music, seguido del *hashtag* #shallowbucks. El tuit se viralizó y hubo usuarios que se personaron en locales de Starbucks para canjear la foto por el premio prometido (Figura 1).

Según informó el portal estadounidense BuzzFeed, centrado en el seguimiento de contenido viral, este tuit fue una campaña propiciada por los fans de Lady Gaga con objeto de aupar la canción *Shallow* a los primeros puestos de la lista de éxitos musicales *Billboard Hot 100*. Para hacer aún más convincente esta noticia falsa, algunos de estos fans publicaron en sus redes sociales mensajes directos con un cupón que habrían sido supuestamente enviados desde Starbucks a los usuarios, pero que eran igualmente falsos (Mack, 2019).

**Figura 1**



Ante esta situación, que los medios estadounidenses calificaron de estafa y engaño (Hannan, 2019; Mack, 2019; Maicki, 2019), la empresa reaccionó con rapidez. Para ello, Starbucks empleó el mismo canal y el mismo formato de la noticia falsa: mensajes en sus perfiles en redes sociales; en concreto, en sus cuentas de Twitter @starbucks y @starbucks-help, aclarando que dicha promoción era ficticia y que no estaba vigente en ninguna de sus tiendas. Igualmente, la compañía interactuó con los usuarios, pidiéndoles disculpas y dando respuestas a sus dudas en torno a la falsa promoción. Algunos de los mensajes fueron:

- “Por supuesto, #Shallowbucks no es real y Starbucks no está cumpliendo con la promoción falsa”.
- En respuesta a un usuario (@enigmapopstr) (Figura 2): “Hola, sentimos cualquier tipo de confusión, pero no es una oferta válida de Starbucks. El mensaje es completamente falso. Estamos investigando para determinar cómo fue creada y puesta en circulación esta información falsa. Gracias”.

**Figura 2**

*Caso Starbucks: tuit con desmentido*



En conclusión, cabe decir que los breves mensajes publicados en Twitter por Starbucks fueron una estrategia rápida y directa para frenar la circulación de la noticia falsa y hacer ver a los usuarios que se trataba de un engaño al que no debían dar crédito.

## 4.2 CASO MERCADONA EN RELACIÓN AL ORIGEN DE SUS PRODUCTOS Y PROVEEDORES

Mercadona, una empresa de capital familiar, es una de las principales compañías de supermercados físicos y *online* en España. Fundada en 1977 por el Grupo Cárnicas Roig, actualmente dispone de 1.629 tiendas en toda España y una plantilla de 85.800 personas.

Durante los años 2015 y 2016 tuvo que hacer frente a un bulo, según el cual, Mercadona había trasladado compras o proveedores fuera de España (Tabla 2).

En concreto, se le acusaba de haber desviado la producción al extranjero de 1.800 productos, entre los que se citaba aceite, naranjas y patatas que, según apuntaba la noticia, presuntamente falsa, ahora procedían de Marruecos, Argentina e Israel, respectivamente. Esta información desmentía uno de los principales valores de la compañía: su apuesta por la pro-

**Tabla 2**

*Caso Mercadona en relación al origen de sus productos y proveedores*

Caso Mercadona en relación al origen de sus productos y proveedores	
Empresa	Mercadona
País	España
Fecha	2016
Titular	Mercadona elimina más de 1.800 productos españoles por otros extranjeros de baja calidad
Palabras clave	Mercadona, bulo, productos, origen, proveedores, aceite, leche
Canal / Soporte	Mensajes en redes sociales, foros y blogs
Órgano emisor	Origen desconocido
Target	Clientes reales y potenciales de Mercadona
Efectos sobre la imagen	Niega uno de los principales valores de la empresa: su apuesta por los productos nacionales
Estrategia de comunicación	Desmentido: informe publicado en la web y mensajes en su perfil de Facebook

ducción nacional. Y, por consiguiente, afectaba negativamente a su imagen de marca, posicionada como una de las mejor valoradas por la ciudadanía española (Metroscopia, 2017). Por su parte, el mensaje fue distribuido, compartido y viralizado a través de distintas plataformas digitales: foros (ForoCoches o la zona foro de la web Meristation), redes sociales (Facebook y Twitter) y blogs (boicotmercadona, imagina65...).

Siguiendo una de las máximas en la creación y el mantenimiento de una buena reputación corporativa, la empresa no obvió estas informaciones. Por el contrario, apostó por la comunicación y la transparencia, publicando en su página web un informe completo dirigido a los consumidores sobre la apuesta por los productos españoles, donde explicaba quién fabrica los artículos de sus marcas blancas como Hacendado o Bosque Verde. Tal y como recoge diario *El País*, junto al desmentido también

aportó “un panel con las marcas de los interproveedores y detalles sobre la procedencia de productos puestos en duda por tener una nueva procedencia como aceite o leche” (2016).

A continuación, se expone el fragmento inicial de este comunicado: “En ocasiones circula por redes sociales el rumor de que Mercadona elimina productos españoles a favor de productos extranjeros en Mercadona o que productos españoles son retirados en Mercadona. Si tú también has oído esto, te aseguramos que esa información es completamente Falsa. Te desmontamos este bulo producto a producto en la publicación sobre la apuesta por los productos españoles en Mercadona”. Y prosigue: “Esta información es completamente FALSA. Te lo demostramos con hechos”.

La compañía “suele ser parca en sus notas de prensa” (El País, 2016), pero en esta ocasión, y con la clara intención de hacer frente a estas *fake news*, fue prolija en cifras y datos concretos relativos al número de fabricantes y proveedores con los que trabaja. Asimismo, esta información se amplía con sendos estudios, publicados en su web, sobre la trazabilidad en el origen de las compras realizadas para el aceite de oliva y la leche de su marca Hacendado. Siendo estos dos de los productos cuya procedencia queda en entredicho en los “falsos mensajes” publicados en redes sociales.

Cabe destacar la elaboración de un material no textual específico para esta campaña de comunicación de crisis. En concreto, destacamos un gráfico (Figura 3) que representa y resume el panel de productos citados en el informe, y un montaje fotográfico (Figura 4) con el mensaje “Esto es falso” en color rojo sobre el texto del supuesto bulo publicado en Internet.

Figura 3

Caso Mercadona: gráfico del informe



Figura 4

Caso Mercadona: montaje fotográfico



Uno de los logros de esta campaña de comunicación, enfocada a evitar una crisis de imagen, fue conseguir que un buen número de cabeceras se hicieran eco del desmentido difundido por Mercadona. De manera que estos medios, entre los que figuran *El País*, *ABC*, *El Correo*, *La Vanguardia*, etc., publicaron el comunicado como una noticia donde la empresa es presentada como la víctima de un bulo, que queda desmontado en base a los datos que suministra la propia compañía. En definitiva, el

veredicto es favorable, la estrategia de marketing y comunicación funcionó correctamente, y la empresa logró frenar estas noticias y la mayoría de los comentarios asociados. Prueba de ello es que, con algunas excepciones, como es el caso del portal Alerta Digital (2017), a partir del año 2017 son muy escasas las referencias a este tema en internet.

### 4.3 CASO BURGER KING: FALSA OFERTA DE EMPLEO EN UNA CAMPAÑA DE MARKETING

En diciembre de 2017 la cadena de comida rápida Burger King en España se enfrentó a una crisis de imagen cuyo origen fue una falsa oferta de empleo publicada en su perfil de Facebook (Tabla 3) y en la contraportada del diario 20 Minutos.

**Tabla 3**

*Caso Burger King: campaña de marketing con falsa oferta de empleo*

Caso Burger King: Falsa oferta de empleo	
Empresa	Burger King
País	España
Fecha	Diciembre de 2017
Titular	Falsa oferta de empleo perjudica la imagen de marca de Burger King
Palabras clave	Oferta de empleo, falsa, Burger King, repartidor, salarios, campaña, publicidad, broma
Canal / Soporte	Redes sociales / medios de comunicación
Órgano emisor	Usuarios particulares / Comisiones Obreras / medios de comunicación
Target	Usuarios de internet
Efectos sobre la imagen	Críticas negativas hacia la campaña / críticas negativas hacia las condiciones laborales de la empresa
Estrategia de comunicación	Declaraciones en medios / mensajes en redes sociales / canal de atención al cliente

Con este anuncio (Figura 5) se solicitaban repartidores que, además de los permisos de conducción necesarios, aportaran unos conocimientos de literatura, matemáticas y política, e incluso “destreza en videojuegos” o “aptitudes musicales”, que tendrían que demostrar en una prueba de nivel. En realidad, no se trataba de una oferta real, sino que formaba parte de una campaña de marketing de la compañía titulada “Play for the Whopper”, tal y como se indicaba en un *disclaimer* escrito en letras pequeñas al final de la imagen. Se trataría de un caso de lo que ha sido denominado como “las *fake news* de la publicidad” (Jiménez, 2017), que de manera “ventajista-oportunista” buscan llamar la atención del usuario y hacer ruido ante un comunicado o acción de la empresa, al mismo tiempo que se promociona la marca.

**Figura 5**

*Caso Mercadona: montaje fotográfico*



Fueron cientos los usuarios que, al no percibirse de la falsedad del mensaje o bien al no entender su intención humorística, se sintieron ofendidos. Y así lo manifestaron mediante la publicación de múltiples mensajes en sus perfiles de Twitter y Facebook, donde se criticaba o se ironizaba acerca de las condiciones laborales de los trabajadores de Burger King, tal y como puede apreciarse en los siguientes ejemplos:

- ¿Este anuncio es para trabajar en el Burger King o para ser animador sociocultural en la NASA? (@mariorm86)
- Piden más para trabajar en Burger King que para ser político (@ranadictadora)
- Vivir con el miedo de tener estudios universitarios y no ser contratada ni por Burger King (@Ana\_sabe\_volar)

La politización del tema fue uno de los factores que contribuyó a magnificar la crisis. Nos referimos al hecho de que Iñigo Errejón, diputado del partido Podemos en aquella fecha, y el sindicato Comisiones Obreras se sumaron a las críticas creyendo que se trataba de una oferta de trabajo real. En el caso de Errejón (Figura 6), su tuit, donde reclamaba a la empresa que empezara a “pagar salarios dignos”, fue compartido 2.000 veces, recibió 3.000 “me gusta” y acumuló casi 600 comentarios. Por su parte, Comisiones Obreras emitió un comunicado donde exigía a Burger King que cesara en su “burla a la precariedad que impera en el reparto a domicilio” (Figura 6).

Con objeto de evitar la polémica, máxime en unos temas tan sensibles para la opinión pública como los salarios y el respeto por los empleados, la empresa se apresuró a aclarar que se trataba de un mensaje falso y de una campaña publicitaria, y que los requisitos de contratación reales son diferentes a los ex-

**Figura 6**

Tuit de Iñigo Errejón sobre la campaña de Burger King



puestos. Además, la compañía consideró que las reacciones de los usuarios no repercutirían de manera negativa en su imagen de marca y aseguró que estaban respondiendo, mediante sus canales de atención al cliente, a todas las personas que habían creído que era un anuncio de verdad. Incluso manifestaron estar contentos con los resultados. Así pues, en declaraciones al suplemento *Verne* del diario *El País* (Sánchez, 2017), la responsable de Marketing de Burger King Iberia, Bianca Shen, señaló que el anuncio “está causando ruido y era lo que esperábamos. Somos *trending topic* y está yendo bastante bien”.

A pesar de estas explicaciones, el anuncio se hizo viral y continuó generando interacciones, algunas de las cuales contenían un claro sentimiento negativo hacia la empresa y la citada publicidad:

- Lo de Burger King efectivamente era una campaña que supongo intentaba ser graciosa. Las condiciones de sus trabajador@s no (@Guille\_UHP)
- Que sea marketing no quiere decir que no sea insultante (@julianlopezz)
- ¿Qué tipo de creativo aplaude que nadie entienda su campaña y que además genere una crisis de reputación a la marca? Que me lo expliquen, por favor (@Zurdo)

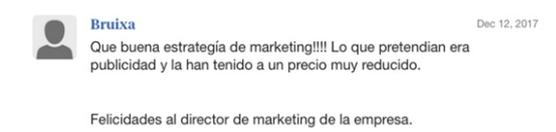
Incluso el político Iñigo Errejón se sumó con el siguiente mensaje a un hilo de Twitter relativo a esta polémica: No es importante porque forme parte de una campaña publicitaria sino porque ocurre de facto. Tanto a nivel curricular como salarial (@ierrerjon).

Los propios medios de comunicación publicaron comentarios críticos con la campaña considerando que esta acción se les había vuelto en contra (Álvarez, 2017), y que podía acabar haciéndole un flaco favor al negocio (La Vanguardia, 2017). También la calificaron de poco honrada por “jugar a contar bromas” a costa de la precariedad laboral o “utilizar la torpeza de los lectores para construir un viral” (Jiménez, 2017).

Por el contrario, hubo otros usuarios que alabaron en Facebook y en cibermedios (Figura 7) la creatividad, el acierto y el sentido del humor de los responsables de esta campaña. En la mayoría de los casos, el *community manager* de la firma respondió a estos comentarios.

**Figura 7**

*Opinión publicada en La Vanguardia*



En definitiva, Burger King reaccionó con celeridad ante la crisis de imagen generada por la falsa oferta de empleo. Y con objeto de frenar comentarios negativos acerca de sus salarios y condiciones laborales, ofreció las correspondientes aclaraciones a través de los medios de comunicación, contactando con los sindicatos y resolviendo las dudas de los usuarios mediante sus canales de atención al cliente. Sin embargo, en redes sociales la firma no dio explicaciones, sino que replicó a los comentarios

con humor (Figura 8), pero de forma indirecta, con respuestas un tanto ambiguas. De manera que no fomentaba la proliferación de estos mensajes, pero tampoco trató de frenarlos, con el objetivo cumplido de crear conversación y publicidad en torno a la marca, en general; y a la campaña y su servicio de reparto a domicilio, en particular.

**Figura 8**

*Mensajes en Facebook y respuestas de Burger King*



## 5. CONCLUSIONES

Tras haber analizado tres casos reales y recientes de empresas del sector alimentario afectadas por la publicación en internet de bulos, *fake news* o información confusa exponemos a continuación las conclusiones de este trabajo.

La literatura existente sobre la comunicación de crisis resulta bastante amplia y abundante (Álvarez & Murillo, 2018; Castillo, 2010; Del Pulgar, 1999; Enrique, 2013; Fita, 1999; González, 2018; González Herrero, 1998; Luecke, 2005; Saura, 2005; Villafañe, 2013; Victor, 2017). La revisión documental ha permitido entender que en aquellas obras que estudian las crisis *online*, marcadas por la dinámica de la desinformación, se aprecia que en el entorno de internet las variables a controlar son más numerosas y difíciles de gestionar. En este sentido, Smolak y García (2020) señalan que, debido al

auge del *Social Media*, las crisis de comunicación *online* están adquiriendo un mayor protagonismo en los medios convencionales. Sin embargo, “es considerado un campo marginal dentro del mundo académico, mediático y profesional” (p.18); a pesar del daño comunicativo, social y económico que pueden adquirir en las empresas.

En relación a otro de los conceptos clave del estudio, para la Real Academia Española, la posverdad es la distorsión deliberada de una realidad, que manipula creencias y emociones con el fin de influir en la opinión pública y en las actitudes de la ciudadanía. Es habitual identificar este concepto con la política y con asuntos sociales. No obstante, también involucra al sector empresarial, tal y como demuestra este estudio. De manera que una noticia falsa, malintencionada y estratégicamente publicada y viralizada en la Red, puede dañar la imagen pública de una compañía con el agravio corporativo y las pérdidas económicas que ello conlleva.

Atendiendo a los objetivos, se detecta que la procedencia y la distribución de las noticias falsas se ubican en internet, siendo los órganos emisores de distinta índole: los medios de comunicación, los propios usuarios, asociaciones (como un club de fans en el caso Starbucks), organismos (un sindicato obrero en el caso Burger King) o incluso de origen desconocido (caso Mercadona). Mientras que los destinatarios de estos mensajes son, en todos los casos analizados, el público general presente en la Red. Y, por tanto, los consumidores, reales o potenciales, de estas marcas.

Por su parte, el impacto de estas informaciones en la imagen de marca se manifiesta en aspectos distintos tales como verse involucrado en un engaño (caso Starbucks), desmentir los valores de la empresa (caso Mercadona) o la recepción de críticas negativas en torno a

las condiciones laborales de la compañía (caso Burger King).

El principal interés del estudio se ha centrado en conocer las acciones comunicativas desarrolladas por las empresas, lo que ha permitido cumplir con el objetivo de identificar unos patrones comunes de actuación ante la amenaza que suponen las informaciones falsas que circulan en internet. En los casos analizados, las firmas Starbucks, Mercadona y Burger King reaccionaron publicando con cierta celeridad contenidos que, mediante un diálogo transparente con sus públicos, desmentían o aclaraban la información falsa; tal y como recomiendan autores como Saura (2005) o González (2018). Para ello, se emplearon distintos canales y formatos. Starbucks difundió mensajes en sus cuentas de Twitter, y también interactuó con los usuarios disculpándose por la confusión y comunicándoles que estaban siendo víctimas de un engaño.

La situación descrita determina que las redes sociales desempeñan un papel trascendental en la transmisión masiva de información falsa, y también en su control y neutralización por parte de las empresas afectadas, que las emplean como un eficaz canal comunicativo (Martínez-Solana *et al.*, 2017), para generar respuestas que permitan estabilizar la situación (Calleja-Reina *et al.*, 2018).

La estrategia comunicativa de Mercadona fue más amplia y elaborada, pues además de los mensajes en su perfil de Facebook, también publicó un detallado informe en su página web con objeto de frenar la propagación de la información y desmontar el bulo sobre el origen extranjero de sus productos. Este documento estaba doblemente dirigido a los consumidores y a los medios de comunicación, a modo de comunicado de prensa que, finalmente, publicaron varios cibermedios españoles.

Por el contrario, Burger King no empleó las redes sociales para resolver la confusión generada por la publicación de una falsa oferta de empleo. Sus herramientas para este cometido fueron los comunicados de prensa y los canales de atención al cliente. Mientras que en redes replicó con discreción y humor a los comentarios de los usuarios, aprovechando la situación para propiciar la conversación pública en torno a la marca y agradecer las opiniones favorables.

Respecto al contenido, se aprecia el uso reiterativo de las palabras falso o falsa con objeto de desmentir, de manera categórica, el engaño con el que se había relacionado a estas firmas. El término incluso se escribe en mayúsculas, teniendo en cuenta su connotación en internet, pues se identifica con gritos. En relación al estilo, se trata de una comunicación directa y precisa que aborda la polémica con mensajes que se dirigen al usuario o consumidor al que saludan y tutean. Ambas estrategias están presentes en la comunicación externa de las empresas estudiadas, tal y como se advierte en el informe de Mercadona: “Esta información es completamente FALSA. Te lo demostramos con hechos”. Y también en los mensajes de Starbucks publicados en Twitter: “Hola, sentimos cualquier tipo de confusión (...). El mensaje es completamente falso”. Por último, atendiendo al contenido no textual, se elabora un material específico que en el caso de Mercadona es un gráfico y un montaje fotográfico, que incide sobre la falsedad del bulo.

Otra de las pautas detectadas es la transmisión de mensajes positivos y tranquilizadores, con objeto de no perder la confianza de la ciudadanía y no provocar una situación de alarma o polémica en torno a la firma o marca. Así se procedió desde Burger King, señalando incluso que la campaña estaba “yendo bastante bien”, tal y como esperaban. Además, las comunica-

ciones de estas empresas se sustentaron en datos y argumentos para justificar sus actuaciones y sostener su defensa ante los ataques de la opinión pública o los medios de comunicación. Así lo hizo Mercadona con su informe y Burger King en sus declaraciones de prensa.

En los casos analizados, las campañas de comunicación funcionaron, de manera que las respuestas de las empresas lograron frenar la propagación de las informaciones falsas y desviar la atención pública de las palabras engaño, estafa, falso, burla... indudablemente dañinas para su imagen de marca. En conjunto, se observa que se ha gestionado la comunicación de crisis de manera clara, directa, rápida y eficaz, tal como propone Xifra (2020).

Por último, reseñar que, a pesar de haber logrado el objetivo de identificar unas pautas en los planes de actuación de las empresas estudiadas, se entienden las limitaciones de trabajar con una muestra reducida. Y en este sentido, se sugiere continuar analizando situaciones similares y recientes con la intención de garantizar una mayor extrapolación de los datos.

## REFERENCIAS

- Abela, J. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Alerta Digital. (2017). *Mercadona elimina más de 1800 productos españoles por otros extranjeros de baja calidad*. Recuperado el 5 de febrero de 2017 en <http://www.alertadigital.com/2017/02/05/mercadona-elimina-mas-de-1800-productos-espanoles-por-otros-extranjeros-de-baja-calidad-2/>
- Álvarez, J., & Murillo, D. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *UNIANDÉS EPISTEME*, 5(3), 194-209.
- Álvarez, M. (2017). *La crisis de comunicación de Burger King: cuando una campaña se te vuelve en contra*. Prnoticias. Recuperado el 12 de diciembre de 2017 en <https://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20166428-crisis-comunicacion-burger-king-campana>
- Calleja-Reina, M. A., Paniagua, F. J., & Victoria, J. (2018). Herramientas digitales y Comunicación de Crisis: El papel de las redes sociales según la voz de los expertos (2015). *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(2), 1147. <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.62206>
- Cano, R. (2019). Gestión de la comunicación en las redes sociales de las federaciones de fútbol nacionales. *Obra digital: Revista de Comunicación*, (17), 19-34. <http://dx.doi.org/10.25029/od.2019.160.17>
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Libros de la Empresa.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa*. Libros de cabecera.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cervera, A. L. (2008). *Comunicación total*. ESIC.
- Contreras, D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (34), 305-313.
- Cortés, I. (2019). Garrigues da claves a las empresas para combatir las "fake news". *Cinco Días*. Recuperado el 27 de marzo de 2019 en [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/03/27/legal/1553674953\\_994400.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/03/27/legal/1553674953_994400.html)
- Costa-Sánchez, C., & López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El profesional de la información*, 29(3), 1-14.
- Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. ESIC.

- El País. (2016). *Mercadona pelea en Internet contra un bulo sobre los fabricantes de sus marcas*. [https://elpais.com/economia/2016/01/26/actualidad/1453838761\\_262847.html](https://elpais.com/economia/2016/01/26/actualidad/1453838761_262847.html)
- Enrique, A. M. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Revista Orbis*, (24), 116-131.
- Europa Press (2017). *El 86% de los españoles tiene dificultades para distinguir entre "fake news" y noticias verdaderas, según un estudio*. Recuperado el 31 de mayo de 2017 en <https://bit.ly/2SjyLKK>
- European Commission (2018). *A multi-dimensional approach to disinformation: Final report of the High Level Expert Group on Fake News and Online Disinformation*. Publications Office of the European Union.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Gestión 2000.
- Gartner (2017). *Predicciones Tecnológicas para el 2018*. Recuperado el 3 de octubre de 2017 en <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-predictions-for-2018-and-beyond/>
- Gil, P. (2013). El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: Cómo salvar la situación. En Islas, O., & Hernández, G. (coord.), *Investigando la Comunicación en Crisis* (p. 27). Razón y Palabra.
- Glaser, B., Strauss, A., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 4(17), 1-11.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis de la empresa*. Bosch, S.A.
- González, E. (2018). *Las fake news, la nueva maldición de las empresas*. Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/34250>
- Hannan, D. (2019). *Lady Gaga fans create starbucks scam to get "Shallow" to number one*. Altpress. Recuperado el 2 de marzo de 2019 en <https://www.altpress.com/news/lady-gaga-shallowbucks-shallow/>
- Jiménez, P. (2017). *Burger King, o cómo hacer una campaña viral a costa de tu credulidad*. Vozpópuli. Recuperado el 11 de diciembre de 2017 en [https://www.vozpopuli.com/memesis/burguerking-campana-anuncio-fakenews\\_0\\_1089492374.html](https://www.vozpopuli.com/memesis/burguerking-campana-anuncio-fakenews_0_1089492374.html)
- La Vanguardia. (2017). *La "oferta de trabajo" de Burger King que pedía formación en literatura y política*. <https://www.lavanguardia.com/comer/al-dia/20171212/433585337287/polemica-oferta-trabajo-burger-king.html>
- Luecke, R. (2005). *Gestión de crisis convertirlas en oportunidades*. Ediciones Deusto.

- Mack, D. (2019). There's A Starbucks Scam Going Around By Lady Gaga Fans. *BuzzFeed*. Recuperado el 2 de marzo de 2019 en <https://www.buzzfeed-news.com/article/davidmack/starbucks-shallow-lady-gaga-scam-shallowbucks>
- Maicki, S. (2019). *Lady Gaga fans are scamming Twitter users to stream "Shallow" for free Starbucks*. The Fader. <https://www.thefader.com/2019/03/01/lady-gaga-shallow-starbucks-twitter-scam-shallowbucks-spotify>
- Maldita.es (2019). *Dejemos de hablar de "FAKE NEWS" y de "NOTICIAS FALSAS"*. Recuperado el 20 de noviembre de 2019 en <https://maldita.es/maldita-te-explica/2019/11/20/dejemos-de-hablar-de-fake-news-y-de-noticias-falsas-2/>
- Martens, B., Aguiar, L., Gomez-Herrera, E., & Mueller-Langer, F. (2018). The digital transformation of news media and the rise of disinformation and fake news. *Digital economy working paper 2018-02*. Joint Research Centre Technical Reports. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3164170>
- Martínez-Solana Y., Frazão A., & Valarezo K. P. (2017). Gestión de la comunicación de crisis en los atentados de 2017 en Reino Unido. Propuesta de un protocolo 2.0 para la comunicación de crisis. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 1566-1591. <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2017-1235>
- Martín, F. (2006). *Comunicación empresarial e institucional*. Editorial Universitas, S.A.
- McNair, B. (2018). *Fake news: Falsehood, fabrication and fantasy in journalism*. Routledge.
- Metroscopia. (2017). *Barómetro de percepción y evaluación ciudadana de las principales empresas de España*. <http://metroscopia.org>
- Micaletto-Belda, J., Lasso de la Vega, M., & Marín, P. (2016). La importancia de la comunicación de crisis en las instituciones: sus inicios en España. El accidente de Palomares. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(12), 125-146.
- Neil, B. (2000). Crisis management and the Internet. *Ivey Business Journal*, 64(2), 13-17.
- Orozco, J. A., & Roca, D. (2011). Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC. *Sphera Publica*, (11), 273-289.
- Orozco, J. A., & Ferré, C. (2013). Identidad e imagen: los valores intangibles de la marca. En Echevarría, O (Ed.). *Actas de Diseño*, 15(8), 73-78.
- Pardo Baldeón, R., & Pardo, J. (2018). La influencia del fenómeno "fake news" en la comunicación organizacional. *La Innovación de la Innovación: Del Medio al Contenido Predictivo. Actas del III Simposio Internacional sobre Gestión de la Comunicación* (pp. 98-120). A Coruña, España.

- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis, S.A.
- Rodríguez-Fernández, L. (2019). Desinformación y comunicación organizacional: estudio sobre el impacto de las fake news. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1714-1728.
- Salazar, C., Arimany, N., & Sabata-Aliberch, A. (2016). Comunicación en período de crisis y puertas giratorias en el caso Abengoa: análisis en prensa económica. *Obra digital: Revista de Comunicación*, (11), 101- 115. <https://doi.org/10.25029/od.2016.99.11>
- Sánchez, E. (2017). *Esta polémica "oferta de trabajo" de Burger King es una campaña publicitaria*. Recuperado el 11 de diciembre de 2019 en [https://verne.elpais.com/verne/2017/12/11/articulo/1513016454\\_967089.html](https://verne.elpais.com/verne/2017/12/11/articulo/1513016454_967089.html)
- Sánchez, J. (2005). Análisis de contenido cuantitativo de medios. En Berganza, M. & Ruiz, J. (Eds). En *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación* (pp. 207-228). McGraw-Hill Interamericana.
- Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y de las bebidas*. Universidad Pontificia de Comillas.
- Smolak, E., & García, D. (2020). La gestión de crisis online 2008-2018 y su tratamiento en áreas del conocimiento y la comunicación en España. *Correspondencias & Análisis*, (11), 1-22. <https://doi.org/10.24265/cian.2020.n11.05>
- Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Síntesis.
- Victor, C. (2017). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa. Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a la campaña publicitaria*. [Tesis Doctoral. Madrid, Universidad Complutense de Madrid].
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Pearson.
- Vinuesa, M. L. (2005). La encuesta: Observación extensiva de la realidad social. En Berganza y Ruiz (Eds.), *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación* (pp. 177-206). McGraw-Hill.
- Westphalen, M. H., & Piñuel J. L. (1993). *La Dirección de Comunicación*. Ediciones del Prado.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2), 1-18. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

# New media meets unschooled women: A qualitative analysis of the use of new media by unschooled Kurdish women

*Los nuevos medios se encuentran con mujeres no escolarizadas: un análisis cualitativo del uso de los nuevos medios por parte de las mujeres kurdas sin educación*

*Novas mídias encontram mulheres não escolarizadas: uma análise qualitativa do uso das novas mídias por mulheres kurdas não escolarizadas*

# 4

ARTÍCULO



## Mehmet Sebih Oruç

Akdeniz University (Turkey)

Research assistant at the Department of PR and Publicity at Akdeniz University's Faculty of Communication. He has a Master's degree in Public Relations from Marmara University, Istanbul, and is currently a Ph.D. student in the field of Public Relations and Publicity at Akdeniz University. His main topics of interest are new media and social change, philosophy of technology, critical theories and political communication. He published several articles on communication theories and post-truth.

sebih.oruc@hotmail.com  
orcid.org/0000-0002-7695-2441

## Hediye Aydoğan

Akdeniz University (Turkey)

Research assistant at the Department of PR and Publicity at Akdeniz University's Faculty of Communication. She holds a Master's degree in Public Relations and Publicity at Akdeniz University. She is now a PhD candidate in digital advertising studies. Her research interests include digital advertising, media literacy, research methods, and social media practices. She has so far published several studies on digital PR, digital advertising, and media and advertising literacy.

hediyeaydogan90@gmail.com  
orcid.org/0000-0001-9696-8742

RECEIVED: October 10, 2020 / ACCEPTED: February 05, 2021

### **Abstract**

This study is aimed to answer how and why illiterate and/or unschooled people use new media through in-depth interviews with 15

unschooled Kurdish women about general observations regarding city, media and people. It shows that these become an important part of people's daily life, and give them a new space

to do things they could not do before. These do not make them more secular or modern, nor do they change their main attitudes and perspectives on life. However, these new media help them to preserve at least some of their traditional activities that are now under threat from recent capitalism and urbanization.

#### **KEYWORDS**

New Media, Social Media, Unschooled Women, Privacy, Daily Life.

#### **Resumen**

Este estudio tiene como objetivo responder cómo y por qué las personas analfabetas y / o no escolarizadas utilizan los nuevos medios a través de entrevistas en profundidad con 15 mujeres kurdas no escolarizadas sobre observaciones generales sobre la ciudad, los medios y las personas. Los resultados muestran que estos medios se convierten en una parte importante de la vida diaria de las personas y les brindan un nuevo espacio para hacer cosas que antes no podían hacer. Estos no las hacen más seculares o modernas, ni cambia sus principales actitudes y perspectivas sobre la vida. Sin embargo, estos nuevos medios les ayuda a preservar al menos algunas de sus actividades

tradicionales que ahora están amenazadas por el capitalismo y la urbanización recientes.

#### **PALABRAS CLAVE**

Nuevos medios, Redes sociales, Mujeres no escolarizadas, Privacidad, Vida diaria.

#### **Resumo**

Este estudo tem como objetivo responder como e por que as novas mídias estão sendo usadas por pessoas analfabetas e / ou não escolarizadas por meio de entrevistas em profundidade com 15 mulheres kurdas não escolarizadas sobre observações gerais sobre a cidade, a mídia e as pessoas. A pesquisa mostra que eles se tornam uma parte importante da vida cotidiana das pessoas e lhes dá um novo espaço para fazer coisas que não podiam fazer antes. Não os tornam mais seculares ou modernos, nem mudam suas principais atitudes e perspectivas de vida. Elas, entretanto, os ajudam a preservar pelo menos algumas de suas atividades tradicionais agora sob a ameaça do capitalismo e da urbanização recentes.

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Novas mídias, Mídias sociais, Mulheres não escolarizadas, Privacidade, Vida diária.

---

## **1. INTRODUCTION**

With a population of 82 million people, Turkey hosts nearly 60 million Internet users with a penetration rate of 72%. With a total of 52 million active social media users, 44 millions of them access social media platforms on mobile devices according to the Report "Digital in 2019: Turkey" by We Are Social and Hootsuite (2019, p. 15). Therefore, it would not be wrong to refer

to Turkey as a "social media lover" country (Ali-kilic & Atabek, 2012).

Research suggests that people in Turkey spend an average of seven and a half hours of their time on the internet per day (We Are Social and Hootsuite, 2020, p. 43) and almost three hours of these are spent in social media activities (We Are Social and Hootsuite, 2020, p. 92). WhatsApp and Facebook are the most popular social media platforms in Turkey and the country ranks first in the usage of Instagram, with num-

ber of users equal to 57% of its total population (We Are Social and Hootsuite, 2020, p. 126). Nonetheless, there are times when people approach social media cautiously. In this sense, We Are Social and Hootsuite (2020, p. 67) reports that 58% of the total population in Turkey has some concerns regarding privacy and the misuse of their personal data. These concerns may hinder them from using social media as they may find it difficult to trust it.

After all this is considered, the following questions arise: What are people in Turkey doing on social media platforms while spending much of their daily time there? Can being unschooled and illiterate affect the use of social media? Does being an unschooled woman change how and why social media is used? In line with these questions, our study attempts to reflect on the social media usage of the unschooled women in the Eastern part of Turkey<sup>1</sup> by carrying out in-depth interviews with fifteen unschooled Kurdish women.

## 2. LITERATURE REVIEW

Though it has been questioned in previous years, there are still “prevailing stereotypes of the silent, passive, and suppressed Muslim woman in the Middle East” (Schäfers, 2018, p. 4). But recently, this is changing with more comprehensive approaches. Still, when it comes to media and the issue of Muslim women, most of the studies (Gonzalez-Quijano, 1999; Maimuna, 1994; Purwaningwulan et al., 2019; Wellman &

Rainie, 2013) are either about social media and politics, or social media and economy. The general idea and conclusion that many academics reach about the women of the Muslim World and their social media usage is that new media has enabled these women participate more into social and civic life, and has empowered them by blurring the lines between public and private (Norton, 1999). However, the question on how these technologies affect these women’s daily and social life and what they make of it is not really asked.

In such a scarcity of these kind of research, Elisabetta Costa’s Book titled *Social Media in Southeast Turkey: Love, Kinship and Politics* (2016) has been important for this study. The book is based on 15 months of research during which Costa lived, worked and interacted with people of Mardin, a very similar city to the one addressed here, Dogubeyazit. Most of Costa’s book is about issues like social media and youth, politics, romance, etc., but it pays little attention to what we are trying to find out with this research. However, it still contains insightful information. Therefore, we decided to use Costa’s book to find about remaining and changing topics as almost 4 years have passed over her research. It also enabled us to determine parallels and changes.

## 3. METHODOLOGY

A qualitative research approach was used to answer the questions formulated in the introduction section. This approach was understood as an interpretive humanist paradigm and was based on the understanding and interpretation of reality (Creswell, 2007). A total of 15 in-depth interviews (with the approval from the institutional review board) with unschooled women were conducted using the purposive sampling method during the ‘religious feast

---

<sup>1</sup> While the rate of the female illiterate people aged 15 or more is 17.2 % of the global population in 2020 (We Are Social and Hootsuite, 2020), it is 6.1 % of the total population of Turkey (TurkStat, 2018), located in the Southern Europe region with a high female literacy rate of 98% among women aged 15 and over (We Are Social and Hootsuite, 2020). This rate of illiterate female population in Turkey corresponds to 85.2% of the illiterate population in total.

(Eid) in 2019 through a semi-structured interview form based on Costa's study with adaptations to the scope of this research. Given the interpretative approach of the qualitative study, it allowed us to descriptively analyze experiences of the women interviewed, their use of social media and the effect of it on their daily life; which was not addressed before in the literature. Regarding the interviewees, the age range of the women interviewed was from 28 (youngest) to 53 (oldest), and the mean age was 35 years. Most of them were married (73,3%) and were acquainted with the first author in informal talks before the study in order to get general observations. He also informed them of the data protection throughout the research and publication process.

### **3.1 SATURATION POINT OF THE RESEARCH**

Glaser and Strauss define "saturation" in their ground-breaking work as the point when a researcher "sees similar instances over and over again, the researcher becomes empirically confident that a category is saturated" (1967, p. 65). Although it was developed for grounded theory, it is also useful for other qualitative researches (Townsend, 2013). The original idea was to carry out a total of 30 interviews in order to cover the different sensibilities, practices and topics. However, at the 11th and 12th interviews, we noticed that the information began to be repeated. Thus, we decided to continue until the 15th interview to confirm the repetition of the data.

### **3.2 GENERAL OBSERVATIONS ABOUT CITY, LIFE AND SOCIAL MEDIA**

Doğubayazıt is in the eastern part of Turkey and has borders with Iran. Although it cannot be officially proven because different ethnicities

are not recorded in Turkey, it is a well-known fact that the local inhabitants are all Kurdish. (The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2020). Only governmental officials, some of the civil servants and military officials are from other parts of Turkey. Doğubayazıt has a new city life, which emerged especially in the last two decades as a part of the recent urbanization of eastern cities in Turkey and as a result of its increasing usage of new technologies (Costa, 2016).

When it comes to social media, it is easy to see that there is a clear division between old people and young people in their opinions about social media and its effects. The anxiety and suspicion about social media are very common among the middle-aged and elderly people in the city. They strongly believe that both male honor and female modesty are under threat as social media has become an inseparable part of the life of the new generations. As it was also observed by Costa in Mardin, some local events (like some hackers sharing women's "inappropriate" photos on the Internet) made many people stop using it (Costa, 2016). That explains why many women still do not use platforms like Instagram and Facebook, and are late-starters among the current users. For Doğubayazıt as well, the reason behind these ideas and less usage of social media has to do with some rarely seen events, among many other things. Three months before the researcher was there, a woman in one of the villages left her family to meet a stranger she contacted on social media while her husband was working in İstanbul. These kinds of events created tension, gossip and had strong repercussions in the perceptions of social media and its uses.

Referring to these events, many elderly and middle-aged men had strong and strict views about social media. "I would never, ever let my son marry a woman who uses the Internet", uttered one of those men. Some stated that

these new technologies have made the new generation of girls more “unchaste”. Probably because of this opinion, WhatsApp was the only application used by twelve of those interviewed. On the other hand, young men and women, secular or religious, perceive social networks as something that should be used. It has become a very important part of their life. WhatsApp is the most common and popular among different ages. Young and middle-aged people usually use Facebook and Instagram. As for the participants in this study, they all use WhatsApp, three of them also use Instagram and two participants also use Facebook.

### **3.3 THEMES AND USAGES**

After collecting data, we were able to identify the most important topics to analyze the in-depth interviews. We did not start with a prepared list of topics and tried to let it come out of the interviews. Some new questions were added to the interview as we discovered new topics and issues on the development phase. Though different thematization could be possible, we believed that the following topics were clear and insightful enough when we examined the interviewees: family and friends, daily life, ceremonies, new spaces, privacy and religion, gossiping and show-off.

#### **3.3.1 FAMILY AND FRIENDS**

Not surprisingly, family and friends were the most important reasons why these women used new media. The most frequently cited answer to our question “Why and how did you start to use social media?” was “because I have family members and friends far away from me”. In fact, the oldest of the participants stated that the only reason why she uses mobile internet was because she wants to see her children and grand-children. That is also among the reasons why they use and like WhatsApp.

The use of platforms that usually form smaller and more private groups like WhatsApp and WeChat has been rising, especially in recent years. However, their impact has usually been underestimated and less studied, at least when compared to platforms like Facebook or Twitter (Miller, 2016). Definitely, the reasons why these platforms become popular and/or the way they are being used varies from culture to culture. For the Kurdish Community in Turkey, it is definitely because people do not want to lose family bonds.

Moving from rural areas to the urban areas and/or to big cities like Istanbul and Izmir, which increased during the late 1900s and early 2000s, contributed to the weakening of kinship solidarity and made many Doğubeyazities lose connection with their relatives. The reason why WhatsApp is so important for them is because it enables them to be in touch with a higher number of distant relatives such as first, second or third cousins and/or old friends. Here is a reply of one of the participants to the question “Why and how did you start to use social media?”:

During the early 2000s, I lost connection with many of my cousins and neighbor friends as they had to move to Istanbul. I was very happy when I was able to have a video conference with my dearest friend with whom I spent my childhood. That moment was great, I saw her children and we have been talking almost every day since then. That is something I could not imagine. WhatsApp is just wonderful. (K6)

Similar statements were repeated over and over again. Not only women, but also young boys stated that new media platforms are great because they can stay in touch with old friends and cousins. In short, what Costa obser-

ved about the people of Mardin is equally true for Doğubeyazities “So, while kinship networks are weakened in some respects, the impact of social media has been to strengthen such ties” (2016, p. 88).

The participants were literally fans of WhatsApp, and it is not so easy to find out specifically why it is the platform that they use the most. Costa argues that “WhatsApp conveys a sense of immediacy and privacy that is not provided by Facebook” when she tries to explain why it has become more popular among the Mardinetts (2016, p. 97). It was easy to realize that relationships among group members are quite emotional and intense since they spend hours every day in interactions like sharing voice messages and pictures, and WhatsApp makes it possible for them. The participants usually informed that they like WhatsApp because it is very easy to use. The oldest woman of the study, K1 (53), started to use it four months before the interview in order to see her grandsons and granddaughters who live in Istanbul. She expressed: “I don’t know much about the phone. First, I did not need it as my young girl was with me and she was showing me what I wanted, but when she got married, she taught me how to use it before she left home. I thought I would not be able to use it as I cannot read or write, but then I realized it is easy. Within time I learned some words”.

Being a member of a WhatsApp group of cousins was something they usually mentioned. The size of WhatsApp groups is usually small, sometimes consisting of only sisters or nuclear family members, but in some cases including male and female cousins. Among these groups, “groups of female cousins only” seems to be the most important one for them. When asked what they talk about in these groups their answers were:

In the groups of female cousins only, everything is spoken. They ask questions, send holy Friday (religious gifs) messages, send their children’s videos and pictures. Everything ... gossip, food, marriage, beauty... (K6)

Generally religious things, sometimes home labor or something else. If there is an engagement, a wedding or something. It’s usually about singles, marriage and related things... that is what we are talking about. Everyday. (K11)

Showing their ability to cook well is also an important motivation here. They told the researcher that some days they just write and ask each other in the group to start a conversation by saying “Ok, let’s share today’s menu!” and everybody in the group share the menu. This sounds like a competition and the traditional border between public and private is crossed. They do it although they admit that it is not a good act to show what you eat in the Islamic and Kurdish culture. So, it is clear that traditional values are not strictly followed.

Spending time to check people’s profile updates and pictures is very common as well. They aim to know more about the lives of their cousins, nieces, nephews, and, in case they use it, uncles and aunts. The interviewed woman (K8), who spends two or three hours a day on WhatsApp, was asked why she spends such long hours on the app and she stated that it was because her group mates keep sending voice messages and pictures and because she “does not want to miss anything about her relatives”. Staying updated is crucial and they urge each other to stay always updated.

One of the most interesting findings of the field study was the discussion about “taking out of the group” some of their cousins because they do not get involved in group talks. One of the

interviewees was threatened with being removed from the social media group and she was questioned about it. She was very shy and was not that beautiful to all people by the standards of the city and also of her distant relative. She was very upset about it. When she was asked why she does not participate, she responded: "I do not have a lot of time and I do not want to take photos and share them" That shows another face of these platforms: they create a new type of discrimination based on beauty and technology usage. These findings show that more studies are necessary to better understand private groups and related platforms.

In general, the online spaces enable these women to have certain nostalgias about family and friendship. When the researcher asked why they ask each other what they have in the menu for the particular day, the reply was standard: "because we were doing it back when we were living in the same neighborhood." It also gives a sense of intimacy. Seeking suggestions about new clothes or what to wear at a wedding ceremony or special days like Bayram (festive holiday) is also a very common practice, especially on WhatsApp and exactly as it was before internet when they were able to meet face to face. So, when it comes to family and friendship, social media not only reconnects these people, but it also creates a space to do much loved and missed practices.

### **3.3.2 GOSSIPS AND SHOW-OFFS**

When the researcher was doing his field study and talking to people about social media, it was not so difficult to understand that gossiping is an important issue that has off-line effects. Although gossiping is considered both sinful and inappropriate in Doğubayazıt, it is actually very common and everybody admits this. No matter what is the status, education or age, it is a part

of people's lives, especially of those who do not have a job. Still, nobody would be willing to confess it. Therefore, as it may be expected, women did not want to talk about it (only three of them said it is one of their practices). However, it was very easy to understand that they do it secretly and that they use WhatsApp for it. For example, one of them (K3) said that they had to create a different group because their older aunty became the member of existing group, which means that they cannot speak about other (especially older) people. Part of another participant's answer to the question "What do you usually do?" was: "A little gossip (we do). We even set up separate groups for this"

Constant discussions, accusations and gossip cross the online space and affect their offline social life. Some women stop speaking with each other because of gossips, rumors and accusations from WhatsApp chats. In one case, even some relatives had a crisis because a woman has forwarded an audio message by other women to a third woman (who is accused or badly spoken about), and it had caused members of two families to stop seeing and communicating with each other. Therefore, it can be put forth that this usage has significant psychological and social side effects.

Behaving ostentatiously to impress other people is among the most important reasons why these women use social media. That means that social media creates an environment to show off, which is quite difficult for these women to attain as they live in a male dominated environment. Among other social media platforms, WhatsApp is crucial here again because creating other social media accounts is still considered to be inappropriate for married women and the traditional boundaries between private and public life are still strictly controlled and monitored.

WhatsApp groups also offer a space for these women to share images that portray moments from their most personal and domestic lives, which have been private until now. Some of these women said, almost through the same sentences and the same body language (laughing), that they sometimes ask their “group friends” “to share a picture of them immediately, showing what they are doing and how they look”. When asked if group members do it, they answered “most of the time”. Therefore, it is clear that spontaneity is quite important but it is difficult to understand why. From what was observed, two motivations are clear and are also the most important ones. First, it makes them feel close. So close that they can see their immediate situations, and by this, they demonstrate that they give importance to their relationships. Secondly, photo-sharing and “basic” interactions make these acts more important. The fact that something is shared is enough to think that it is important, if not valuable.

These examples indicate how social media has transformed domestic and private daily life into an object of show-off. It has also opened, at least partially, these spaces to the gaze of others. However, there are still certain limits that no one breaks. Anything that might be related to sexuality is not considered appropriate to share.

### 3.3.3 WEDDINGS

Traditionally, weddings have been notable (if not the most) public events that men and women attend together and interact. They also create a space for women where they can be attractive. That is why, as Costa notes for Mardin, “Weddings were one of the very few occasions when women showed themselves in public to be chosen as brides by men or men’s mothers, aunts or older sisters” (2016, p. 51). That is true for Doğubeyazıt as well. Nevertheless, since many

people have migrated to big cities like Istanbul and Izmir, the traditional role of weddings in society has changed. Some of the Doğubeyazities organize their wedding ceremonies in Istanbul because they want their relatives to participate, while some still choose their home city. However, this has caused a problem for these women because they are either looking for girls to help their singles get married or they are simply curious about what other people look like at the ceremony. However, how could they see other girls and the bride they wonder a lot about if the ceremony took place in Istanbul? Of course, via WhatsApp! Some of these women have downloaded WhatsApp only for that purpose: to see how people were dressed at the wedding ceremony, especially the bride.

The most conservative participant (K5) among them told the researcher that she did not like WhatsApp before, but she has now allowed her daughter (they use the phone together) to download it until she was convinced that it is the easiest and fastest way to see these pictures. So, like Mardin, “the reproduction of the wedding environment in these online spaces has been happening just when weddings are losing their social role in the offline world” (Costa, 2016, p. 51). One of the participants (K8) stated, “I usually look at the photos (on Instagram) because I have a brother for whom I want to find a girl to marry and I actually made him meet with the daughter of one of my distant relatives, but they did not agree (laughs).” Therefore, this clearly indicates that they use new media to perform some of the traditional activities: marriages are arranged via these platforms.

The word for wedding is among the most used words when we analyzed all the interviews. If there is a wedding that all group members know, there are long discussions regarding whether the bride is beautiful or not, whether the groom is handsome, young or looks elderly,

who was the most beautiful one among girls, etc. These wedding discussions are so long that it is one of the few occasions when they share completely. Here are some examples:

... I rarely share. A wedding, or a special day of kids, etc. (K14)

If it is a wedding day, then there will be many audio messages in the group on that day that I will listen to.... We talk about brides, mothers-in-law, girls, grooms... (K12)

If there is an engagement, a wedding or something like that, we talk a lot about them. It's usually about singles or something like that (Laughs) ... (K11)

At that time, the wedding is the only issue. If anybody has gone to the wedding, we ask who was the most beautiful or whether the groom is a stranger. We ask about him and ask for their photos as well. (K7)

What these responses really show is that new media has changed people's lives, not by making them abandon their traditional activities and practices, but by changing the platform and the means. This is actually the case for many cultures and for many ancient/traditional practices (Miller, 2016). In fact, it has made some of the functions of these traditional activities (like finding a partner for their brothers, etc.) easier. So, contrary to what many people think (that new technologies make people more modern and that traditions lose their power as new technologies are being used more etc.) new media help these people to preserve and maintain many of their traditional practices in a time where they are under threat from uncontrolled and rapid urbanization.

### 3.3.4 PRIVACY AND RELIGION

We paid special attention to changes caused by social media on "the culture of privacy (mahremiyet, in Turkish)" The word mahremiyet, which is originally Arabic and means "forbidden", refers to "privacy, secrecy, intimacy, and domesticity". This is why it is difficult to find an exact word in English for it. It "always denotes confidentiality that the insider is expected to preserve and an outsider is expected not to violate" (Sehlikoğlu, 2015, p. 2). In short, anything that should be closed to a foreigner's gaze and knowledge is mahram (private). That means, at least in the eastern part of Turkey, anything that happens inside a house (like what you cook or what is the color of your curtain, etc.) is private. Thus, taking its broader meaning, we tried to see how social media changed the daily life of these people in general but specifically their private life.

Costa argues that "social media have to do with the redrawing of the boundaries between private and public in all these different domains of people's lives" (2016, p. 166), but what we will argue is that it has made people redefine the public and private. Something that is believed to be private in the offline world could be considered quite public in online world. Privacy is constantly redefined and remade on the basis of new normativity. The same people who do not let the smell of their barbecue reach the noses of their neighbors, because if they do not have it that will be inappropriate and it is not religiously right, see no problem in sharing it on WhatsApp. In fact, the questions "When do you share photos mostly?" and "What do you usually talk about?" led mostly to answers related to food:

We usually talk about what we have to eat, menu, where we go etc.... (K7)

If you have a special meal, a picnic or something... they are shared on groups, especially the group of old friends. (K2)

New clothes, a wedding, and an interesting place I went to, an interesting meal I made, my children... (K1)

If I had a nice, special meal or a visit to a relative... (K6)

These examples show how social media changed domestic and private daily life, and transformed it into an object of show-off.

Among the most debated topics on social networks is that of man-woman relationships. Some extreme events such as a woman who eloped with a stranger she met on social media or a video of a woman in which she is naked that went viral when she tried to send it to her secret lover but accidentally sent it to another man, have caused that everyone in town is extremely suspicious about any kind of conversations between men and women online. There was no point of asking such questions regarding whether they have conversations with a foreign man or something as they would get offended and would not be very frank. However, we still were able to get some information about how they address this issue. For example, two participants (K6 & K11) asserted that they created a different WhatsApp group around 6 months ago with around 50 members, all of whom were first cousins. All cousins, in her words, "who lived next to each other back when they were children but are now scattered across Turkey, so they can get back together". But just one week later, women created a new group with only female cousins, as they realized that they were not comfortable enough in the previous group and especially because they had to send audio messages since they are illiterate.

Furthermore, they stated that their all-female group was very active, while mixed groups were rarely used. However, this incident actually shows something strange: new media creates an even more rigid sex divide. This is because in the offline words, none of them would have any problem with talking to their male cousins. Nevertheless, as Costa also has elicited in her study, "gender segregation is even stricter in the images posted online than in behavior offline" (2016, p. 67). They are so afraid that even when they are all women, they fear that some of them might show their photos to men, which would not be very likely considering the general moral codes of the city. In this context, social media has multiplied the opportunities for producing new realities, but at the same time, it has intensified their vulnerability; something that has made many people suspicious of any type of use of new media. For instance, although not included into this research as they do not use any of these platforms, some women were proud to express that neither they nor their daughters use any kind of Internet platforms. A neighbor of the first author said, "Am I mad to let my children use these stupid things? We know what happens to girls who use it. Never ever!".

When it comes to religion, there are two important issues. The first one is about how often and in which ways religion or related issues are being spoken about. The second one is about how religion affects the use of these platforms. Four of fifteen participants stated that they "usually share religious stuff". This religious stuff can be a meme, a photo, a verse from Qur'an or some narrations from the prophet. Among all, a very interesting practice is to ask the ideas of others on religious matters. As one of the participants said, "Sometimes they ask questions like "what do you guys think about this religious issue?", and everyone expresses their

opinion. Sometimes they argue because some women do not accept what Mulla says, and others say that we have to obey... We discuss a lot about 4-time-marriage. What would you do if it happened to you? Nobody wants that... (Laughs)...like this." That is actually interesting as it initiates discussions of religious issues in a more democratic way. Before new media, as it is well known and true for all Muslim countries, talking about religious matters and expressing one's own ideas were the privileges of men versed in Islamic studies. However, this has radically changed with the Internet and new media. This is not exclusive to women, but a social phenomenon of the Islamic world in general: traditional roles and interpretations are being challenged:

Accessible and cheap communication technologies and mass education feed the appetite for new media. Authoritative interpretations of Islam, long the preserve of learned men ('ulama'), are now in many hands. Indeed, some of the most creative thinking on Islam in recent years has been done by Muslim men and women with little or no formal training in Islamic jurisprudence (fiqh) or other specialties of the conventionally trained 'ulama. (Norton, 1999, p. 21)

Costa says about Mardin that "In conservative and less educated families, access to the internet is often prohibited to wives and daughters" (2016, p. 109), and "Not even educational purposes motivate parents to allow their daughters to use the internet" (2016, p. 109). Most probably, that was the situation in Doğubeyazıt back then (2016) as well. But now, we can say that it has changed, especially for more conservative families. The husband of one of the participants (K4) was a quite strict religious old man and his daughter used social media on a dai-

ly basis. She told the researcher that she had problems with her husband at the beginning because she and her daughter really wanted to have a smartphone, but her husband used to see it as a threat. But now, he has got used to it thanks to the fact that they showed him that "Internet can be used for religiously informative purposes like easily finding the meaning of the verses of Qur'an or listening to religious speeches and speaking with grandchildren". In general, religion is among the most spoken issues among these women.

When it comes to how religion modifies the way they use these platforms, it is hard to know if it is religion or tradition that has the power to affect them. Taking this into consideration, we will use the term tradition to refer to the traditional understanding of religion. As it is usually accepted, a new "visio-sexual culture" emerged in the lives of the religious women in Turkey, especially with the emergence of new middle and upper class religious people, neoliberalism and new media (Sehlikoğlu, 2015, p.14). These women combine new western trends and luxury living with Islamic beliefs and dresses.

Presentation of the self in online spaces differs among religious women, especially between more moderate and ultra-religious ones. Almost all of them use social media to show off their new clothes, luxury goods, etc., but only to certain people. Nevertheless, this shows something new about public visibility of women in Turkey. WhatsApp has given these women a new opportunity through which they can show off and obtain the appreciation of at least one group of people, even a small group, without any sin and without turning their body into a showplace.

However, sharing photos on any online platform is believed to be inappropriate. None of them posts photos on Instagram or Facebook

and sharing photos on WhatsApp is performed with caution. In this context, social media has multiplied the opportunities for producing new realities, but at the same time it has intensified people's vulnerability; something that has in turn given rise to many concerns over morality, including the morality of using these new online spaces (Costa, 2016, p. 79). Religion and family honor are the determining factors.

## 4. DISCUSSION AND CONCLUSION

Social media platforms serve several interests of people in their daily lives and the characteristics, beliefs and ways of living of these people can change how and why they use or don't use social media. Based on Costa's (2016) book on the usage of social media in the eastern part of Turkey, this study tries to reveal what has changed and stayed the same in terms of motivations, opinions and concerns of social media use in a similar city, Doğubeyazıt, while adding a new dimension into the core: being an unschooled woman. This study found that unschooled women use social media platforms, especially WhatsApp, not for new practices, but to perform old and lost practices.

Theoretically, the findings of this study are in parallel with Miller and Slater's argument about new media, particularly the concept of "expansive realization". Their argument can be summarized as follows: "people usually start to use new social media because they realize that they can do things that they wished to do but were not able. The Internet allows for an expansion of communication, but in this case, it is used to repair a discrepancy, thereby helping communities and people to come closer to a realization of who they already feel they "really" are." (2000, p. 178). It really seems to be the case for these women and explains why they love social

media so much: it allows them to do some of their most beloved and forgotten practices that they were once able to do but were later frustrated due to rapid urbanization and capitalism. But, to what extent do they carry out these lost practices and what are the limits? That is a question for further studies.

Also, contrary to the well-known argument that modern technology brings new ways of life and modern perceptions, these people use new media in order to continue to do traditional activities, even though they have to use different means from previous generations for that. As we tried to show clearly, social media saved these traditions and connections. New media also help these women to build bridges with previous generations, continue their practices and preserve their functions. But the famous technological determinist question is still not answered: Does the use of a new medium change the "nature" of these activities and their meaning? This is a question that many speculations can be made about. This study showed that these people do not seem to be thinking that new media has changed the nature of their activities. One thing is clear, modern technology in general and social media in particular do not change their general approach to privacy and religious issues. The use of new media and new technologies does not lead to a more secular and modern perception of life.

Being one of the few studies on social media and their use by unschooled women, this research is expected to inspire more studies on how different groups in society (with some specific characteristics) use social media in other contexts and how the use of social media can affect their lives and points of view. This type of study will show the different uses of new media and their relationship with user groups, which will help us overcome unproven generalizations.

## REFERENCES

- Alikilic, O., & Atabek, U. (2012). Social media adoption among Turkish public relations professionals: A survey of practitioners. *Public Relations Review*, 38, 56-63. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.002>.
- Costa, E. (2016). *Social Media in Southeast Turkey: Love, Kinship and Politics*. UCL Press.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among five approaches* (2nd Edition). SAGE.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies For Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.
- Global Web Index Q1. (2017). *GWI Social*. Retrieved March 19, 2019, from <https://insight.globalwebindex.net/hubfs/Reports/Social-Q1-2017/GWI-Social-Summary-Q1-2017.pdf?t=1504263414218>.
- Gonzalez-Quijano, Y. (1999). The Birth of a Media Ecosystem: Lebanon in the Internet Age. (Trans. By D. F. Eickelman & W. F. P. Raynolds). In: D. F. Eickelman & J. W. Anderson (Eds.), *New Media in the Muslim World: The Emerging Public Sphere* (pp. 61-79), Indiana Univ. Pr.
- Maimuna, H. (1994). *Old Boundaries, New Visions: Women's Islamic Activism in Bangladesh*. (Unpublished Senior Fellowship Program Thesis), Dartmouth College.
- Miller, D. (2016). What is social media? In: D. Miller, E. Costa, N. Haynes, T. McDonald, R. Nicolescu, J. Sinanan, J. Spyer & S. Venkatraman (Eds.), *How The World Changed Social Media*, (pp. 1-8), UCL Press.
- Miller, D., & Slater, D. (2000). *The Internet: An ethnographic approach*. Berg.
- Norton, A. R. (1999). The New Media, Civic Pluralism, And The Struggle For Political Reform In: D. F. Eickelman & J. W. Anderson (Eds.), *New Media in the Muslim World: The Emerging Public Sphere*, (pp. 61-79), Indiana Univ. Pr.
- Purwaningwulan, M. M., Suryana, A., Wahyudin, U., & Dida, S. (2019). The Existence of Social Media as a Promotional Media in The Hijab Image Revolution in Indonesia. *Library Philosophy and Practice*, 1-15.
- Schäfers, M. (2018). "It Used to Be Forbidden": Kurdish Women and the Limits of Gaining Voice. *Journal of Middle East Women's Studies*, 14(1), 3-24. <https://doi.org/10.1215/15525864-4296988>.
- Sehlikoglu, S. (2015). The Daring Mahrem: Changing Dynamics of Public Sexuality in Turkey. In: G. Ozyegin (Ed.), *Gender and Sexuality in Muslim Cultures*, (pp. 235-252), Ashgate.

- The Editors of Encyclopaedia Britannica. (2020). *Dogubayazit*. Retrieved January 11, 2020, from <https://www.britannica.com/place/Dogubayazit>.
- Townsend, K. (2013). Saturation And Run Off: How Many Interviews Are Required In Qualitative Research?. *Anzam Human Resource Management*, 1-17.
- TurkStat. (2018). *National Education Statistics Database: Population by Literacy and Sex 2008-2018*. Retrieved October 11, 2019, from [http://tuik.gov.tr/PrelstatistikTablo.do?istab\\_id=1342](http://tuik.gov.tr/PrelstatistikTablo.do?istab_id=1342).
- Wellman, B., & Rainie, L. (2013). If Romeo and Juliet Had Mobile Phones. *Mobile Media & Communication*, 1(1), 166-171. <https://doi.org/10.1177/2050157912459505>.
- We Are Social & Hootsuite. (2020). *Digital 2020: Global Digital Overview*. Retrieved February 9, 2020, from <https://wearesocial.com/digital-2020>.
- We Are Social & Hootsuite. (2019). *Digital in 2019: Turkey*. Retrieved March 19, 2019, from <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>.

# La estructura de las redes sociales en las compañías del IBEX 35

*The structure of social networks in IBEX 35 companies*

*A estrutura das redes sociais nas empresas do IBEX 35*

# 5

ARTÍCULO



## Francisco Leslie López del Castillo Wilderbeek

Universidad Pompeu Fabra (España)

Máster en Sociedad de la Información por la Universitat Oberta de Catalunya y Doctor en Comunicación por la Universitat Pompeu Fabra. Miembro del equipo de investigación MEDIUM en la misma institución. Documentation Expert en la empresa REBOLD, especializada en el análisis de la comunicación mediante datos. Su producción académica está centrada en el análisis de las acciones de comunicación con especial interés metodológico en el uso de la visualización de datos.

franciscoleslie@alumni.upf.edu  
orcid.org/0000-0002-6664-7849

RECEBIDO: 04 de diciembre de 2020 / ACEITO: 29 de enero de 2021

### Resumen

Esta investigación ha elaborado un mapa completo sobre la estructura de redes sociales aceptadas por las empresas del índice IBEX 35. Desde una perspectiva exploratoria se ha indagado la forma en la que estas empresas incluyen las redes sociales en su política de comunicación, desde la indicación en las páginas web oficiales hasta la posible correlación entre tamaño económico y selección de canales. La principal conclusión indica que la función de marketing es predominante para estas empresas y que el tamaño económico tiene una correlación positiva con la selección de redes

sociales más informativas en detrimento de las más conversacionales.

### PALABRAS CLAVE

Redes sociales, Blogs, Ibex 35, Interactividad, Conversación, Capitalización.

### Abstract

This research has developed a complete map of the structure of social networks accepted by the companies in the IBEX 35 index. From an exploratory perspective, the way in which these companies include social networks in their communication policy was investigated from their presentation on official web pages

to the possible correlation between economic size and channel selection. The main conclusion indicates that the marketing function is predominant for these companies and that the economic size has a positive correlation with the selection of more informative social networks to the detriment of the most conversational ones.

### **KEYWORDS**

Social networks, Blogs, Ibex 35, Interactivity, Conversation, Capitalization.

### **Resumo**

Esta pesquisa produziu um mapa completo da estrutura das redes sociais aceitas pelas empresas do índice IBEX 35. Numa perspec-

tiva exploratória, investigou-se a forma como essas empresas incluem as redes sociais em sua política de comunicação, desde a indicação em páginas oficiais da web até a possível correlação entre tamanho econômico e seleção de canais. A principal conclusão indica que a função de marketing é predominante para essas empresas e que o porte econômico tem correlação positiva com a seleção de redes sociais mais informativas em detrimento das mais conversacionais.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Redes sociais, Blogs, Ibex 35, Interatividade, Conversação, Capitalização.

---

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, y gracias a la tecnología, la función de la comunicación es estratégica en el sentido en que es capaz de aportar valor al proyecto empresarial de cada organización (Castelló Martínez, 2013). Como indican Klewes *et al.* (2017) una tendencia relacionada con la transformación digital es el aumento de la conectividad a escala mundial. Este fenómeno supone un reto para la gestión de la comunicación estratégica de las organizaciones ya que obliga a reorientar la relación con los públicos objetivos tanto externos como internos reconociendo la existencia de canales en los que ambos se encuentran en situación de igualdad (Túñez López & Altamirano, 2015), tanto en las organizaciones privadas como en los organismos públicos. El reciente trabajo de Alonso y López (2019), por ejemplo, observó que para los ayuntamientos, pese a los recursos potencialmente limitados, los medios sociales se sitúan en la zona alta de las opciones escogidas para comunicarse con sus públicos aportando

una dimensión bidireccional a la gestión de la comunicación. Por este motivo la formación del director de comunicación debe tener muy en cuenta el nuevo escenario tecnológico, incluyendo la gestión de los «medios digitales, portales corporativos y las redes sociales» (Costa, 2016, p.174).

El paradigma dominante hasta el advenimiento del escenario 2.0 se sustentaba en los canales de comunicación unidireccionales con los que las organizaciones trasladaban información a sus grupos de interés (Macnamara, 2010). Tal y como argumentan Miller y Skinner (2015) la aparición de las redes sociales ha generado una importante pérdida de control sobre las zonas de influencia informativa de las organizaciones, especialmente si se compara con herramientas tradicionales como las notas de prensa o las declaraciones institucionales.

La exhaustiva revisión bibliográfica de Lei *et al.* (2019) concluyó que las organizaciones usan de forma estratégica las redes sociales con dos fines principales, por un lado, la difusión de in-

formación relevante y por otro la generación de conversaciones con sus públicos (Okazaki *et al.*, 2020; Wang y Yang, 2020). Ambas actividades se encuentran enmarcadas en la comunicación estratégica de las compañías por su sentido intencional, enfocado a objetivos y planificado por profesionales (Hamid, 2020). Como reflexiona Postman (2009, p.14): «un aspecto clave del éxito en el uso corporativo de las redes sociales es vincular las iniciativas de comunicación a la estrategia de negocio». La adecuada armonización entre ambos elementos podría representar una correlación determinante entre objetivos comunicativos y objetivos corporativos según la literatura previa (Enke & Borchers, 2019; Kick, 2015). Sin embargo, recientes trabajos empíricos han detectado que en el panorama empresarial español la vertiente informativa sigue siendo hegemónica en comparación con la posibilidad de generar conversaciones con los públicos objetivo (Aced Toledano, 2017; Durántez-Stolle, 2017; Paliwoda-Matiolanska *et al.*, 2020).

En todo caso las potencialidades que ofrecen las redes sociales y el escenario 2.0 en general son extensas para que las organizaciones logren con éxito sus objetivos comunicativos tanto en el ámbito de las relaciones públicas (Allagui & Breslow, 2016) como en el ámbito de la publicidad (Alalwan, 2018). Por otro lado, la dimensión corporativa de la comunicación en redes sociales es de vital importancia ya que existe constatación empírica según la cual los mensajes en estas plataformas pueden afectar a la percepción que tienen los inversores sobre las organizaciones (Bartov *et al.*, 2018; Cade, 2018; Chen *et al.*, 2014; Tom *et al.*, 2018; Yang & Yang, 2017).

El modelo desarrollado por Aichner y Jacob (2015) para evaluar el aprovechamiento de las redes sociales por parte de las organizaciones es un ejemplo del interés que han cosechado

estos nuevos canales en su vertiente corporativa. Su trabajo se orientó hacia la evaluación del nivel de actividad corporativa en las diferentes plataformas sociales disponibles. Una aportación relevante de su propuesta se basa en la categorización de las diferentes plataformas según su afectación al negocio de las compañías. Concretamente su trabajo segmentó el escenario 2.0 en 13 tipos de plataformas y aplicó un grado de afectación de cada una según la función corporativa implicada. Numerosos trabajos han reconocido esta categorización (Barris, 2019; Korzynski *et al.*, 2020; Poppel, 2020; Uttrup, 2017; Visser & Sikkenga, 2017). Por ejemplo el estudio de Flores Vizcarra (2019) analizó la generación de contenidos en redes sociales por parte de cuatro empresas de telecomunicaciones de Perú.

Esta investigación se ha propuesto dos objetivos principales. En primer lugar la elaboración de un mapa completo sobre los canales de comunicación digital que forman parte de la estrategia de las empresas del IBEX 35<sup>1</sup> (índice bursátil que mide el comportamiento conjunto de las 35 empresas de la Bolsa española con mayor capitalización, liquidez y volumen negociado). Como canales de comunicación digital se han considerado el uso de redes sociales y de blogs pese a que estos poseen una naturaleza eminentemente más informativa e unidireccional. La inclusión de blogs en igualdad de condiciones que las redes sociales se debe a que se ha verificado empíricamente su consideración semejante por parte de las empresas analizadas y su desvinculación respecto la in-

---

1 Ordenados por capitalización de mayor a menor: Inditex, Iberdrola, Banco Santander, Amadeus, Telefónica, BBVA, AENA, ENDESA, Naturgy, Ferrovial, REPSOL, Cellnex, Caixabank, IAG, Arcelor, Grifols, ACS, Siemens Gamesa, Red Eléctrica, Mapfre, ENAGAS, Colonial, Merlin, Acciona, Bankinter, Banco Sabadell, Bankia, CIE, Acerinox, Más Móvil, Viscofan, Indra, Meliá, Mediaset, Ence (Recuperado el 22 de enero de 2020 de: <https://bit.ly/2M5GKmA>)

formación ofrecida en las páginas web oficiales. Tomando como base esta observación se ha convertido la estructura de comunicación digital del conjunto de organizaciones del IBEX en términos de funciones corporativas implicadas aplicando la propuesta de Aichner y Jacob (2015) en forma de coeficientes.

El segundo objetivo establecido ha tenido como propósito la extracción de hallazgos relevantes referidos a las relaciones existentes entre inclusión de redes sociales en la estrategia de comunicación y otros datos de las compañías. Para ello se ha aplicado el cruce de variables externas como el sector en que opera, el tamaño de las compañías y el número de visitas en su web corporativa.

Pese a que este estudio ha empleado un enfoque eminentemente exploratorio, pueden plantearse en origen algunas cuestiones relevantes, como si las compañías del IBEX consideran las redes sociales como canales unidireccionales o conversacionales para comunicarse con sus públicos o si existe correlación entre el tamaño económico de una compañía y el uso que esta hace de las redes sociales como canal de comunicación corporativo.

## 2. METODOLOGÍA

Este trabajo se ha basado en el análisis de contenido para la observación de la presencia de las empresas del IBEX 35 en las diferentes plataformas sociales disponibles. La extracción de datos se realizó tomando variables cualitativas dicotómicas (presencia / no presencia) y variables cualitativas nominales (presencia, pero sin mención en web corporativa / presencia, pero no con perspectiva corporativa). Estos datos se cuantificaron en hojas de cálculo tanto para la correlación entre ellas como para la conversión en funciones corporativas según la propuesta

de Aichner y Jacob (2015). Esta conversión se realizó ponderando las ratios aportadas por estos dos autores según el valor que tiene para las organizaciones el uso de una determinada red social. Concretamente, la valoración se realizó multiplicando el uso de cada red social según si no tenía importancia (0), poca (0,25), media (0,5), alta (0,75) o muy alta (1) en cada una de las funciones corporativas que estos autores delimitaron: I+D, Marketing, Atención al cliente, Ventas, Recursos humanos y Organización.

La detección de los canales de redes sociales incorporados en la estrategia de comunicación corporativa se realizó en primer lugar mediante análisis de contenido de las webs oficiales de cada empresa<sup>2</sup>, y en segundo lugar mediante consulta en las propias plataformas sociales<sup>3</sup>. Desde esta primera consulta se extrajeron datos de los canales que son hegemónicos a nivel cuantitativo: Twitter (número de seguidores), Facebook (número de «me gusta»), LinkedIn (número de seguidores) e Instagram (número de seguidores)<sup>4</sup>.

La consulta de datos sobre el tamaño de cada una de las empresas se realizó accediendo a la web de la Bolsa de Madrid y tomando como referencia la capitalización bursátil (precio de acción por número de acciones en circulación)<sup>5</sup>.

---

2 En todos los casos la información y link de acceso se encontraba en la página de inicio excepto en la web de Mediaset en la que era necesario pasar a un segundo nivel de navegación. La consulta se realizó el 22 de enero de 2020.

3 La consulta directa sobre plataformas sociales se realizó una vez cuantificado el total de canales cuantitativamente hegemónicos en las páginas de inicio de las 35 empresas. Se consultaron las plataformas: LinkedIn, YouTube, Instagram, Twitter y Facebook por un lado y se realizó una prospección mediante buscador web de la existencia de blogs oficiales relacionados con cada empresa.

4 Consulta realizada el 22 de enero de 2020.

5 Consulta realizada el 23 de enero de 2020 en <https://bit.ly/2NfTast>

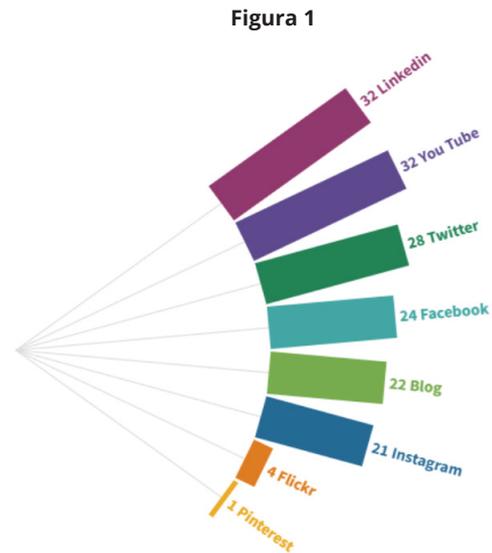
La categorización sectorial de cada empresa se realizó usando como referencia la estructura propuesta por la Bolsa de Madrid<sup>6</sup>. Finalmente la cuantificación del número de visitas a la página web de cada empresa se obtuvo gracias a la plataforma de medición de tráfico web Alexa<sup>7</sup>. Los resultados obtenidos pueden consultarse en detalle en el Anexo 1.

Sobre los resultados finales obtenidos se elaboraron representaciones gráficas y se aplicó visualización de datos. Esta actividad tiene la misión de obtener mediante la observación gráfica de un conjunto de datos una comprensión global de relaciones y de patrones que no son accesibles de otra forma (Torres Ponjuán, 2010).

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 CANALES DE REDES SOCIALES ACEPTADOS POR LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

Como se ha comentado anteriormente, la primera aproximación se realizó con objetivos descriptivos. Mediante análisis de contenido se identificó el total de canales de redes sociales y blogs que forman parte de la estructura de canales de comunicación de cada una de las empresas del IBEX 35. Esta observación, en la que cada empresa está considerada con el mismo valor o peso, convertida en una representación gráfica conduce a la figura 1.



*Nota: Gráfica radial organizada cuantitativamente de las redes sociales usadas por parte de las organizaciones del IBEX.*

Como puede observarse en la gráfica, si la ponderación de las empresas del IBEX 35 es la misma, el orden de importancia de cada plataforma social es la siguiente: LinkedIn y YouTube (empatados), Twitter, Facebook, Blogs, Instagram, Flickr y Pinterest. De esta forma LinkedIn se sitúa en la cúspide de los canales de redes sociales por uso corporativo atendiendo al total de empresas del IBEX que lo reconocen como canal propio de comunicación con un total de 32 empresas de las 35 de la muestra. Este resultado desvirtúa por tanto una presunta correlación entre número de usuarios totales de cada plataforma y uso de tipo empresarial o institucional ya que LinkedIn se encuentra en la octava posición en la ordenación de redes sociales según el volumen de usuarios activos durante el 2020. Un elemento que refuerza esta desconexión se produce cuando la plataforma Reddit (sitio web de marcadores sociales) que dispone de un mayor número de usuarios no se encuentra reconocido como canal apropiado para estar en las compañías analizadas. Por otro lado, la posición predominante de YouTube, plataforma con mayor uso corporativo de la

6 1. Petróleo y energía, 2. Mat. Básicos, Industria y Construcción, 3. Bienes de Consumo, 4. Servicios de Consumo, 5. Servicios Financieros, 6. Tecnología y Telecomunicaciones, 7. Servicios inmobiliarios.

7 Consulta realizada el 23 de enero de 2020 en <https://www.alexa.com/siteinfo>

muestra junto con LinkedIn, sí que correspondería parcialmente con el número de usuarios ya que, tomando como variable este dato, la plataforma social de video es la segunda más importante a nivel mundial.

Estos resultados corroboran empíricamente, aunque de manera indirecta, el reciente trabajo de Durántez-Stolle (2017) en el que se concluyó que el componente dialógico de las redes sociales no es el que prima en el uso de las redes sociales de tipo corporativo en comparación con el componente de emisión unidireccional de la información. La sintonía entre ambas argumentaciones se encuentra en que las dos plataformas más usadas por parte del IBEX 35, según los datos de este estudio, fueron YouTube y LinkedIn, las que menos ratio de interactividad tienen en comparación con Facebook. La medición basada en actividad diaria coloca a Facebook con una ratio mayor (el 50% de usuarios lo usan más de una vez al día) en comparación con YouTube (28%) y especialmente con LinkedIn (13%).

Por otro lado, la cuantificación de canales aceptados por las empresas del IBEX 35 puede ponerse en contexto gracias a un estudio que tomó datos del 2014 en que también observó el número de canales de redes sociales en las compañías del IBEX 35. La tesis doctoral de Aced Toledano (2017) indicó que 17 empresas tenían al menos un blog (respecto a 22 detectados en 2020), 26 tenían página de Facebook (respecto a 24), y 30 tenían perfil de Twitter (respecto a 28).

La comparación en el uso de estos tres canales desde 2014 hasta ahora se encuentra condicionada por el cambio en las compañías que forma el índice bursátil. Sin embargo, desde una perspectiva general puede afirmarse que ha habido una ampliación de los horizontes en la aceptación de las redes sociales por parte de

las grandes empresas durante estos seis años. Esta afirmación es debida al aumento en blogs y Facebook por un lado y a que la presunta disminución de canales de Twitter se encuentra potencialmente influida por dos factores. En primer lugar, por una pequeña variación en la metodología aplicada (esta investigación ha observado un uso corporativo o reconocido en la web oficial) y en segundo por el advenimiento de alternativas tecnológicas como el *Whatsapp business* API que fue lanzado en 2018. Esta plataforma permite una interacción enfocada a la atención al cliente (función no principal que también posee Twitter) y en la actualidad cuenta con una aceptación del 84% como canal de interacción con los usuarios en medianas y pequeñas empresas según datos de febrero de 2020 aportados por Hootsuite.

Otra cuestión relevante que se observa mediante la descripción de los canales aceptados desde una perspectiva corporativa indica el fenómeno según el cual un número significativo de compañías usan como propias ciertas plataformas, pero no publicitan alguna de ellas en su página web oficial. Este hallazgo es resultado de la aplicación de dos niveles de detección de redes sociales usadas, una primera basada en la indicación de estas en la portada (*home page*) de cada web y una segunda mediante la búsqueda directa en las plataformas hegemónicas a nivel cuantitativo: LinkedIn, YouTube, Instagram, Twitter, Facebook y Blogs.

Concretamente se pudo apreciar que, exceptuando Facebook y Twitter, existe una tendencia proporcionalmente elevada hacia el no reconocimiento en la web corporativa sobre el uso de uno o varios canales de redes sociales. Revisando la actividad de las empresas de la muestra se detectó que el 83% de las empresas del IBEX 35 omiten en su web oficial el uso de al menos un canal de redes sociales o blog. Por ejemplo, el 44% de las empresas del IBEX

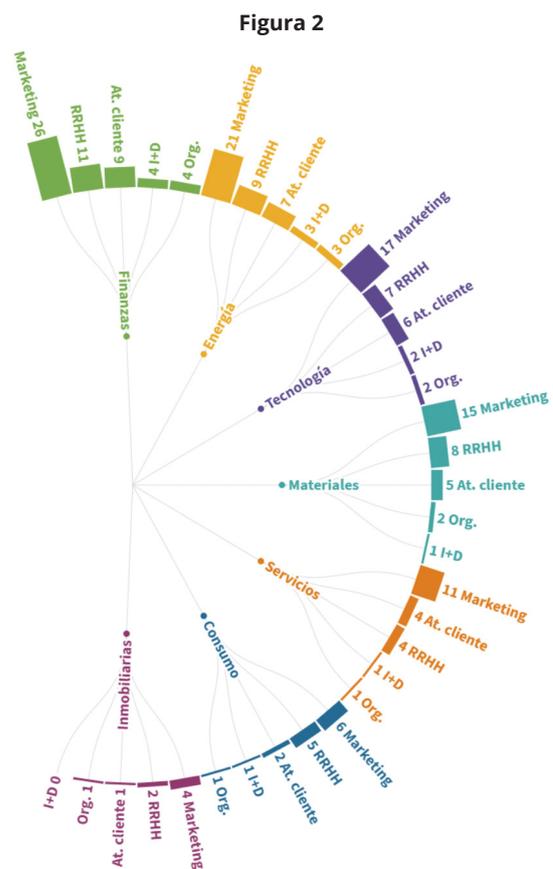
35 que disponen de un canal de YouTube no señalan en su web su existencia, semejantes porcentajes pueden observarse con otros canales como Instagram (38%) y LinkedIn (31%). Ahora bien, la evidencia empírica más llamativa se produce al analizar los resultados del total de empresas que disponen de un blog corporativo, pero que no lo publicitan directamente en su web oficial. La aplicación de dos niveles de escrutinio señaló que el 77% de las empresas del IBEX 35 que trasladan contenidos a través de un blog institucional no indicaron este canal en su web oficial. Curiosamente, gran parte de las compañías que sí lo indican claramente pertenecen al sector financiero y usan este canal para ofrecer información sobre tendencias económicas y reportajes sobre responsabilidad social corporativa.

Esta perspectiva mayoritariamente velada queda reforzada cuando los formatos usados en los blogs que no se reconocieron directamente tienden a evitar la presencia promocional de cada una de las entidades que es organizadora y generadora de los contenidos. Por ejemplo, los mismos títulos usados en cada sitio web ofrecen señales sobre una desvinculación respecto al uso meramente corporativo o promocional (por ejemplo Talensostenible.acciona.com en el caso de Acciona o jubilacióndefuturo.es en el caso del BBVA) sin llegar a poseer un sentido fraudulento (*flog*). Por tanto, puede afirmarse que existe una corriente generalizada hacia la no revelación explícita de los blogs corporativos como canales institucionales en comparación con espacios más interactivos como las redes sociales.

### 3.2 CONVERSIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN FUNCIONES CORPORATIVAS

Como se ha indicado en la metodología, el trabajo de Aichner y Jacob (2015) evaluó las pla-

taformas sociales y blogs usados por las empresas. Dentro de su estudio realizaron una ponderación de cada tipología de plataforma social respecto la afectación a la función corporativa de las organizaciones. De esta forma, categorizando el grado de vinculación, se ha aplicado una ponderación<sup>8</sup> de las funciones corporativas relacionadas con el uso de cada una de las plataformas sociales usadas por las empresas del IBEX 35.



Nota: Gráfica radial distribuida por sectores con ponderación de las funciones corporativas en relación con el uso de redes sociales por parte de las organizaciones del IBEX 35.

8 Como se comentó en el apartado Metodología el ratio de importancia en cada función corporativa se aplicó siguiendo la propuesta de Alchnar y Jacob (2015) de la siguiente manera: 0 (ninguna importancia), 0,25 (baja), 0,5 (media), 0,75 (alta) y 1 (muy alta).

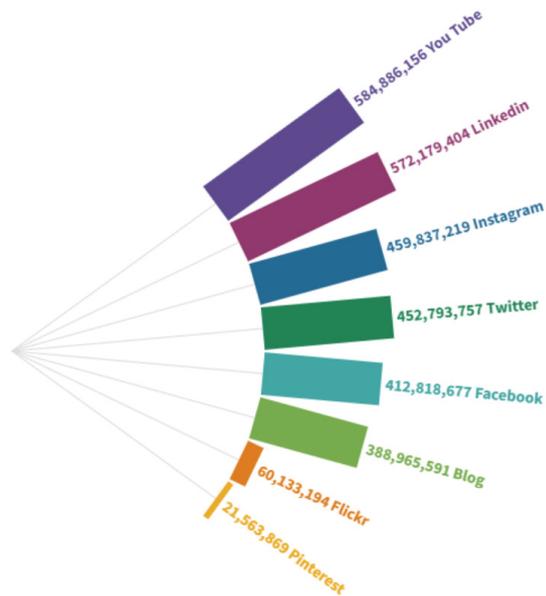
Como indica claramente la figura 2 la función de Marketing aparece como la más importante en relación a la tipología de redes sociales usadas por las empresas del IBEX 35. En segundo y tercer lugar estarían las actividades de recursos humanos y gestión del talento, y la atención al cliente usando redes sociales.

### 3.3 LA CAPITALIZACIÓN COMO CONDICIONANTE EN EL USO DE REDES SOCIALES CORPORATIVAS

Aunque existe una nutrida bibliografía sobre la relación entre tamaño de las organizaciones y uso de redes sociales, especialmente en el caso de pequeñas y medianas empresas (Ahmad *et al.*, 2018; Behan, 2014; Karimi & Naghibi, 2015; Meske & Stieglitz, 2013; Roy *et al.*, 2014; Srinivasan *et al.*, 2016) no existen trabajos que correlacionen directamente la dimensión económica con la mayor o menor utilización de redes sociales. Para dar una respuesta parcial a esta disyuntiva esta investigación ha extraído los datos de capitalización bursátil y se ha combinado con la aceptación o no aceptación de cada una de las redes sociales que forman parte del ecosistema digital de estas organizaciones.

Tomando como muestra las empresas que componen el IBEX 35, la introducción del componente económico subvierte parcialmente los resultados obtenidos en los que se ponderan las diferentes empresas con el mismo peso. Como puede apreciarse en la siguiente figura, si se cuantifica la capitalización bursátil de cada una de las compañías integrantes de la muestra se produce un cambio relevante en la hegemonía de las plataformas sociales más importantes usadas en el IBEX 35.

Figura 3



Nota: Gráfica radial organizada cuantitativamente según capitalización acumulada en miles de euros de las redes sociales usadas por parte de las organizaciones del IBEX 35.

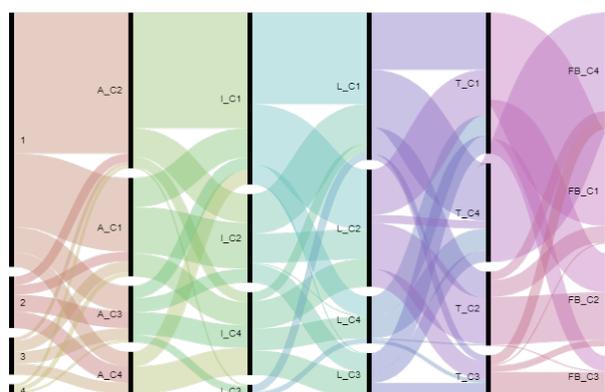
Al introducir una ponderación por capitalización de las compañías se puede observar que YouTube destaca en solitario como red social con mayor uso corporativo seguido a corta distancia por LinkedIn, ya en un rango inferior figuran Instagram, Twitter, Facebook, Blogs y finalmente con presencia residual Flickr y Pinterest.

La cuestión más relevante que emerge en la inclusión de la variable de capitalización sugiere la apuesta creciente de las compañías de mayor tamaño por el uso de Instagram, ya que la ponderación por capitalización coloca esta plataforma en tercer lugar, pese a haber un número sensiblemente inferior de empresas que apuestan por este canal (figura 1), existiendo, por tanto, una correlación entre el tamaño de las empresas y la aceptación del uso de Instagram como vía de comunicación.

Para poder evaluar con mayor profundidad estos resultados se aplicó una ordenación por cuartiles<sup>9</sup> de la capitalización bursátil y de otras variables que fueran medibles cuantitativamente. La agrupación en cuartiles permite la categorización de un subgrupo de datos en relación a la población total de datos. De esta forma, como indican Díez y Moulines (2008), un concepto científico de tipo métrico (cuantitativo) permite obtener un concepto de tipo comparativo (cualitativo) y este a su vez uno clasificatorio (cualitativo).

Las variables que se cuantificaron y agruparon en cuartiles además de la ya mencionada dimensión financiera fueron el número de visitas a la página web oficial<sup>10</sup>, el número de seguidores en Twitter, el número de «me gusta» en Facebook, el número de seguidores en LinkedIn y el número de seguidores en Instagram. Estos datos se pusieron en diálogo dentro de una misma estructura de datos y se visualizaron gracias a una gráfica aluvial<sup>11</sup>.

**Figura 4**



*Nota: Gráfica aluvial ordenada según capitalización acumulada de las empresas que forman parte de cada cuartil. #: Cuartil de capitalización, A\_C#: cuartil Alexa, I\_C#: cuartil Instagram, L\_C#: cuartil LinkedIn, FB\_C#: cuartil Facebook.*

Como puede observarse, el primer nivel corresponde con la ordenación por capitalización en el que la primera agrupación, pese a estar distribuida uniformemente, absorbe el peso de la capitalización bursátil de gran parte de la cotización del IBEX 35. Las siguientes ordenaciones basadas en variables cuantitativas mantienen sin grandes cambios una jerarquía hegemónica en que las empresas con mayor capitalización tienden a ser las que tienen un mayor número de visitas en su web oficial (ordenación del segundo nivel según ranking Alexa), seguidores en Instagram (tercer nivel) y seguidores en LinkedIn (cuarto nivel). Ahora bien, si se pone el foco en el quinto nivel (seguidores en Twitter) puede argumentarse un cambio de tendencia pues existe una correlación negativa entre número de seguidores en Twitter y capitalización. El grupo de empresas con un menor número de seguidores en Twitter (o directamente que no usan esta plataforma) se encuentra en el segundo nivel de importancia según su capitalización bursátil.

Esta misma dinámica, pero todavía más significativa, se produce en el sexto nivel organizado por el número de usuarios de Facebook. Las empresas que tienen un menor número de seguidores o que no aceptan esta plataforma dentro de su política de comunicación poseen una capitalización superior que todas las demás agrupaciones de empresas, incluidas las que tienen un mayor número de usuarios. Este fenómeno contraviene la naturaleza común en el resto de parámetros según la cual las empresas con mayor masa financiera obtienen también mejores ratios en visitas web y seguidores en redes sociales.

A su vez la distribución de Facebook y en menor medida de Twitter resulta más reveladora cuando la capitalización acumulada entre estas dos plataformas e Instagram apenas está descompensada tal como puede apreciarse en la

9 División de un conjunto de datos ordenados numéricamente en cuatro partes iguales.

10 Medido según el ranking atribuido por el portal de tráfico web Alexa.

11 Diagrama de flujo que representa cambios en una estructura de la red al pasar de una fase a otra.

figura 3. Es decir, aunque no existan grandes diferencias en la capitalización acumulada de estos tres canales, la ordenación por cuartiles señala una evidente correlación positiva entre seguidores y capitalización en el caso de Instagram y una correlación negativa en el caso de Facebook (y en menor medida en Twitter).

La conclusión provisional que puede tomarse de este fenómeno indica a pensar que, de nuevo, existe una política de las grandes empresas (y dentro de estas las económicamente más importantes) a apostar por canales con una mayor dimensión unidireccional en detrimento de la perspectiva conversacional. Este indicio se sustenta en que Facebook es el canal con una mayor interacción si esta es medida como acceso de los usuarios activos durante más de una vez al día<sup>12</sup> (50-43% de usuarios). Twitter estaría en segundo lugar en cuanto a la interacción respecto a las plataformas incluidas en la organización por cuartiles con un 27% de acceso, seguida de Instagram con un 24% y LinkedIn con un 13%. Por tanto, se produce una correlación inversa entre nivel de interacciones en la plataforma (dimensión conversacional) y aceptación por las empresas con mayor capitalización (dimensión económica).

Esta argumentación es debida a que LinkedIn e Instagram mantienen una estructura en que el primer cuartil por usuarios es también la mayor agrupación por capitalización, aunque el tercer y cuarto cuartil hayan intercambiado posiciones. En el caso de Twitter el primer cuartil por usuarios sigue estando correlacionado con una mayor capitalización, si bien el cuartil con menos usuarios obtiene un segundo orden de importancia por capitalización. Finalmente, en Facebook el cuartil que contiene las cuentas con menor número de usuarios o que direc-

tamente no reconoce esta plataforma tiene la mayor capitalización acumulada tomando como muestra las empresas del IBEX 35 que son a su vez las que tienen un mayor valor patrimonial en España.

## 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esta investigación se ha propuesto una observación del ecosistema de redes sociales de las empresas del IBEX 35, tanto de aquellas promocionadas en su web oficial como de aquellas únicamente reconocidas en mayor o menor grado (redes sociales o blogs).

Las conclusiones pueden exponerse mediante varios puntos clave. Por una parte, tal como han reseñado estudios anteriores enfocados a las empresas de este índice bursátil (Aced Tolledano, 2017; Duránte-Stolle, 2017) existe una amplia aceptación de las redes sociales dentro de la política de comunicación de estas compañías. Incluso es reconocible un ligero aumento en los últimos años si se valora la evolución de la tecnología y el cambio de marco metodológico.

Por otra parte, el no reconocimiento explícito de los blogs corporativos es un fenómeno generalizado y representa una política que coincide con el mismo formato de los sitios web en los que se busca una promoción no evidente de la imagen de la compañía. Los blogs, según la muestra analizada, son usados como vías paralelas a la actividad de comunicación previa a la aparición del escenario 2.0, pero evitando una visibilidad evidente de las compañías promotoras. Esta característica puede relacionarse con su perspectiva eminentemente unidireccional en comparación con las redes sociales.

La función del marketing es preeminente según los datos de esta investigación si se convierte el

---

<sup>12</sup> Recuperado de <https://bit.ly/2Kupbfv> el 20 de febrero de 2020.

uso de plataformas sociales en funciones corporativas según la propuesta de Aichner y Jacob (2015). Esta cuestión reafirma tangencialmente la lógica según la cual las grandes empresas como las que pertenecen al IBEX 35 mantienen una visión de traslación de información por encima de un enfoque conversacional. Esta conclusión se encuentra fundamentada en que la conversión de la propuesta de Aichner y Jacob (2015) a coeficientes deja la función de Atención al cliente en un nivel claramente inferior<sup>13</sup>.

Finalmente, la dimensión económica valorada en esta investigación confirma empíricamente la conclusión de los estudios de Aced Toledano (2017) y Durantez-Stolle (2017). En los trabajos de estos dos autores se concluyó que las grandes empresas hacen uso de las redes sociales desde una perspectiva más informativa que no como espacio para la generación de interacciones y diálogo. El presente trabajo ha coincidido en semejante hallazgo ya que, si bien la muestra analizada está basada sólo en empresas de gran tamaño, dentro de este mismo abanico puede observarse que Facebook, como red social que genera más actividad diaria, es la más importante en número de seguidores para las empresas que tienen una capitalización menor. Por el contrario, dos plataformas con una interacción claramente inferior, LinkedIn e Instagram, se encuentran en la cúspide por usuarios para las compañías con mayor capitalización.

De esta forma este estudio aporta un indicio significativo basado en datos constatables y que corrobora conclusiones previas obtenidas mediante otras metodologías. Ahora bien, conviene reseñar que esta investigación se ha

sustentado en una muestra limitada a las compañías de mayor capitalización en España en un momento determinado. De la misma forma que esta cuestión evita la formulación de generalizaciones, abre la puerta a futuros trabajos que confronten la categoría de las empresas analizadas con compañías de lugares o de características diferentes como por ejemplo empresas emergentes.

---

<sup>13</sup> Siempre en tercer lugar tras las funciones de Marketing y Recursos Humanos exceptuando en el sector de empresas del IBEX catalogadas como Servicios en que queda sólo por debajo de Marketing.

## REFERENCIAS

- Aced Toledano, C. (2017). *How Companies Are Seizing the Dialogic Opportunities Provided by Social Media to Communicate with their External Audiences* (Tesis doctoral, Universitat Oberta de Catalunya).
- Ahmad, S. Z., Ahmad, N., & Bakar, A. R. A. (2018). Reflections of entrepreneurs of small and medium-sized enterprises concerning the adoption of social media and its impact on performance outcomes: Evidence from the UAE. *Telematics and Informatics*, 35(1), 6-17 <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.006>
- Aichner, T., & Jacob, F. (2015). Measuring the degree of corporate social media use. *International Journal of Market Research*, 57(2), 257-276. <https://doi.org/10.2501/ijmr-2015-018>
- Alalwan, A. A. (2018). Investigating the impact of social media advertising features on customer purchase intention. *International Journal of Information Management*, 42, 65-77. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.06.001>
- Allagui, I., & Breslow, H. (2016). Social media for public relations: Lessons from four effective cases. *Public Relations Review*, 42(1), 20-30. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.12.001>
- Alonso, E. L., & López, B. M. (2019). La gestión de los medios sociales en la Administración local: análisis de los municipios rurales españoles. *Vivat Academia*, 148, 77-99. <https://doi.org/10.15178/va.2019.148.77-99>
- Barris, K. (2019). *Using stakeholder theory to understanding B2B social media usage in South Africa* (Tesis doctoral, University of Pretoria).
- Bartov, E., Faurel, L., & Mohanram, P. S. (2018). Can Twitter help predict firm-level earnings and stock returns? *The Accounting Review*, 93(3), 25-57. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2782236>
- Behan, M. K. (2013). *Efficacy of social media in participant perception of brand in small to medium size enterprises* (Tesis doctoral Capella University).
- Cade, N. L. (2018). Corporate social media: How two-way disclosure channels influence investors. *Accounting, Organizations and Society*, 68, 63-79. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2619249>
- Castelló Martínez, A. (2013). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online*. Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Chen, H., De, P., Hu, Y. J., & Hwang, B. H. (2014). Wisdom of crowds: The value of stock opinions transmitted through social media. *The Review of Financial Studies*, 27(5), 1367-1403. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhu001>

- Costa, J. (2016). Para comprender el Dircom. *Intersecciones en comunicación*, 5(5), 161-178
- Deuze, M. (2008). Corporate appropriation of participatory culture, en Carpentier, N., Livingstone, S. (eds.), *Participation and Media Production: Critical Reflections on Content Creation*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishers.
- Díez, J. A., & Moulines, C. U. (2008). *Fundamentos de filosofía de la ciencia* (No. 165). Barcelona, España: Ariel.
- Durántez-Stolle, P. (2017). Redes sociales virtuales en la comunicación corporativa del IBEX 35: usos, desarrollo e importancia según sus responsables. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 8(1), 137-154. <https://doi.org/10.14198/medcom2017.8.1.10>
- Enke, N., & Borchers, N. S. (2019). Social media influencers in strategic communication: A conceptual framework for strategic social media influencer communication. *International Journal of Strategic Communication*, 13(4), 261-277. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1620234>
- Flores Vizcarra, H. A. (2019). Análisis de la Influencia de Medios Sociales en la Reputación Corporativa de las Empresas Operadoras Móviles en el Perú-2019.
- Hamid, S. (2020). The Routledge Handbook of Strategic Communication. *Pakistan Review of Social Sciences (PRSS)*, 1(1), 4-5.
- Karimi, S., & Naghibi, H. S. (2015). Social media marketing (SMM) strategies for small to medium enterprises (SMEs). *International Journal of Information, Business and Management*, 7(4), 86.
- Kick, M. (2015). *Selected essays on corporate reputation and social media*. Wiesbaden, Alemania: Springer Books.
- Korzynski, P., Mazurek, G., & Haenlein, M. (2020). Leveraging employees as spokespeople in your HR strategy: How company-related employee posts on social media can help firms to attract new talent. *European Management Journal*, 38(1), 204-212. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.003>
- Klewes, J., Popp, D., & Rost-Hein, M. (2017). Out-thinking organizational communications. The Impact of Digital Transformation. Berlín, Alemania: Springer International Publishing.
- Lei, L. G., Li, Y., & Luo, Y. (2019). Production and dissemination of corporate information in social media: A review. *Journal of Accounting Literature*, 42, 29-43. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3330875>
- Macnamara, J. (2010). Public relations and the social: How practitioners are using, or abusing, social media. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11, 21-39.

- Meske, C., & Stieglitz, S. (2013). Adoption and use of social media in small and medium-sized enterprises. En *working conference on practice-driven research on enterprise transformation* (pp. 61-75). Berlin, Heidelberg.
- Miller, G. S., & Skinner, D. J. (2015). The evolving disclosure landscape: How changes in technology, the media, and capital markets are affecting disclosure. *Journal of Accounting Research*, 53(2), 221-239. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2560855>
- Okazaki, S., Plangger, K., West, D., & Menéndez, H. D. (2020). Exploring digital corporate social responsibility communications on Twitter. *Journal of Business Research*, 117, 675-682. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.006>
- Paliwoda-Matiolanska, A., Smolak-Lozano, E., & Nakayama, A. (2020). Corporate image or social engagement: Twitter discourse on corporate social responsibility (CSR) in public relations strategies in the energy sector. *Profesional de la Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.33>
- Poppel, H. (2020). An Examination of Enterprise Social Media and its Impact on Employees in a Global Corporate Organization (Tesis doctoral, Concordia University St. Paul).
- Postman, J. (2009). *SocialCorp: Social media goes corporate*. Berkeley: New Riders.
- Roy, A., Maxwell, L., & Carson, M. (2014). How is social media being used by small and medium-sized enterprises? *Journal of business and behavioral sciences*, 26(2), 127.
- Srinivasan, R., Bajaj, R., & Bhanot, S. (2016). Impact of social media marketing strategies used by micro small and medium enterprises (MSMEs) on Customer acquisition and retention. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(1), 91-101. <https://doi.org/10.9790/487X-181391101>
- Tom, A. A., Vijayakrishnan, G., & Thangjam, R. (2018). Effect of Twitter tweets on the short term stock prices after Donald Trump's presidency. *International Journal of Research and Analytical Reviews* 5, (4), 46-55.
- Torres Ponjuán, D. (2010). *La visualización de la información en el entorno de la Ciencia de la Información*. (Tesis doctoral, Universidad de Granada).
- Túñez López, M., & Altamirano, V. (2015). La simetría interactiva de la comunicación organizacional. *Revista DIRCOM*, (108), 14-17.
- Uttrup, E. B. (2017). *A digital communication plan for Quiksilver, Portugal* (Tesis doctoral, Instituto Universitário de Lisboa).
- Visser, M., & Sikkenga, B. (2017). *Social media management vanuit commercieel perspectief*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Yang, T., & Yang, Y. (2017). *Predict Effect of Trump's Tweets on Stock Price Milestone* (Tesis de pregrado, Stanford University).

Wang, Y., & Yang, Y. (2020). Dialogic communication on social media: How organizations use Twitter to build dialogic relationships with their publics. *Computers in Human Behavior*, 104, 106183. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106183>

## ANEXO 1: Datos obtenidos en la investigación

Tabla 1

Nombre	Ranking Alexa	Seguidores LinkedIn	Seguidores Instagram	"me gusta" en Facebook	Capitalización
Inditex	87.825	917.839	68.003	0	96.709.712
Iberdrola	57.390	219.083	33.674	38.738	60.159.753
Banco Santander	3.015	783.193	20.416	233.000	59.442.996
Amadeus	2.447	222.909	0	70.908	33.431.929
Telefónica	49.494	8.025	25.890	843.000	32.539.089
BBVA	3.939	467.363	165.687	5.500.000	31.325.731
AENA	37.007	38.743	11.122	18.829	25.462.500
ENDESA	621.249	151.279	47.926	25.940	24.590.000
Naturgy	64.454	89.516	8.732	74.138	22.546.238
Ferrovial	266.079	253.375	6.606	79.248	21.563.869
REPSOL	166.515	475.456	34.428	171.322	20.772.586
Cellnex	2.849.154	19.070	0	0	16.861.889
Caixabank	1.561	97.474	97.262	182.000	16.149.883
IAG	477.690	0	0	0	15.015.942
Arcelor	65.558	401.112	0	0	14.537.601
Grifols	392.050	114.733	0	0	13.457.179
ACS	808.686	0	0	0	10.604.197
Siemens Gamesa	337.394	295.470	5.957	22.156	10.595.185
Red Eléctrica	570.290	32.531	0	3.605	9.728.618
Mapfre	35.130	296.791	20.255	1.900.000	7.424.803
ENAGAS	1.078.202	49.114	0	1.278	6.298.241
Colonial	8.793.564	6.939	1.067	0	5.980.511
Merlin	8.793.564	4.134	0	0	5.942.600
Acciona	116.808	477.674	134.102	450.000	5.556.979
Bankinter	9.012	49.141	10.085	105.000	5.465.106
Banc Sabadell	3.569	105.380	6.786	66.141	5.459.281
Bankia	4.823	32.647	0	36.502	5.278.043
CIE	1.187.248	16.106	0	0	2.714.160
Acerinox	598.471	6.208	0	0	2.595.079
Más Móvil	81.213	3.508	4.419	133.000	2.522.334
Viscofan	151.559	7.262	0	0	2.309.190
Indra	216.322	497.455	4.049	21.602	1.950.265
Melia	27.472	34.257	110.003	873.000	1.873.204
Mediaset	174.876	0	20.663	157.589	1.747.194
Ence	4.304.427	21.514	0	2775	934.850

Nota: datos cuantitativos de las redes sociales principales en las empresas del IBEX 35 agrupados por capitalización de cada compañía. Ranking Alexa, número de seguidores en LinkedIn, número de seguidores en Instagram, número de "me gusta" en Facebook y capitalización en bolsa (en millones de euros).

# OBRA DIGITAL

Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña  
Universidad del Azuay

# La estrategia promocional de Netflix y HBO en Instagram en un escenario de competencia. Análisis de sus perfiles en España y en EE. UU.

*The promotional strategy of Netflix and HBO on Instagram in a competition scenario. Analysis of their profiles in Spain and in the US*

*A estratégia promocional de Netflix e HBO no Instagram em um cenário de concorrência. Análise de seus perfis na Espanha e nos EUA*

# 6

ARTÍCULO



## Juan Martín-Quevedo

Universidad Rey Juan Carlos (España)

Profesor ayudante doctor en la Universidad Rey Juan Carlos. Imparte docencia sobre proyectos periodísticos digitales e historia de los medios. Sus principales líneas de investigación son las redes sociales y la historia de la radiodifusión en España.

juan.martin.quevedo@urjc.es  
orcid.org/0000-0003-1005-0469

## Erika Fernández-Gómez

Universidad Internacional de La Rioja (España)

Profesora titular en la Facultad de Empresa y Comunicación de la Universidad Internacional de La Rioja. Es miembro del grupo de investigación Comunicación y Sociedad Digital (COYSODI). Sus líneas de investigación son redes sociales, televisión social y e-health.

erika.fernandez@unir.net  
orcid.org/0000-0002-7088-1814

## Francisco Segado-Boj

Universidad Complutense de Madrid (España)

Profesor Ayudante Doctor en la Universidad Complutense de Madrid. Vicedirector del proyecto de investigación Comunicación y Entretenimiento: Historia y Estructura. Sus líneas de investigación son redes sociales, periodismo digital y comunicación académica.

fsegado@ucm.es  
orcid.org/0000-0001-7750-3755

RECIBIDO: 15 de agosto de 2020 / ACEPTADO: 26 de enero de 2021

## Resumen

Este estudio analiza los recursos y estrategias utilizados por los perfiles estadounidense y español de HBO y Netflix en Instagram. Para ello se toma como referencia el año 2017, período marcado por la llegada de HBO a España. El análisis de contenido de los 731 mensajes recogidos refleja una alta coherencia interna por parte de Netflix, mientras que en HBO ambos canales se diferencian notablemente. Se aprecia un esfuerzo por parte de los perfiles españoles para adaptarse a la realidad social española recurriendo a las causas sociales o a poner el acento en la dimensión del conflicto.

## PALABRAS CLAVE

Instagram, ANOVA, HBO, Netflix, *Streaming*, Redes sociales.

## Abstract

This study analyzes the resources and strategies used by the US and Spanish profiles of HBO and Netflix on Instagram. For this, the year 2017 is taken as a reference because it is a period marked by the arrival of HBO in Spain. The content analysis of the 731 messages collected reflects a high internal consistency on the part of Netflix, while on HBO both channels differ

significantly. An effort is appreciated by the Spanish profiles to adapt to the Spanish social reality by resorting to social causes or by emphasizing the dimension of the conflict.

## KEYWORDS

Instagram, ANOVA, HBO, Netflix, *Streaming*, Social media.

## Resumo

Este estudo analisa os recursos e as estratégias utilizadas pelos perfis norte americanos e espanhol da HBO e da Netflix no Instagram. Para tanto, toma-se como referência o ano de 2017, período marcado pela chegada da HBO à Espanha. A análise de conteúdo das 731 mensagens coletadas reflete uma alta coerência interna por parte da Netflix, enquanto na HBO os dois canais se diferem significativamente. É apreciado um esforço por parte dos perfis espanhóis para se adaptarem à realidade social espanhola recorrendo a causas sociais ou para enfatizar a dimensão do conflito.

## PALAVRAS-CHAVE

Instagram, ANOVA, HBO, Netflix, *Streaming*, Redes sociais.

## 1. INTRODUCCIÓN

España presenta un mercado maduro en cuanto al uso de redes sociales (IAB Spain & Elogia, 2020). Con una penetración del 87%, 31.7 millones de navegantes de entre 16 y 65 años utilizan este medio, en primer lugar, para chatear y enviar mensajes y, en segundo, para ver vídeos y escuchar música. El sector más seguido en redes es así el de entretenimiento, cultura y medios. Instagram es la segunda red más empleada y que ha mostrado un crecimiento pro-

gresivo en los últimos años (IAB Spain & Elogia, 2020). Se elige también esta red para seguir a influencers.

Así, las redes sociales también desempeñan un papel relevante para la industria televisiva. No solo hacen del hecho de ver la pequeña pantalla una experiencia más placentera (Segado *et al.*, 2015) sino que también ayudan a incrementar la audiencia (Cha, 2019). Un fenómeno al que no son ajenas las plataformas digitales de los canales de televisión convencional o los ofrecidos mediante los procesos sobre la

red (Over The Top -OTT-), como Netflix o HBO, que han apostado por las redes sociales para conseguir suscriptores. Son estas últimas –las plataformas de pago– las que tienen especial relevancia ya que en España se ha producido un incremento constante de la penetración de los servicios ofertados por las plataformas digitales bajo demanda (VOD) (Arrojo & Martín, 2019).

La introducción del video bajo demanda en España ha sido un proceso lento (Clares-Gavilán & Medina-Cambron, 2018). Netflix llegó en octubre de 2015, abriendo una nueva etapa en la forma de consumo de contenidos en el mercado nacional junto a la operadora telefónica Movistar +, su principal rival durante ese año (Castro & Cascajosa, 2020). Un año más tarde, a las ofertas de suscripción por *streaming* se sumó la cadena de cable americano HBO –a finales de noviembre de 2016–, y Amazon Prime Video –en diciembre 2016– (Barlovento Comunicación, 2016). Habría que esperar a noviembre de 2019 para conocer la oferta de Apple TV Plus y a marzo de 2020 para la de Disney+.

Cinco años después de la llegada de Netflix a España, las OTT lograron por primera vez un mayor alcance de individuos que las plataformas de pago tradicionales (Barlovento Comunicación, 2020). Netflix fue la plataforma más consumida, al llegar a 14,1 millones de personas de los 16.395.000 que en este mercado recibe alguna plataforma.

En este ranking se encuentra Movistar+ (13,4% del total) seguido de Netflix (12,5 % del total). HBO ocupa el quinto puesto (2,9 % del total), si bien la importancia de HBO es innegable ya que, como propietaria de las series más vistas, ha impulsado el consumo de contenidos de pago en este país (Garza, 2017). Además, Netflix y HBO están llegando a hogares nuevos que nunca han tenido televisión de pago, comple-

mentando e incluso sustituyendo los servicios de pago de otro operador (Kantar Media, 2019).

Si bien, los límites entre los canales de televisión, los operadores de telecomunicaciones y los servicios OTT son difíciles de señalar. Pues desde la perspectiva de la audiencia, las diferencias entre industrias son irrelevantes en la medida en que lo que buscan es el mejor contenido audiovisual (Medina *et al.*, 2019).

De este modo, la lucha por conseguir suscriptores se traslada a las redes sociales, donde las empresas se ven obligadas a abandonar su tradicional discurso corporativo rechazado por el usuario (Maciá, 2015). En este escenario, las empresas deben contar con una estrategia que genere contenidos de interés para los seguidores y fomente la conversación, evitando emplear las redes sociales como un canal unidireccional y promocional más (Pereira-Villazón & Portilla, 2020).

En este sentido, Instagram es una herramienta útil en la estrategia de comunicación de las cadenas de televisión en la medida en que su éxito entre sus usuarios radica en su capacidad de compartir imágenes y videos, a los que se pueden añadir diferentes filtros (Lara-Navarra *et al.*, 2018). Asimismo, la red social se ha convertido en una plataforma más para la distribución de contenidos valorada especialmente por las audiencias más jóvenes (Zeko *et al.*, 2019), además de formar parte de los universos transmedia de la ficción seriada (Castelló-Martínez, 2020; Vázquez-Herrero *et al.*, 2019).

Comprender las estrategias y tácticas que estas plataformas de pago emplean es de especial interés para la industria audiovisual (Del Pino & Aguado, 2012; Fernández-Gómez & Martín-Quevedo, 2018a; Ojer & Capapé, 2012; Pérez-Latre & Sánchez-Taberner, 2016). La competencia de Netflix y HBO ha obligado a los actores tradicionales a introducir cambios

en la creación, producción y distribución de contenidos audiovisuales (Vázquez-Herrero *et al.*, 2019). De manera que lo digital, y en concreto las redes sociales, juegan un papel fundamental. En el caso americano, las networks tienden a incrementar cada vez más el uso de redes sociales para promocionar e interactuar con las audiencias de sus programas (Smith, 2019; Wang, 2016). Y aunque Instagram es una de las plataformas para alcanzar a audiencias más jóvenes y promocionar y crear contenidos, su uso todavía es limitado en las televisiones tradicionales (Ferguson & Greer, 2016).

## 1.1 MARKETING EN REDES SOCIALES

La comunicación en redes sociales exige una estrategia de publicación para obtener las metas propuestas. A la hora de publicar, cualquiera que sea el formato, el contenido generado originalmente por la marca es la clave (Sánchez, 2015; Shahbaznezhad *et al.*, 2021). En este sentido, el principal reto al que deben hacer frente aquellas marcas globales es conectar con los clientes en diferentes mercados del mundo y, para ello, se requiere un profundo conocimiento del mercado destino (Llopis, 2015; Wayne & Castro, 2020).

Así, si antes la comunicación entre marca y consumidor se basaba en resaltar las características o prestaciones del producto o servicio, el nuevo contexto comunicativo al que se enfrentan las empresas requiere que el foco se ponga en el usuario y en las relaciones emocionales que con él se establezcan (Segarra-Saavedra *et al.*, 2019). Para fomentar este factor relacional, las marcas deben aprovechar los nuevos lenguajes, herramientas y plataformas –entre las que se encuentra Instagram– (Marfil-Carmona *et al.*, 2015).

Como se ha señalado en la introducción, Instagram es una red social que sigue creciendo en número de usuarios. Aunque en sus orígenes se consideró un canal especialmente vinculado al sector de la moda (Segarra-Saavedra & Hidalgo-Marí, 2018), el uso por parte de audiencias más jóvenes ha hecho que más empresas hayan apostado por abrir un perfil en esta red.

Instagram es la red social más empleada por usuarios de entre 13 y 17 años –la Generación Z–. Además, según el estudio de Google “It’s lit, a guide to what teens think it’s cool” (2017), Netflix es la marca favorita para los jóvenes en EE. UU. Por lo que no es de extrañar que la plataforma, así como su rival, hayan abierto una cuenta en esta red. Además de la Generación Z, los *millennials* es otro de los públicos objetivo de los servicios de suscripción bajo demanda (Guerrero *et al.*, 2018; Smith, 2019).

Desde el punto de vista académico todavía se encuentran pocas investigaciones que aborden la relación de la televisión con esta red social, ya que Twitter ha sido la plataforma más frecuentemente estudiada en cuanto a estrategias televisivas se refiere (Segado *et al.*, 2015).

## 1.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE NETFLIX Y HBO

El interés por conocer la estrategia de Netflix radica en su propio modelo de distribución de contenidos (Fernández-Gómez & Martín-Quevedo, 2018a). Además, se ha convertido en un referente desde el punto de vista promocional, ya que las clásicas estrategias de promoción de series de televisión no sirven a los servicios de *streaming* online (DeCarvalho & Cox, 2016).

En EE. UU., Netflix ha ganado un premio por sus prácticas en redes sociales. En este país su estrategia se apoya en el entretenimiento y el humor, como han constatado estudios recien-

tes sobre la marca en España (Fernández-Gómez & Martín-Quevedo, 2018a; Fernández-Gómez & Martín-Quevedo, 2018b).

La cuenta española de Netflix ya ha demostrado contar con una estrategia de creación de contenidos propios, promocionando e informando sobre sus series de ficción, adaptándose al lenguaje de esta red social (Fernández-Gómez & Martín-Quevedo, 2018b) y de manera coordinada con la cuenta americana (Fernández-Gómez & Martín-Quevedo, 2018a). Por lo que resulta de interés conocer si también cuenta con una estrategia distintiva pero integrada en Instagram, el canal para conectar con audiencias más jóvenes.

Por otro lado, el interés del canal de cable norteamericano radica en su capacidad para crear una fuerte identidad de marca a través de sus ficciones (Bourdaa, 2014; Cascajosa, 2006; La-sierra, 2012). Así, los productos estrella de HBO –como la serie *Juego de Tronos*– son la base de su comunicación en Instagram (Martín-Quevedo, Fernández-Gómez & Segado-Boj, 2019). Sin embargo, todavía conocemos poco sobre su estrategia en redes sociales, a excepción del artículo anteriormente citado y el trabajo en España de Ortega y Santos (2020). Destaca el estudio de Tron (2016), en el que la cadena americana es abordada de manera indirecta, pues desarrolla la estrategia promocional de Netflix y la compara con la de HBO. De manera que los estudios comparativos son de utilidad para la comprensión de la comunicación de la industria audiovisual en redes sociales.

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El presente artículo busca identificar los puntos comunes de la estrategia de plataformas de televisión de pago en Instagram, así como

señalar las estrategias particulares de cada una de las cuentas consideradas. Este objetivo general se concreta en las siguientes preguntas de investigación:

P1. ¿Qué recursos se utilizan comúnmente entre las cuentas de Instagram HBO y las de Netflix?

P2. ¿Qué recursos se utilizan comúnmente entre las cuentas de Instagram de estas plataformas en España y en Estados Unidos?

P3. ¿Qué recursos son particulares de cada una de las cuentas de Instagram analizadas?

Para ello se analizan las características de sus publicaciones y se compara la frecuencia con la que sus publicaciones en la red social presentan las distintas características analizadas.

Los autores recopilaron manualmente los posts publicados por las cuentas de HBO y Netflix en las cuentas de Estados Unidos y España a lo largo de un periodo de seis meses: entre el 16 de mayo de 2017, el inicio de la actividad del perfil de HBO España, y el 16 de noviembre de 2017. La muestra quedó constituida por un total de 731 mensajes. La comparación entre los perfiles de EE. UU. y España responde a un doble motivo. Por una parte, permite comparar el mercado español, en un momento temporal muy específico marcado por la llegada de un nuevo actor muy relevante, con un mercado ya consolidado, en el que las estrategias comunicativas de ambas plataformas están ya asentadas. Y por otra parte permite comprobar la localización de los mensajes por ambas empresas y si se adaptan a las particularidades del mercado español como estrategia para lograr el interés de la audiencia, una táctica ya empleada en otros países de habla hispana (Cornelio-Marí, 2020).

Esta muestra fue sometida a un análisis de contenido cuantitativo cuyas variables y cate-

**Tabla 1***Categorías y variables analizadas*

Categoría	Variables	Notas
Objetivos del mensaje	1. Informar (0,82). 2. Promover la plataforma (0,82),. 3. Promover contenido específico (0,82).	Adaptado de: Fernández-Gómez y Martín-Quevedo (2018a)
Tema del post	1. Contenido específico: 2.1. Contenido propio (0,8),. 2.2. Contenido adquirido (0,82).	Los mensajes se clasificaron de acuerdo con el origen del producto (producido por la propia plataforma, o comprado a terceras partes)
Orientación del mensaje	1. Instrumental: 1.1. Pedir opinión (0,82); 1.2. Pedir sugerencias (0,82); 1.3. Pedir información (0,82); 1.4. Dar opinión (0,60),. 1.5. Dar sugerencias (0,77); 1.6. Dar información (0,8), 2. Expresión socioemocional positiva: 2.1, Mostrar acuerdo (0,82); 2.1. Relajación tensión (0,82) 2.1. Mostrar solidaridad (0,05); 3. Expresión socioemocional negativa: 3.1. Desacuerdo (0,82), 3.2. Muestra tensión (0,82); 3.3 Muestra antagonismo (0,82).	Adaptado de: Lin y Peña (2011)
Aspectos formales	1. Enlaces a otras redes sociales (0,82); 2. Hashtags (0,82); 3. Emoticonos (0,62).	Adaptado de: Fernández-Gómez y Díaz-Campo (2014); Auverset y Billings (2016).
Personalización	1. Uso de la segunda persona (0,82), 2. Uso de la tercera persona (0,82), 3. Uso del imperativo (0,82).	Adaptado de: Lin y Peña (2011)
Imágenes	1. Diegéticas (por ejemplo, fotogramas de una serie) (0,8); 2. Extradiegéticas (actores fuera del set): 2.1. El actor (0,82); 2.2. El actor caracterizado como el personaje 0,8); 3. Memes (0,8); 4. Caras/ Primeros planos (0,82)	
Viralidad	1. Inesperado/sorprendente (0,8), 2. Elite (0,82), 3. Entretenimiento (0,26), 4. Humor (0,82), 5. Interés humano (0,8), 6. Sexualidad (0,77), 7. Niños (0,8), 8. Tristeza (0,67), 9. Rabia (0,57), 10. Miedo (0,77), 11. Conflicto/violencia (0,62).	Adaptado de: Al-Rawi (2017).

gorías quedan recogidas en la tabla 1. Dos de los autores del artículo llevaron a cabo la codificación. Para calcular la fiabilidad entre ambos codificadores, los dos codificaron un 10% de mensajes seleccionados de forma aleatoria. A partir de esta codificación inicial se calculó el Kappa de Cohen en cada categoría. Los valores obtenidos oscilan entre “muy bueno” (0,82) y “bajo” (0,26 en el caso de “entretenimiento”) (Landis & Koch, 1977) (Tabla 1).

Dado que las variables dependientes (número de me gusta y número de comentarios) mostraron una distribución no normal según la prueba de Shapiro-Wilk ( $p < .001$  en ambos casos) se llevó a cabo una prueba no paramétrica. Concretamente, para encontrar diferencias significativas en la presencia de los recursos más utilizados entre los mensajes publicados por cada una de las cuentas analizadas se llevó a cabo una prueba ANOVA mediante el pa-

**Tabla 2**

*Frecuencia y porcentaje de características de los mensajes analizados*

	HBO ES		HBO EE. UU.		Netflix ES		Netflix EE. UU.	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Contenido	404	99,02	123	77,36	78	82,98	60	88,24
Contenido propio	240	58,82	103	64,78	77	81,91	57	83,82
Contenido adquirido	108	26,47	19	11,95	1	1,06	4	5,88
INFORMAR	340	83,33	58	36,48	39	41,49	23	33,82
PROMO HBO O NETFLIX	24	5,88	41	25,79	16	17,02	7	10,29
PROMO CONTENIDO	413	101,23	116	72,96	77	81,91	70	102,94
DAR OPINIÓN	64	15,69	13	8,18	0	,00	3	4,41
DAR SUGERENCIAS	145	35,54	0	,00	1	1,06	0	,00
SOLIDARIDAD/EMPATÍA	0	,00	70	44,03	54	57,45	25	36,76
DESACUERDO	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,47
TENSIÓN	0	,00	13	8,18	12	12,77	0	,00
ANTAGONISMO	0	,00	3	1,89	2	2,13	0	,00
ENLACE RR.SS.	0	,00	78	49,06	18	19,15	32	47,06
HASTHAG	398	97,55	151	94,97	74	78,72	16	23,53
EMOTICONO	20	4,90	9	5,66	7	7,45	13	19,12
MEME	6	1,47	0	,00	0	,00	3	4,41
IMAGEN	676	165,69	81	50,94	60	63,83	52	76,47
Diegética	235	57,60	34	21,38	26	27,66	12	17,65
Rostros/Primeros planos	198	48,53	1	,63	0	,00	2	2,94
VIDEO	99	24,26	79	49,69	33	35,11	15	22,06
Avance	6	1,47	7	4,40	4	4,26	1	1,47
Trailer	29	7,11	7	4,40	6	6,38	0	,00
Promo	56	13,73	42	26,42	21	22,34	11	16,18
Positivo	35	8,58	122	76,73	65	69,15	50	73,53
Inesperado o sorpresa	87	21,32	20	12,58	8	8,51	10	14,71
Celebrities	56	13,73	30	18,87	9	9,57	8	11,76
Entretenimiento	210	51,47	36	22,64	3	3,19	4	5,88
Magnitud social	15	3,68	30	18,87	1	1,06	4	5,88
Humor	25	6,13	55	34,59	36	38,30	36	52,94
Útil	8	1,96	34	21,38	27	28,72	7	10,29
Conflicto	52	12,75	11	6,92	14	14,89	2	2,94
TÚ	114	27,94	25	15,72	27	28,72	10	14,71
ÉL/ELLA	41	10,05	37	23,27	15	15,96	9	13,24
ELLOS/ELLAS	32	7,84	23	14,47	3	3,19	7	10,29
IMPERATIVOS	103	25,25	0	,00	2	2,13	0	,00

quete estadístico IBM SPSS Statistics 25.0. Esta prueba calcula la significatividad de las diferencias entre las medias de los distintos conjuntos de mensajes. Se consideran que cuando la significatividad es igual o inferior a 0,05 existen diferencias significativas entre la frecuencia de los determinados recursos empleados por cada cuenta analizada. Las tablas que se pueden encontrar en <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.13386707> muestran el resultado de la prueba de significatividad, las diferencias de medias entre los grupos comparados y la desviación de error en cada caso. En los casos en los que se identifica una diferencia significativa se han llevado a cabo las pruebas post hoc TukeyHSD y Bonferroni.

La Tabla 2 muestra la descripción de la muestra analizada de acuerdo a cada una de las cuentas incluidas en el estudio (Tabla 2).

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 RECURSOS UTILIZADOS COMÚNMENTE POR HBO Y NETFLIX

Respecto a los objetivos de los posts, hay una clara diferencia entre HBO y Netflix. Por un lado, no se aprecia una estrategia común entre los perfiles de HBO España y Estados Unidos, que difieren completamente en el volumen de los que dedican a informar (significatividad de 0,00), a promocionar la plataforma (0,00) o el contenido (0,00), los tres aspectos más presentes en la comunicación en redes sociales de estos perfiles. Esto es una clara muestra de falta de cohesión en las estrategias de ambos perfiles. Por su parte los dos perfiles de Netflix, España y Estados Unidos, sí que muestran altos niveles de coincidencia en lo que se refiere a informar (0,987), pero no tanto en cuanto a la promoción de la plataforma (0,540), y mucho menos en la promoción de contenidos (0,098).

El mismo fenómeno ocurre respecto a la promoción de contenido de producción propia o adquirida. Netflix sigue las mismas pautas tanto en España como en Estados Unidos (0,994 en la promoción de contenido propio y 0,849 en el adquirido), pero en HBO aparecen diferencias más marcadas. Aunque a la hora de promocionar contenido propio no son significativas, sí existen en cuanto a los posts de contenido adquirido, donde la divergencia es absoluta (significatividad 0,00).

Existen menos divergencias en cuanto a la orientación del mensaje. Como en el caso anterior, los dos perfiles de Netflix muestran una notable homogeneidad, sin diferencias apreciables en los distintos apartados (dar sugerencias 0,998; tono positivo 0,870). En cuanto a HBO, tampoco los mensajes se orientan de forma significativamente distinta, aunque sí ocurre con los orientados a hacer sugerencias de nuevos contenidos (significatividad 0,00) o a expresar emociones positivas (0,00). De nuevo, buena parte de esta diferencia se debe a la estrategia promocional de HBO España, centrada en *Juego de Tronos*, y en la que predomina un tono emocional de drama y generación de intriga, más que positivo.

Hay menos homogeneidad en cuanto a los aspectos formales y recursos usados en el mensaje. Tanto en el caso de Netflix como HBO existen diferencias sustanciales entre sus perfiles estadounidense y español en el uso de enlaces a redes sociales (significatividad del 0,00 en ambos casos). En este punto, como se verá más adelante, pesa más la nacionalidad del perfil que la plataforma. Por otro lado, inversamente a lo que se había observado en otros parámetros, en HBO sí existe una estrategia relativamente homogénea en el uso de hashtags entre sus dos perfiles (0,687), pero no así en Netflix, en el que hay una falta total de coincidencia entre Netflix Estados Unidos y Netflix España (0,00). Las guías para mantener la

coherencia entre ambos perfiles parecen centrarse más en el contenido que en los aspectos formales.

Respecto a la personalización, la única divergencia apreciable es entre los perfiles de HBO España y Estados Unidos a propósito del uso de la tercera persona y los imperativos (significatividad 0,00), mientras que entre los perfiles de Netflix la cohesión es mucho mayor. Esto de nuevo podría apuntar a una diferencia de estilo personal entre los respectivos *Community Manager*, en ausencia de una estrategia coherente.

Por otra parte, también en el uso de imágenes aparecen diferencias entre ambos perfiles de HBO (significatividad 0,00), pero una gran coherencia interna entre los de Netflix (0,976). No sólo eso, sino que también varían las imágenes que se usan. No hay coincidencia entre los perfiles de HBO en el uso de imágenes diegéticas (0,00), uso de rostros y primeros planos (0,00), los más utilizados. Esto podría responder al mayor acceso que tiene HBO Estados Unidos a las imágenes extradiegéticas, especialmente en espacios de producción propia. La hipótesis queda reforzada porque, aunque con más coherencia interna, la coincidencia entre los perfiles de Netflix dista de ser perfecta en cuanto al uso de imágenes diegéticas (0,525).

En cuanto a la viralidad, también existen divergencias entre los perfiles de HBO en el uso de un tono positivo (0,00), el entretenimiento (0,00), la magnitud social (0,00), humor (0,00). Por su parte, los perfiles de Netflix sí que presentan semejanzas en todos los apartados.

### **3.2 RECURSOS COMUNES ENTRE LAS CUENTAS DE CADA PAÍS**

Las diferencias entre perfiles de distintos países aparecen fundamentalmente en HBO.

Respecto a los objetivos de los posts hay una alta coincidencia entre los perfiles estadounidenses de HBO y Netflix a la hora de informar (0,987), pero una absoluta divergencia entre los españoles (significatividad 0,00). Curiosamente, Netflix España tiene más en común con HBO Estados Unidos (0,898) y Netflix Estados Unidos (0,820) que con HBO España.

Por otro lado, en cuanto a la opción de promocionar la propia plataforma, HBO se diferencia de todos los demás. El perfil estadounidense muestra su divergencia tanto de HBO España (0,00), como de Netflix Estados Unidos (0,04) y Netflix España (0,145). Por su parte, HBO España sólo presenta coincidencias con Netflix Estados Unidos (0,711). La misma dinámica aparece en la promoción del contenido: HBO Estados Unidos se aleja del otro perfil estadounidense (0,02), y los españoles tampoco coinciden entre sí (0,18).

Esta diferenciación de HBO España vista en apartados anteriores se muestra más pronunciada en lo referente a la orientación del mensaje. Específicamente en cuanto a dar sugerencias, los dos perfiles estadounidenses coinciden completamente en su estrategia (1,00), y también en buena medida con Netflix España (0,996 con HBO Estados Unidos y 0,998 con Netflix Estados Unidos). Por otro lado, HBO España no presenta ninguna coincidencia con el resto de perfiles (0,00 en todos los casos). El mismo fenómeno se produce en cuanto al tono positivo: mientras que HBO España es totalmente diferente al resto de perfiles (0,00), éstos presentan una alta semejanza entre sí (0,870 o superior en todos los casos).

En cuanto a los aspectos formales, estas divergencias son especialmente marcadas en el uso de enlaces a redes sociales: si bien los perfiles estadounidenses de HBO y Netflix coinciden en gran medida (0,972), los españoles se diferen-

cian completamente (0,00), tanto entre sí como con los estadounidenses. Una explicación a esto puede hallarse tanto en el idioma como en la repercusión de las cuentas norteamericanas. Por lo tanto, la tendencia es a prescindir de este tipo de recursos.

Respecto al uso de hashtags, como se ha señalado, la única coherencia es la existente entre las cuentas de HBO (0,687). Todos los demás perfiles actúan de una forma totalmente dispar, no presentando ninguna otra similitud (0,00 en todos los casos).

En cuanto a la personalización, no hay correlaciones claras en el uso de la tercera persona. Si bien HBO Estados Unidos es muy diferente de HBO España (0,00), como se ha dicho, tampoco presenta parecidos con Netflix Estados Unidos (0,183) o con Netflix España (0,360). Por su parte, los perfiles españoles tampoco son demasiado similares (0,437). Lo opuesto ocurre en el caso del imperativo: HBO Estados Unidos presenta una alta coincidencia tanto con Netflix Estados Unidos (1,00) como con Netflix España (0,960). Sin embargo, HBO España es totalmente diferente del resto de perfiles, independientemente de la nacionalidad (0,00).

En el mismo sentido, también en cuanto al uso de imágenes aparecen claras semejanzas entre los dos perfiles estadounidenses (0,795), y de éstos con Netflix España (coincidencia del 0,955 con HBO Estados Unidos y del 0,976 con Netflix Estados Unidos). Por su parte, HBO España es la nota discordante, pues no presenta coincidencias con ningún otro perfil (0,00). El fenómeno se repite, en menor medida, si se desciende al uso específico de imágenes diegéticas: coincidencia de 0,944 entre los perfiles estadounidenses, y algo más baja con Netflix España (0,724 con HBO Estados Unidos y 0,525 con Netflix Estados Unidos). Por su parte, HBO España es, de nuevo, totalmente diferente de

todos los demás (0,00). También pasa con el uso de primeros planos o imágenes de rostros: HBO Estados Unidos, Netflix Estados Unidos y Netflix España coinciden entre sí con al menos un 0,962, mientras que HBO España es completamente distinto a todos los demás perfiles (0,00).

En cuanto a la viralidad, los perfiles estadounidenses muestran una coincidencia bastante alta (0,927), mientras que los españoles son totalmente diferentes (0,00). Sin embargo, en el entretenimiento no existen coincidencias reseñables ni entre los perfiles estadounidenses (0,39) ni entre los españoles (0,00). Las cifras son aún más bajas en el caso del humor (coincidencia de 0,004 entre los perfiles norteamericanos, y de 0,00 entre los españoles). No obstante, en cuanto a la magnitud social, hay poca coincidencia en los perfiles estadounidenses (0,002), pero bastante más alta en el caso de los españoles (0,788).

### 3.3 RECURSOS ESPECÍFICOS DE CADA CUENTA

En cuanto a los recursos específicos de cada perfil, en los objetivos destacan los perfiles de HBO por la ausencia de uso de ciertos recursos. Es el caso de HBO España, que se destaca precisamente por la carencia de posts dedicados a informar (0,00), mientras que éstos tienen una alta presencia en las demás cuentas. Lo mismo ocurre respecto al objetivo de promocionar la cadena, que está ausente de HBO Estados Unidos (0,00), a pesar de tener una presencia significativa en los otros perfiles.

Respecto al tema del post, ocurre algo similar con la promoción de contenido. Si bien el de producción propia es abordado por todas las plataformas con relativa frecuencia, las diferencias aparecen en cuanto al contenido adquirido: Netflix Estados Unidos y España (0,849 en

ambos casos) y HBO Estados Unidos (0,676) lo emplean mucho más a menudo que HBO España (0,00), que parece haber renunciado a este recurso. Lo mismo ocurre en cuanto a la orientación del mensaje. HBO España parece haber renunciado al uso de posts dedicados a dar sugerencias (0,00) o que usen un tono positivo (0,00), el uso de imperativos (0,00), el uso de imágenes (0,00), sean diegéticas (0,00) o primeros planos (0,00) recursos todos ellos que sí están presentes en el resto de perfiles. Todo ello habla de una estrategia en Instagram muy básica y poco variada.

Como se ha señalado antes, los enlaces a redes sociales son un recurso exclusivo de los perfiles estadounidenses, mientras que están completamente ausentes en los españoles (0,00 en ambos casos). Una división parecida ocurre con el uso de hashtags, que son recursos específicos de los perfiles de HBO, mientras que no se aprecia uso de ellos en los de Netflix (0,00).

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Aunque cada uno de los perfiles analizados partía de una posición distinta en su respectivo mercado mediático, no dejaban de pertenecer a una empresa común, HBO y Netflix. Sin embargo, la capacidad de cada operadora para marcar una estrategia común y cohesionada a nivel internacional fue muy distinta. Netflix, que se ha destacado en gran medida por su capacidad de crear un estilo propio en redes sociales al margen de los contenidos concretos (Pereira-Villazón & Portilla, 2020), fue la que mantuvo una comunicación más homogénea en sus perfiles, tanto en los temas elegidos como en los recursos utilizados.

HBO se vio marcada por unas circunstancias desfavorables. Por una parte, el perfil esta-

dounidense es una cadena consolidada, que se ha ido reconvirtiendo a lo largo de las décadas, pero que mantiene un enorme prestigio. El perfil español, por el contrario, debía dar a conocer una plataforma nueva en el país, mientras que el estadounidense, ya conocido, se centró en promocionar su contenido. Más aún, HBO España todavía no tenía una comunidad destacada de seguidores a su alrededor, lo que se evidencia en los bajos niveles de respuesta de sus publicaciones iniciales. La ventaja de Netflix frente a HBO al contar con una *brand community* consolidada, un elemento fundamental para lograr la confianza y fidelización de los usuarios (Coelho *et al.*, 2018) ayudó a lograr que la llegada del nuevo operador no ocasionara un trasvase hacia el nuevo perfil. Esta lección ha sido aprendida por Disney+, que ha optado por lanzar una campaña de comunicación masiva que fomentara la creación de esa comunidad incluso antes de su llegada oficial a España y del comienzo de las emisiones, consciente de la importancia de tener un inicio potente en un mercado de las OTT, el de 2020, mucho más disputado (Puromarketing, 2020).

Por otra parte, otro de los condicionantes fundamentales de ese distinto comportamiento de HBO España fue lo reducido de su catálogo inicial: la propia selección de contenidos disponibles era mucho más reducida en España que en Estados Unidos, lo que obligaba a centrar los esfuerzos del perfil español en el producto que mejor funcionaba: *Juego de Tronos*, además de series clásicas de HBO, como *Los Soprano* o *Roma*. Se trata de productos que tienen un tono marcadamente adulto, herencia del escenario mediático en que fueron concebidas, precisamente para alejarse del tono familiar de los medios *mainstream* de los 2000 (Winter, 2016), y que, por eso mismo, imponen una estrategia comunicativa basada en destacar los momentos de tensión más que la nostalgia, lo

exótico o los niños y el humor, recursos que funcionan muy bien para llegar al gran público, y que están presentes en algunas de las series más exitosas de Netflix.

A las deficiencias del catálogo de HBO España hay que sumarle una escasa variedad de recursos, pues se concentró en las imágenes diegéticas, capturas de la serie o película en cuestión, dejando de lado otros recursos, que, aunque tampoco fueron mayoritarios en el resto de cadenas, aportaron variedad al mensaje. Todo ello evidencia una estrategia todavía vaga y poco encaminada por parte de HBO España.

Por otro lado, Netflix España también debió de enfrentarse a algunas dificultades derivadas de su catálogo específico en el país, especialmente al desafío de desarrollar una estrategia efectiva para promocionar contenidos que son originalmente producidos por la compañía estadounidense, pero cuyos derechos de emisión en España están total o parcialmente en manos de otras plataformas, como es el caso de *Orange is the New Black* y Movistar+.

Pese a ello, las diferencias entre los perfiles de Netflix de ambos países se centraron en los contenidos a promocionar, más que en estrategias o recursos. No fue el caso de HBO, en el que el perfil español pareció contar con escaso apoyo del original estadounidense. Así, gozó de mucho menos material audiovisual localizado para el mercado español. En parte, esto podría deberse a la falta de esfuerzos por traducir y adaptar el material desde el perfil estadounidense al español. Si bien en Netflix tanto los textos como las voces procedieron de las versiones españolas –o estaban traducidos al español–, en HBO se optó por mantener el audio original de los vídeos y subtítular al castellano. Esto podría explicar por qué en HBO Estados Unidos se utilizaron imágenes y vídeos casi en igual medida, mientras que HBO Espa-

ña empleó la imagen fija hasta en 3 veces más ocasiones que el vídeo (Martín-Quevedo, Fernández-Gómez & Segado-Boj, 2019).

Esta dificultad de los perfiles españoles para acceder a recursos en inglés también se manifestó en la menor frecuencia del uso del enlace a redes sociales que las cuentas estadounidenses, tanto de HBO como de Netflix, pero se emplearon frecuentemente para conectar con actores famosos o las propias páginas de las series. En buena medida, esto se debe a la escasa producción propia de ambas plataformas en España en aquel momento: en el período estudiado casi todo el catálogo era de producción estadounidense, lo que facilitaba que los perfiles norteamericanos conectaran con ellos, tanto por el idioma como por la visibilidad. Sólo más tarde comenzaron a extenderse las producciones de espacios españoles (*Las chicas del cable*) o la compra de derechos para incluirlos en el catálogo (*Velvet*). Por otro lado, en cuanto a las páginas de las series, casi todo el material está en inglés, lo que, de nuevo, dificulta conectar con otros perfiles, especialmente porque contestarían a las menciones en inglés.

En definitiva, existieron ciertas estrategias que definen la impronta de la marca madre, es decir, el perfil en EE. UU., más en el caso de Netflix que de HBO. No obstante, nuevos mercados también requieren una adaptación, tanto de recursos como de estrategias, a veces debido a las particularidades del mercado, a veces como una forma de superar una oferta inicial más precaria que la de la matriz. Es el caso de Netflix España, que en febrero de 2019 tenía un millón de seguidores en Instagram, muy lejos de HBO España (100.000 seguidores), y acercándose incluso a HBO Estados Unidos (2,2 millones).

## REFERENCIAS

- Al-Rawi, A. (2017). Viral News on Social Media. *Digital Journalism*, 7(1), 63-79. <https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1387062>
- Arrojo, M., & Martín, E. (2019). El seguimiento activo de las series de ficción en internet. La atención y la emoción como desencadenantes del binge-watching. *Revista De Comunicación*, 18(2), 3-23. <https://doi.org/10.26441/RC18.2-2019-A1-1>
- Auverset, L. A., & Billings, A. C. (2016). Relationships between social TV and enjoyment: A content analysis of the walking dead's story sync experience. *Social Media + Society*, 2(3), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2056305116662170>
- Barlovento Comunicación (2016). Análisis televisivo año 2016. <https://www.barloventocomunicacion.es/wp-content/uploads/2017/01/analisis-televisivo-2016-Barlovento.pdf>
- Barlovento Comunicación (2020). Informe Barlovento: Análisis de las OTT y TV de Pago en España. <https://www.barloventocomunicacion.es/informes-barlovento/analisis-ott-tv-pago-espana/>
- Bourdaa, M. (2014). This is not Marketing. This is HBO: Branding HBO with Transmedia Storytelling. *Networking Knowledge: Journal of the MeCCSA Postgraduate Network*, 7(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.31165/nk.2014.71.328>
- Castro, D., & Cascajosa, C. (2020). From Netflix to Movistar+: How Subscription Video-on-Demand Services Have Transformed Spanish TV Production. *JCMS: Journal of Cinema and Media Studies*, 59(3), 154-160. <https://doi.org/10.1353/cj.2020.0019>
- Cascajosa, C. (2006). No es televisión, es HBO: La búsqueda de la diferencia como indicador de calidad en los dramas del canal HBO. *Zer*, 21, 23-33.
- Castelló-Martínez, A. (2020). Análisis interdisciplinar de la serie Élite (Netflix): narrativas transmedia, generación Z, tendencias del consumidor y Brand placement. *Revista inclusiones*, 7 (número especial octubre), 1-26.
- Cha, J. (2019). Social television engagement: An examination of content, interpersonal, and medium relationships. *First Monday*, 24(1). <https://doi.org/10.5210/fm.v24i1.8548>
- Clares-Gavilán, J., & Medina-Cambrón, A. (2018). Desarrollo y asentamiento del vídeo bajo demanda (VOD) en España: el caso de *Filmin*. *El profesional de la información*, 27(4), 909-920. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.19>
- Coelho, P. S., Rita, P., & Santos, Z. R. (2018). On the relationship between consumer-brand identification, brand community, and brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.03.011>

- Cornelio-Marí, E. M. (2020). Melodrama mexicano en la era de Netflix: algoritmos para la proximidad cultural. *Comunicación y Sociedad*, 1-27. <https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7481>
- Decarvalho, L. J., & Fox, N. B. (2016). Extended "Visiting Hours". Deconstructing Identity in Netflix's Promotional Campaigns for Orange Is the New Black. *Television & New Media*, 17(6), 504-519. <http://dx.doi.org/10.1177/1527476416647495>
- Del Pino, C., & Aguado, C. (2012). Internet, Televisión y Convergencia: nuevas pantallas y plataformas de contenido audiovisual en la era digital. El caso del mercado audiovisual online en España. *Observatorio (OBS\*) Journal*, 6(4), 057-075. <https://doi.org/10.15847/obsOBS642012590>
- Garza, V. (2017). La mitad de los internautas españoles ve series de televisión online. *Kantar España insights*. <https://www.kantarmedia.com/es/sala-de-prensa/press-releases/consumo-series-tv>
- Ferguson, D. A., & Greer, C. F. (2016). Reaching a Moving Target: How Local TV Stations are Using Digital Tools to Connect with Generation C. *International Journal on Media Management*, 18(3-4), 141-161. <http://doi.org/10.1080/14241277.2016.1245191>
- Fernández-Gómez, E., & Díaz-Campo, J. (2014). Los canales temáticos infantiles y juveniles en Facebook: Análisis de los perfiles de Disney Channel, Boing y Neox. *Comunicación y Hombre*, 10, 179-194.
- Fernández-Gómez, E., & Martín-Quevedo, J. (2018a). Connecting with audiences in new markets: Netflix's Twitter strategy in Spain. *Journal of Media Business Studies*, 15(2), 127-146. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1481711>
- Fernández-Gómez, E., & Martín-Quevedo, J. (2018b). La estrategia de *engagement de Netflix España en Twitter*. *El profesional de la información*, 27(6), 1292-1302. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.12>
- Guerrero Pérez, E., González Oñate, C., & Kimber Camussetti, D. (2018). La televisión de los mileniales: una aproximación a sus hábitos de visionado. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 59, 121-138. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3151>
- IAB Spain, & Eloja (2020). *Estudio Anual de Redes Sociales 2020*. <https://iabspain.es/estudio/estudio-redes-sociales-2020/>
- Kantar Media (2019). ¿Está cambiando el tiempo y la forma de consumir televisión? <https://www.kantarmedia.com/es/blog-y-recursos/blog/aedemo-tv-2019>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. <https://doi.org/10.2307/2529310>

- Lara-Navarra, P., López-Borull, A., Sánchez-Navarro, J., & Yáñez, P. (2018). Medición de la influencia de usuarios en redes sociales: propuesta Social Engagement. *El profesional de la información*, 27(4), 899-908. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.18>
- Lasierra, I. (2012). Nuevos caminos en las estrategias narrativas de una serie dramática de televisión: The Wire (HBO, 2002-2008). *Revista Comunicación*, 10(1), 150-163.
- Lin, J. S., & Peña, J. (2011). Are you following me? A content analysis of TV networks' brand communication on Twitter. *Journal of Interactive Advertising*, 12(1), 17-29. <https://doi.org/10.1080/15252019.2011.10722188>
- Llopis, E. (2015). *Crear la marca global. Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. ESIC.
- Maciá, F., & Santoja, M. (2015). *Marketing en redes sociales*. Ediciones Anaya Multimedia.
- Marfil-Carmona, R., Hergueta Covacho, E., & Villalonga Gómez, C. (2015). El factor relacional como elemento estratégico en la comunicación publicitaria. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, 33-46. <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i52.2392>
- Martín-Quevedo, J., Fernández-Gómez, E., & Segado-Boj, F. (2019). How to Engage with Younger Users on Instagram: A Comparative Analysis of HBO and Netflix in the Spanish and US Markets. *International Journal on Media Management*, 21(2), 67-87.
- Medina, M., Herrero, M., & Portilla, I. (2019). La evolución del mercado de la televisión de pago y del perfil de los suscriptores. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1761 a 1780. <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2019-1409>
- Ojer, T., & Capapé, E. (2012). Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix. *Revista Comunicación*, 1(10), 187-200.
- Ortega Fernández, E., & Santos Herrero, N. (2020) Comunicación y engagement en Instagram de las plataformas de televisión a la carta: Netflix, HBO y Movistar+. *aDResearch*, 23(23), 108-125 <https://doi.org/10.7263/adresic-023-06>
- Pereira-Villazón, T., & Portilla, I. (2020). La gestión de la marca del programa frente a la marca corporativa en redes sociales. Caso: La Casa de Papel. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 26(4), 1543-1553. <http://dx.doi.org/10.5209/esmp.67807>
- Pérez-Latre, F-J., & Sánchez-Tabernero, A. (2016). Uncertainty and weakness of entry barriers in new media market landscapes: an industry in constant flux? The launching of El Español and Netflix in Spain. *European media management association, Emma conference 2016*.

- Puromarketing.com (2020). La estrategia de marketing y publicidad con la que Disney+ está intentando posicionarse en España. <https://www.puromarketing.com/13/33343/estrategia-marketing-publicidad-disney-esta-intentando-posicionarse-espana.html>
- Sánchez, F. (2015). Estrategias de publicación en redes sociales. En Maciá, F., & Santoja, M. (ed.) *Marketing en redes sociales*. Ediciones Anaya Multimedia.
- Segado-Boj, F., Grandió, M., & Fernández-Gómez, E. (2015). Social media and television: a bibliographic review on the Web of Science. *El profesional de la información*, 24(3), 227-234. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.may.02>
- Segarra-Saavedra, J., Martínez-Sala, A., & Monserrat-Gauchi, J. (2019). Planificación estratégica de la comunicación integrada. *Razón y Palabra*, 22(3\_102), 152-178.
- Segarra-Saavedra, J., & Hidalgo-Marí, T. (2018). Influencers, moda femenina e Instagram: el poder de la influencia en la era 2.0. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 9(1), 313-325. <https://www.doi.org/10.14198/MED-COM2018.9.1.17>
- Shahbaznezhad, H., Dolan, R., & Rashidirad, M. (2021). The Role of Social Media Content Format and Platform in Users' Engagement Behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 47-65. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.05.001>
- Smith, N. A. (2019). Pursuing "Generation Snowflake": Mr. Robot and the USA Network's Mission for Millennials. *Television & New Media*, 20(5), 443-459. <https://doi.org/10.1177%2F1527476418789896>
- Think with Google & Yougov (2017). *It's lit, a guide to what teens think it's cool*. <https://storage.googleapis.com/think/docs/its-lit.pdf>
- Vázquez-Herrero, J., González-Neira, A., & Quintas-Froufe, N. (2019). La audiencia activa en la ficción transmedia: plataformas, interactividad y medición. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 73-93. <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2019-1322>
- Wang, Y. (2016). How Do Television Networks Use Twitter? Exploring the Relationship between Twitter Use and Television Ratings. *Southern Communication Journal*, 81(3), 125-135. <http://doi.org/10.1080/1041794X.2015.1116593>
- Wayne, M. L., & Castro, D. (2020). SVOD Global Expansion in Cross-National Comparative Perspective: Netflix in Israel and Spain. *Television & New Media* 00(0), 1-18. <https://doi.org/10.1177%2F1527476420926496>
- Winter, R. (2016). "All Happy Families": The Sopranos and Television Culture in the Twenty-First Century. *Frontiers of Literary Studies in China*, 10(3), 474-494. <https://doi.org/10.3868/s010-005-016-0028-3>
- Zeko, A., Jakopec, A., & Lesinger, G. (2019). Television vs. Social media – a new concept for viewing series. *Collegium Antropologicum*, 43(4), 281-288.

# Migración temporal y uso de redes sociales por parte de estudiantes universitarios internacionales en Cataluña

*Temporary migration and the use of social media by international university students in Catalonia*

*Migração temporária e uso de redes sociais por estudantes universitários internacionais na Catalunha*

# 7

ARTÍCULO



## Guillermo Echaury

Universitat Pompeu Fabra (España)

Doctor en Comunicación por la Universitat Pompeu Fabra. Sus investigaciones abordan los impactos de la incorporación de las tecnologías digitales en los ámbitos de intimidad de la juventud.

gechauri11@gmail.com  
orcid.org/0000-0002-4685-6651

## Mònica Figueras-Maz

Universitat Pompeu Fabra (España)

Profesora titular en el Departamento de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra donde además coordina el Grupo de Investigación sobre Juventud, Sociedad y Comunicación. En la UPF también es titular del Vicerrectorado para proyectos para el compromiso social y la igualdad.

monica.figueras@upf.edu  
orcid.org/0000-0003-4912-4509

RECIBIDO: 03 de agosto de 2020 / ACEPTADO: 18 de febrero de 2021

### Resumen

Los estudiantes internacionales conforman un tipo de migración caracterizada por aspectos como la temporalidad de sus desplazamientos transnacionales; además, como jóvenes, su acercamiento a tecnologías digitales entre

las que se incluyen las redes sociales suele ser intenso. Este artículo describe algunos aspectos de la experiencia de uso de redes sociales por parte de estudiantes universitarios internacionales durante sus periodos de movilidad académica en la ciudad de Barcelona. A través

de un enfoque etnográfico, se exploran temas como los elementos que conforman las publicaciones que los estudiantes hacen durante su estancia en la ciudad, los cambios que han experimentado en el uso de sus redes sociales a partir de sus desplazamientos entre fronteras o la percepción y aparición de diferencias culturales nacionales respecto al empleo de plataformas como WhatsApp.

#### **PALABRAS CLAVE:**

Estudiantes internacionales, Tecnologías digitales, Migración temporal, Uso de redes sociales, Jóvenes y tecnologías.

#### **Abstract**

International students belong to a type of migration characterized by aspects such as the temporality of their transnational movements. As young people, their approach to digital technologies such as social networks is usually intense. This article describes some aspects of the experience of using social networks by international university students during their periods of academic mobility in the city of Barcelona. Through an ethnographic approach, topics such as the elements that make up the publications that students make during their stay in the city, the changes they have experienced in the use of their social networks based on their movements across borders or the perception and the appearance of national cultural diffe-

rences regarding the use of platforms such as WhatsApp.

#### **KEYWORDS**

International students, Digital technologies, Temporary migration, Social media usage, Youth and technologies.

#### **Resumo**

Os estudantes internacionais constituem um tipo de migração caracterizada por aspectos como a temporalidade de seus movimentos transnacionais; além disso, como jovens, sua abordagem às tecnologias digitais, incluindo redes sociais, é frequentemente intensa. Este artigo descreve alguns aspectos da experiência de uso de redes sociais por estudantes universitários internacionais durante seus períodos de mobilidade acadêmica na cidade de Barcelona. Por meio de uma abordagem etnográfica, se exploram temas como os elementos que compõem as publicações que os alunos fazem durante sua estada na cidade, as mudanças que vivenciaram no uso de suas redes sociais desde seus movimentos através das fronteiras ou a percepção e o surgimento de diferenças culturais nacionais quanto ao uso de plataformas como WhatsApp.

#### **Palavras-chave**

Estudantes internacionais, tecnologias digitais, migração temporal, uso de redes sociais, jovens e tecnologias.

---

## **1. INTRODUCCIÓN**

La atención académica sobre los estudiantes universitarios —incluidos aquellos que participan en periodos de movilidad internacional— suele posarse en las implicaciones de sus compromisos escolares (Choi, 2005; Figueras-Maz *et al.*, 2017) y no tanto en aspectos como sus actividades extraacadémicas o su experiencia

digital. En consecuencia, el presente artículo se propone examinar algunos aspectos sobre el impacto que la migración temporal por la que atraviesan estudiantes universitarios internacionales en Cataluña tiene en lo relativo a sus prácticas digitales durante su estadía en España, particularmente en su acercamiento a las redes sociales.

En tal sentido, los estudiantes internacionales, comprendidos como aquellos estudiantes que han cruzado una frontera nacional con propósitos de educación y se han matriculado en alguna institución educativa fuera de su país de origen (UNESCO, s.f.) son un ejemplo de migración voluntaria y temporal, pues eligen desplazarse libremente y tienen una fecha de retorno establecida (King, 2002).

Para contextualizar el fenómeno analizado, conviene mencionar que, en lo que respecta a la situación a nivel nacional y local en España y Cataluña, los datos disponibles más recientes revelan que hay aproximadamente 75 mil estudiantes internacionales matriculados cada año en el país (OIM, 2018); asimismo, España suele situarse como el principal receptor de estudiantes inscritos en el programa Erasmus+ (European Commission, 2018a). Madrid, Cataluña y la Comunidad Valenciana encabezan el listado de las comunidades autónomas con mayor presencia de estudiantes extranjeros en sus universidades (Ibáñez, 2018). En el caso particular del sistema universitario catalán, los alumnos provenientes de Estados Unidos, Italia y Alemania conforman la mayoría de los estudiantes que realizan algún periodo de movilidad en la región (ACUP, 2019).

En Barcelona destaca el grupo de universidades públicas como la Universidad Pompeu Fabra, la Universidad Politécnica de Cataluña o la Universidad Autónoma de Barcelona en lo referente a las universidades españolas con mayor número de estudiantes extranjeros de máster o doctorado (Olivella, 2016). Además, se puede considerar a la capital catalana como una ciudad cosmopolita y multicultural pues el padrón municipal de Barcelona de 2019 exhibe un panorama en el que uno de cada cinco residentes de la ciudad es de nacionalidad extranjera y 179 nacionalidades diferentes aparecen en el padrón (Ajuntament de Barcelona, 2019).

Por otro lado, la información provista por el Pew Research Center (2019) contribuye a comprender de mejor forma la situación contemporánea en la que las tecnologías digitales prácticamente se vuelven omnipresentes en la vida de jóvenes como los estudiantes universitarios. Las estadísticas antedichas muestran que los adultos jóvenes integran uno de los colectivos con mayor participación en redes sociales, pues el 90 por ciento de las personas entre 18 y 29 años utiliza alguna red social, 8 de cada 10 en esta cohorte usan Facebook y el 67 por ciento emplea Instagram. Mientras tanto, la Unión Europea señala que algunas de las actividades más comunes realizadas por los jóvenes europeos en internet son participar en redes sociales —con un 82 por ciento registrado— y subir contenidos de creación propia —con 47 por ciento de los jóvenes implicados en esta práctica— (European Commission, 2018b).

## 2. MARCO TEÓRICO

La intensa relación con las tecnologías digitales y los desplazamientos transnacionales son dos de los rasgos que definen a los jóvenes de la actualidad (Feixa *et al.*, 2017; Sleeman *et al.*, 2016); a partir de esta idea se puede trazar un panorama sobre las características de la juventud contemporánea, que para Martín-Barbero “se trata de una generación cuya empatía con la cultura tecnológica está hecha no solo de facilidad para relacionarse con los aparatos audiovisuales e informáticos sino de complicidad cognitiva con sus lenguajes, fragmentaciones y velocidad” (2017, p. 31). Feixa (2014) complementa estos argumentos al sugerir que un caso paradigmático de las culturas juveniles se vincula con la expansión de los movimientos transnacionales de personas, porque los jóvenes tienden a ser pioneros de este tipo de mo-

alidad llevando con ellos sus mundos sociales y simbólicos a través de las fronteras.

En el caso de los estudiantes internacionales, ellos no solo dependen de sus redes de contactos personales al involucrarse en experiencias en el extranjero (Beech, 2015), sino también de sus redes sociodigitales en las que, entre otras cosas, encuentran apoyo emocional a lo largo de sus periodos de movilidad académica (Rocha *et al.*, 2015). En consecuencia, es posible considerar que los procesos migratorios de los estudiantes internacionales no solo implican una movilidad física, sino también un cambio en sus dinámicas sociales.

A partir de los planteamientos de Bourdieu (1997, 2007), Igarashi y Saito (2014) examinan el rol del cosmopolitismo en la educación como forma de capital cultural; conforme esta perspectiva, el cosmopolitismo —como el que adquieren los estudiantes internacionales a lo largo de sus desplazamientos— se vuelve un factor de estratificación a nivel global ya que se encuentra con más frecuencia en las clases altas. Por su parte, aunque evitan denominarlo de tal modo, Basaran y Olsson (2018) proponen un subgénero del capital simbólico que se vincula con el fenómeno abordado: el capital internacional; el cual funciona como un marcador de relaciones sociales y jerarquías, y como el resto de los tipos de capital no es igualmente accesible para todos.

Acerca del vínculo general entre las personas y sus tecnologías, hay que presentar primero la idea de que, como consecuencia de la extensa incorporación de las tecnologías digitales en los distintos ámbitos de la vida, la infoesfera se establece como el ambiente en el que transcurre la existencia (Floridi, 2014). Esta infoesfera es el mundo entendido en términos informacionales en el que se gesta una transición de lo analógico a lo digital; todo esto redundando en la

integración del ámbito *online* con la realidad física, lo que Floridi denomina experiencia *onlife*. En adición, Floridi (2014) sugiere el advenimiento de una era hiperhistórica en la que la sociedad depende de las tecnologías de información y comunicación; así, la hiperhistoria trae consigo una era de hipermemoria, dado que se puede acceder a toda la información almacenada en dispositivos o en la nube con suma facilidad (Floridi, 2015). Sin embargo, es importante advertir que un constante acercamiento a las tecnologías de comunicación como el que supone la vida en la hiperhistoria conlleva riesgos como los previstos por McLuhan, para quien las extensiones de las capacidades físicas y psíquicas del homo sapiens alteran por completo la percepción de la realidad, dado que “el hombre queda fascinado por cualquier extensión de sí mismo en cualquier material que no sea él mismo” (1994, p. 41).

En otro orden de ideas, como muestra de las oportunidades abiertas en la hiperhistoria para la expansión personal aparecen distintos conceptos, como el de *lifestreaming* (Wargo, 2017), identidad transmedia (Elwell, 2014), autopresentación narrativa (van Dijck, 2013) o el de intimidad pública visual (Miguel, 2016), todos los cuales hacen referencia a las narrativas digitales personales que permiten a los jóvenes la consolidación de una presencia expandida en las plataformas digitales.

Con base en todo lo anterior, se puede recuperar de nueva cuenta a Bourdieu (1997, 2007) para relacionarlo con el uso de redes sociales por parte de los estudiantes universitarios; en este sentido, el estudio de Ellison *et al.* (2007) afirma que existe una relación de carácter positivo entre algunos usos de Facebook y la creación y mantenimiento del capital social de los estudiantes. De igual modo, las investigaciones de Hua (2018) o Shane-Simpson *et al.* (2018) sugieren que el uso de redes sociales tiene un

efecto positivo considerable en el capital social de los universitarios, incluidos los estudiantes internacionales.

Además, estudios como el de Gomes *et al.* (2014) han hallado que redes como Facebook se vuelven indispensables para que los estudiantes internacionales naveguen con éxito en sus espacios sociales durante la temporalidad de la migración que experimentan. Sin embargo, se puede hipotetizar que la transición al migrar afecta el acercamiento que los jóvenes tienen respecto a sus redes sociales y otras tecnologías de comunicación; en este sentido, la investigación de Gordano y Ros (2016) acerca de adultos jóvenes de habla hispana recién llegados a Londres indicó algunos retos a los cuales se enfrentan los jóvenes migrantes, como la necesidad de adaptar sus tecnologías móviles, por ejemplo, al tener que cambiar su plan de telefonía móvil para adquirir uno del país de destino; a estas necesidades, las autoras las definen como ajustes tecnológicos de los inmigrantes.

Finalmente, en un entorno marcado por el acelerado ritmo de las tecnologías digitales, estas herramientas se vuelven rápidamente mundanas (Horst & Miller, 2012a). Es así como un relevante aspecto de la cultura digital en la que los universitarios se involucran se posa no tanto en la velocidad de la innovación técnica, sino en la rapidez con la que la sociedad acepta y adopta estas invenciones, lo cual genera condiciones normativas para su uso; para alcanzar esta normatividad, aparte de la aceptación se requiere de la incorporación moral al aprender lo que se acepta y lo que no en el uso de cada tecnología (Horst & Miller, 2012b). En consecuencia, "lo que se experimenta no es una tecnología per se, sino un género inmediato culturalmente inflexible de uso o práctica" (Horst & Miller, 2012b, p. 108).

### 3. METODOLOGÍA

Enmarcado dentro de una investigación más amplia sobre estudiantes internacionales y tecnologías digitales, el contenido de este artículo tiene como objetivo describir el impacto que los periodos de movilidad en Barcelona, Cataluña, tienen en la experiencia de acercamiento a redes sociales de estudiantes universitarios internacionales. Por ello, para los fines de la pesquisa realizada, la etnografía resultó el enfoque metodológico idóneo porque permite investigar prácticas y experiencias no necesariamente observables sin la acción investigadora (Scolari, 2018) lo cual la convierte en una vía óptima para comprender los significados que integran los procesos sociales (Hammersley & Atkinson, 1983).

La ejecución y diseño de la etnografía realizada ha integrado perspectivas de distintos modelos etnográficos, principalmente de la etnografía expandida de Beneito-Montagut que "implica seguir a los usuarios y extender el campo de investigación a todas las tecnologías de comunicación que emplean diariamente en sus comunicaciones interpersonales" (2011, p. 731); así como de la etnografía de corto plazo (Pink & Morgan, 2013) que, ante el acercamiento más intensivo a las personas investigadas, obliga a desarrollar la investigación en períodos más cortos.

La búsqueda de participantes se realizó a través del envío de invitaciones mediante las listas de distribución de algunas oficinas encargadas de la acogida a los estudiantes internacionales en la universidad en Barcelona, donde se realizó el estudio. La primera etapa de la etnografía consistió en la realización de tres grupos focales con propósitos exploratorios acerca del uso que los estudiantes daban a sus redes sociales y otras tecnologías durante su estancia en Barcelona. 18 estudiantes participaron en total

en los tres grupos, cinco en el primero, nueve en el segundo y cuatro en el último; 13 fueron mujeres y cinco hombres, con un promedio de edad de 21.2 años. En la Tabla 1 se presenta a los participantes en todos los grupos focales, identificados por un seudónimo.

**Tabla 1**

*Participantes en la investigación*

Participantes en la investigación		
Nombre	Edad	País
Olivier (hombre)	20	Bélgica
Dominik (hombre)	21	Alemania
Clara (mujer)	20	Ingllaterra
Marina (mujer)	24	Bulgaria
Megan (mujer)	19	Escocia
Shannon (mujer)	21	Ingllaterra
Xia (mujer)	21	China
Yasemin (mujer)	23	Turquía
Halima (mujer)	21	Ingllaterra
Colin (hombre)	23	Escocia
Tania (mujer)	21	Francia
Gianna (mujer)	20	Italia
Anjali (mujer)	21	Gales
Laura (mujer)	23	Alemania
Antonia (mujer)	23	Chile
Josefina (mujer)	20	Estados Unidos
Carlo (hombre)	24	Italia
Paolo (hombre)	21	Italia

A continuación, ocho participantes fueron seleccionados (Olivier, Dominik, Clara, Yasemin, Halima, Colin, Gianna y Antonia) para continuar con las siguientes etapas del estudio. La elección de estos ocho estudiantes se debió a la intención de cumplir con la mayor diversidad posible tanto en términos de edad, sexo, lugar de procedencia y características de su uso de redes sociales.

El siguiente paso fue una observación participante de la actividad *online* de los ocho participantes seleccionados, este seguimiento tuvo

una duración de cuatro semanas y consistió en la observación y registro de la actividad de los informantes en Facebook e Instagram.

La primera ronda de entrevistas semiestructuradas sirvió para profundizar en el conocimiento de la actividad individual de cada uno de los ocho estudiantes elegidos en cuanto a su interacción por redes sociales y otros aspectos sobre su vida en Barcelona. La segunda ronda de entrevistas se hizo en las habitaciones o pisos de los jóvenes; cada una de las entrevistas comenzó con una actividad de estimulación fotográfica, en la que se mostró a los participantes una o varias fotografías que hubieran publicado en alguna de sus redes sociales y les fueron hechas preguntas sobre ellas; después se les pidió que hicieran una recreación del uso de alguna de sus redes sociales, es decir, que mostraran y explicaran al investigador cómo navegan en Facebook, Instagram o WhatsApp; a continuación, se realizó una serie de cuestionamientos particulares para cada estudiante basadas en sus testimonios en los encuentros anteriores; por último, fueron planteadas unas preguntas de carácter general para los siete, puesto que Halima no continuó con su participación.

Finalmente, para el análisis de los datos obtenidos se recurrió al software cualitativo NVivo, el cual permitió establecer una serie de categorías principales para la presentación de los resultados.

Cabe mencionar que en cada etapa de la investigación los estudiantes participantes han firmado una hoja de consentimiento sobre la confidencialidad en el tratamiento de la información provista; asimismo, quienes participaron en toda la etnografía han recibido una compensación económica de 20 euros en total. También conviene mencionar que, dado que la etnografía fue conducida en castellano,

era indispensable que los estudiantes que colaboraron pudieran hablar con cierta fluidez este idioma; no obstante, durante el curso de la investigación se les ofreció la posibilidad de expresarse en inglés si tenían problemas expresando algunas ideas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 PUBLICACIONES EN BARCELONA

En lo relativo a las publicaciones hechas durante su estancia en Barcelona, los estudiantes enfatizan el deseo de mostrar aspectos de su vida distintos a los de la cotidianidad en sus lugares usuales de residencia. Las publicaciones también se enfocan en destacar la experiencia de vida internacional que los jóvenes adquieren durante su estadía en Cataluña. Como muestra, Clara detalla la imagen de sí misma que desea proyectar a través de sus publicaciones:

Pero creo que es una imagen de una persona, no sé, más internacional, con más experiencias de la vida, eso es lo que quiero mostrar.

Clara explica los elementos de Barcelona que ha querido difundir en sus redes sociales:

Creo que cosas interesantes de España y de Cataluña que no tenemos en Inglaterra, como banderas, manifestaciones, comida, sitios, cosas así.

En la misma línea, Olivier puntualiza que las fotografías de su vida en Barcelona adquieren más valor para él que las de su cotidianidad en Bélgica porque “no es el mismo de decir que estoy en Barcelona”. Es así como entre los jóvenes participantes predomina la idea de que, durante su estancia en el extranjero, sus publi-

caciones en redes sociales giran en función a su vida en Barcelona. El testimonio de Gianna permite apreciar cómo se traslada el valor que algunos participantes otorgan a la ciudad de Barcelona a la manera en que presentan sus vidas en las publicaciones en redes sociales:

Pues digamos en Instagram, yo creo que presento mucho cuánto me gusta la ciudad, porque es mi ciudad favorita en el mundo mundial, eso creo que se puede ver. Y también la belleza de la ciudad, todo lo que me gusta, siempre el mismo tema.

Como se ha explicado, los estudiantes intentan mostrar aspectos interesantes sobre su cotidianidad en la ciudad y elementos de su vida que son distintos a lo que experimentan en sus países, todo ello les permite construir una especie de memoria digital sobre su periodo en Cataluña. Lo expresado por Antonia puede resumir esta percepción:

En Instagram, es como una memoria de mis viajes, publico como dos fotos al día, tengo muchas historias y es como para recordar el intercambio, ahora mismo esa es su función, recordar lo que estoy viviendo.

### 4.2 CAMBIOS EN EL USO DE REDES SOCIALES

El principal cambio registrado en el uso de redes sociales por parte de los estudiantes internacionales a partir de su llegada a la capital catalana se relaciona con la decisión de usar redes que con anterioridad no empleaban o, por el contrario, de elegir no usar más las redes que solían utilizar. Halima detalla que “en Inglaterra no tuve Instagram o Snapchat, solo tuve Facebook y Twitter”, pero ahora “uso Instagram y Snapchat para mostrar a mis compañe-

ras qué estoy haciendo". Mientras tanto, Clara quiso comenzar a usar Snapchat:

Porque sabía que iba a tener un año muy emocionante, porque en Oxford es la vida muy normal y no quiero compartir todo lo que estoy haciendo, pero sí, sabía que iba a tener un año emocionante y quería mostrarlo, y es una manera de mantenerme en contacto con amigos sin hablar personalmente con ellos.

Por otro lado, durante su estancia en Barcelona, Colin decidió cerrar sus cuentas de Instagram y Snapchat:

No tengo que tener Instagram ni Snapchat para disfrutar mi experiencia aquí, entonces como, si no necesito Instagram ni Snapchat, no necesito esto, las tecnologías son mucho más, no sé, es como, inútiles, no importantes.

Otra alteración importante se asocia a un mayor uso de sus redes sociales debido a la novedad que implica su vida en España. En este sentido, Laura comparte que:

Las uso más porque allá como no había tanto que hacer, porque ya estabas en el mismo sitio por años y años, entonces ahora acá si vas a hacer algo es algo nuevo cada vez, entonces como que también te anima.

En consecuencia, un mayor uso puede convertirse en una mayor frecuencia de publicaciones. "Creo que publico mucho más fotos aquí", expresa Yasemin tras reflexionar sobre los cambios que ha experimentado en el uso de sus redes sociales a partir de su llegada a España.

Otras diferencias más sutiles se relacionan con el idioma y el contexto cultural de las publica-

ciones. Hay quienes han comenzado a compartir más elementos vinculados a Cataluña en sus redes y otros que ahora adaptan el lenguaje de sus publicaciones para facilitar su entendimiento entre sus nuevos contactos. Como Gianna, quien comenta que:

El único que quizás sí que en Facebook he postado más artículos sobre Cataluña o canciones en catalán, que antes claramente no porque yo no escuchaba música en catalán ni sabía mucho sobre la situación política de Cataluña.

### 4.3 DIFERENCIAS CULTURALES

Aparecen distintas disimilitudes en el uso de las tecnologías relacionadas con el contexto cultural de los estudiantes. Por ejemplo, a Clara le ha parecido llamativa la menor relevancia que Facebook tiene en España en comparación con Inglaterra:

Hay mucha gente que no tiene Facebook aquí y me sorprende porque es una necesidad en Inglaterra, en mi universidad todo se organiza en Facebook. No usan Snapchat aquí, no mucho y creo que Instagram es tan popular como en Inglaterra, posiblemente más popular aquí.

Mientras que Antonia menciona que el uso de emojis es muy común entre sus amigos chilenos y no tanto entre las amistades internacionales que ha entablado en Barcelona:

Digo, sí hay diferencias en la manera, por ejemplo, que escriben, además de la obviedad del lenguaje a veces en inglés o español, digo, tengo gente que no ocupa ningún emoji y en Chile, por ejemplo, si hablaras y no dijeras como ni una carita ni nada, igual podría sonar pesado.

Por otro lado, estudiantes como Colin niegan que existan diferencias en lo que comparten sus contactos en sus países y aquellos que han conocido en la capital catalana, tan solo aluden a la diferencia del idioma de las publicaciones:

La gente de mi edad si están en España o en Escocia, es el mismo tipo de cosas que ponen en las redes sociales o en Instagram y todo.

En el uso de WhatsApp emergen las principales diferencias culturales registradas en la investigación acerca del uso de las tecnologías digitales. El mero uso de WhatsApp aparece en sí como una diferencia cultural; sobre todo, en el caso de los estudiantes británicos, para quienes ha resultado una novedad el empleo de esta aplicación debido a que están más habituados a usar servicios como Facebook Messenger. Colin describe las diferencias sobre el uso de WhatsApp entre Escocia y España:

Bueno, en Escocia casi nadie usa WhatsApp, es más común comunicarse por textos o Facebook, o Instagram en los mensajes, pero casi nadie usa WhatsApp, de verdad; pero aquí es como si no usas WhatsApp no eres español, es como, toda la gente usa WhatsApp aquí.

Sin embargo, los jóvenes del Reino Unido no son los únicos para quienes la utilización de WhatsApp ha sido una novedad al comenzar a vivir en otro país. Olivier expone que en Bélgica tampoco es habitual el empleo de WhatsApp:

En Bélgica, WhatsApp no se utiliza casi nada, casi no, es completamente el contrario de aquí, mucho más mensajes móviles y mucho menos WhatsApp, y aquí al contrario.

En cuanto a los recursos que ofrece WhatsApp, el uso de notas de voz es quizá la principal

diferencia promovida por los contextos culturales de los estudiantes internacionales. Son también los estudiantes británicos quienes están menos acostumbrados a dicho elemento, como lo releva lo dicho por Colin:

Sí, aquí cuando veo personas en su móvil grabando un mensaje de voz, para mí es muy extraño porque en Escocia no lo hacemos, es como si alguien hace esto en Escocia sería muy, muy raro.

Mientras tanto, para Gianna, de Italia, el envío de notas de voz es una práctica habitual por la comodidad que encuentra para comunicarse:

Yo lo hago demasiado, es que para mí es súper cómodo, puedes hacer cosas, puedes mandarlos y hacer otras cosas mientras; funciona bien, lo aconsejo.

#### **4.4 INTEGRACIÓN DEL ÁMBITO FÍSICO Y EL DIGITAL**

Los testimonios de los informantes demuestran de forma unánime la idea de que su experiencia de vida en Barcelona hubiera sido muy distinta y mucho más complicada de no haber contado con sus redes sociales y el resto de las tecnologías digitales que emplean cotidianamente. Entre los principales aspectos citados sobre las dificultades que hubieran emergido en una experiencia internacional sin redes sociales aparecen la imposibilidad para mantener un contacto continuo con la familia y los amigos en el país de origen, los problemas para organizar actividades con las amistades que han conocido en su nueva ciudad o el seguimiento de asuntos vinculados a su experiencia académica. El comentario de Colin lo sintetiza:

Mucho más difícil, mucho, mucho más difícil porque como he dicho, me gusta estar en contacto con mis amigos en

Escocia usando Facebook y todo así, y si no tenía este enlace con mi vida allí sería mucho más difícil, porque no tienes este apoyo, ¿sabes? Estar en otro país es muy, a veces se siente muy desorientado, es como, no sé cómo hacer nada aquí, pero pues tu familia y tus amigos pueden apoyarte, pueden estar, “estará bien, quizás puedes hacer esto”. Entonces, si no tuviera mis redes sociales o la tecnología, todo sería mucho más difícil.

En consecuencia, el consenso general entre los informantes es que, tanto antes como durante sus periodos de movilidad, el constante acercamiento a sus redes sociales contribuye a que la realidad física y la virtual tiendan a conjuntarse o sobreponerse en múltiples momentos y ámbitos de la vida, pero que por más que se puedan integrar, estos espacios siempre serán algo distinto y bien diferenciado. Estudiantes como Dominik apuntan que “una conversación cara a cara es muy diferente de una conversación de Messenger, de WhatsApp”, mientras que Clara hace alusión a la continuidad que existe entre las conversaciones que mantiene con sus amigos en persona y a través de redes sociales:

Sí, a veces estoy hablando con mis amigos y continuamos la conversación que hemos tenido en Facebook como si fuera una conversación cara a cara, no diferenciamos y hay tantas características, cosas que se pueden hacer en Facebook Messenger para hacerlo más como la vida real, se pueden mandar mensajes de voz, vídeos, fotos, entonces esas cosas están, sí, haciendo Facebook y WhatsApp más como la vida real, sí.

Los participantes aceptan e incorporan la idea de la integración profunda y continua de ambos espacios, aunque son conscientes de que existe una marcada separación entre ellos, como Antonia que piensa que “ahora mismo podemos estar en esta conversación, pero sabemos que está pasando un mundo por ahí, en las redes, pero creo que es posible separarlos”. Por su parte, Gianna reconoce que la conjunción del ámbito material y el digital se produce en cada momento de su vida, pero también aclara que la frontera entre ambos es permanente:

Pues sí, que se entremezclen, claro que pasa, porque al final tú estás, yo qué sé, en el metro, pero estás hablando con alguien que está en otro país y claro, eres en lo real pero también en el virtual, esto sí, o también si hablas, pues siempre al final se entremezclan, pero no son las mismas cosas.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En primer lugar, las publicaciones que los estudiantes realizan a lo largo de su estancia en Barcelona pueden ser explicadas a través de la noción del cosmopolitismo como capital cultural (Igarashi & Saito, 2014) o la idea del capital internacional como un subgénero del capital simbólico (Basaran & Olsson, 2018). El hecho de que los participantes disfruten al publicar elementos de su vida en España que no encontrarían en sus países, intenten mostrarse como individuos con una experiencia internacional o deseen que los contactos en sus lugares de origen sigan su actividad en Barcelona resalta el prestigio asociado a estudiar en la capital catalana, percibido tanto por los propios estudiantes como por otras personas. Así, el cosmopolitismo asociado a la idea de vivir en un país distinto y de conocer una nueva cultura

en su experiencia de estudios en el extranjero sirve para incrementar la reputación de los jóvenes entre su círculo de conocidos a través de su exhibición en redes sociales; también, el hecho de que su movilidad tenga lugar en una ciudad mundialmente famosa como Barcelona influye directamente en incrementar el capital internacional asociado a su experiencia internacional en sus actividades digitales.

Además, la hipermemoria de la que habla Floridi (2015) se hace patente en algunos de los comentarios de los participantes sobre las publicaciones realizadas a lo largo de su tiempo en Barcelona. Por ejemplo, los estudiantes mencionan que las fotografías que comparten en Facebook o Instagram les sirven para construir una especie de bitácora digital de su experiencia en Barcelona que después podrá ayudarles a revivir sus vivencias y recordar sus momentos más importantes. A partir de lo expresado por los informantes, es viable describir un panorama respecto a este tema en el que los universitarios delegan en las redes sociales la preservación de elementos visuales que puedan serles de utilidad para recordar con mayor claridad y precisión momentos especiales de su vida, como aquellos vividos durante su estadía en Cataluña.

En términos generales, la descripción que los participantes hacen sobre sus publicaciones en redes sociales coincide con conceptos como el de *lifestreaming* (Wargo, 2017), identidad transmedia (Elwell, 2014), autopresentación narrativa (van Dijck, 2013) o el de intimidad pública visual (Miguel, 2016); puesto que, salvo algunas excepciones, los estudiantes internacionales no tienen problema en mostrar buena parte —sobre todo la positiva— de su experiencia en el extranjero, como una especie de narrativa sobre su propia persona en la que participan intensamente al compartir elementos distintos de los que encuentran en la normalidad de sus

países de origen o aspectos sobre la ciudad que pueden resultar llamativos para sus contactos, para con todo ello negociar también las relaciones con otras personas, como en lo relativo a la notoriedad que pueden adquirir en sus círculos sociales a través de sus publicaciones acerca de Barcelona.

Aunque los resultados de este artículo no ahondan en las interacciones mediadas de los estudiantes, el hecho de que varios de los participantes usen en mayor frecuencia y cantidad sus redes sociales a partir de su desplazamiento a Barcelona permite suponer que en la mayoría de los casos el empleo de redes sociales tiene el potencial para incrementar el capital social de los universitarios (Ellison *et al.*, 2007; Hua, 2018; Shane-Simpson *et al.*, 2018).

Por otra parte, sobre el concepto de ajustes tecnológicos de los inmigrantes propuesto por Gordano y Ros (2016), los resultados arrojan que los estudiantes internacionales suelen ejercer un tipo particular de ajustes durante su permanencia en el extranjero que se relacionan más con el uso de nuevas aplicaciones para adaptarse a las formas de comunicación del sitio al que han llegado. En este sentido, la presente investigación propone la existencia de ajustes tecnológicos de índole social, es decir, que no están motivados por necesidades técnicas ni requieren adaptaciones más profundas de las herramientas tecnológicas como ocurre con las líneas telefónicas, sino que son propiciados por exigencias de carácter social. El ejemplo más claro de esta idea entre los resultados extraídos es el de las diferencias culturales en el uso de WhatsApp, sobre todo en el caso de los estudiantes para quienes el empleo de WhatsApp ha resultado una novedad a partir de su llegada al territorio catalán.

La necesidad de participar de manera activa y satisfactoria en las actividades sociales de sus

entornos en Barcelona es lo que motiva a los estudiantes a incluir WhatsApp entre su repertorio de medios si antes no lo utilizaban. Los hallazgos muestran que, en ciertos contextos culturales distintos al español, el empleo de Messenger o de mensajes SMS prevalece por encima de WhatsApp; en consecuencia, una vez que los universitarios realizan este ajuste tecnológico de índole social que no entraña dificultades, pueden involucrarse en más interacciones y extender sus círculos de amigos al comunicarse con ellos en una plataforma común cuyo uso predomina en el sitio de acogida.

El contacto con otras culturas durante su estancia en el extranjero funciona para que los estudiantes alcancen a percibir otras diferencias en el acercamiento a las tecnologías digitales que aparecen entre personas de distintos orígenes nacionales. Por ejemplo, como consecuencia de la integración de WhatsApp en las prácticas de comunicación de algunos estudiantes internacionales, el empleo de notas de voz surge como una importante diferencia cultural en el uso de redes sociales por parte de los informantes. La irrupción de mensajes de este tipo suele suponer un momento de extrañeza para algunos jóvenes, lo cual es una demostración de que —aunque muchas veces puede resultar sencillo pensar que las plataformas tecnológicas son productos globales con características desplegadas a nivel mundial— el contexto cultural aún determina la naturaleza de la relación que los jóvenes establecen con y a través de sus tecnologías digitales, ya que a pesar de las amplias similitudes existentes entre ellos —en cuanto a términos como la edad o el nivel de estudios— su procedencia incide en qué tecnologías usan y cómo las emplean.

Es así como este tipo de distinciones nacionales claramente establecidas pone de manifiesto la existencia de parámetros normativos referentes al uso de las tecnologías en distintos

contextos nacionales (Horst & Miller, 2012b), lo que ayudaría a entender por qué algunos estudiantes observan una menor importancia de Facebook en España en comparación con su lugar de origen o por qué los participantes británicos se han tenido que adaptar al empleo de WhatsApp durante su estancia en Barcelona.

En otro orden de ideas, la integración de lo físico y lo digital en un solo ámbito en la que insiste Floridi (2014, 2015) es reconocida por los estudiantes internacionales en cierto grado. El consenso entre ellos es que lo *online* y lo *offline* se sobreponen, no solo en el contacto con y a través de sus redes sociales, sino en prácticamente todos los momentos de la vida; pero a la vez insisten en que continúan siendo ámbitos diferenciados. De este modo, la existencia de un entorno *onlife*, como propone el referido autor, es reconocida por los jóvenes, aunque no como una experiencia permanente y absoluta, sino como una gradación en el nivel de integración que perciben entre los dos espacios, el analógico y el virtual.

Cuando fueron interrogados acerca de cómo habría sido su experiencia en el extranjero sin poder disponer de sus redes sociales y otras tecnologías digitales, los participantes remitieron a hipotéticos escenarios en los que habrían padecido dificultades de distinta índole. Estos resultados recuerdan al planteamiento de Gomes *et al.* (2014) de que las redes sociales se convierten en una herramienta imprescindible para los estudiantes internacionales a lo largo de sus procesos de migración; estos hallazgos se relacionan también con el escenario de una vida hiperhistórica en la que las tecnologías digitales se vuelven imprescindibles en los distintos niveles de la existencia (Floridi, 2014) o con la idea de que los medios son extensiones del hombre con las que se establece un vínculo de subordinación porque el ser humano queda

fascinado ante sus propias extensiones (McLuhan, 1994).

Como partícipes de una cultura juvenil definida por el acercamiento a las tecnologías digitales o los desplazamientos transnacionales (Feixa, 2014; Martín-Barbero, 2017), la experiencia de uso de redes sociales por parte de los estudiantes queda definida en función de la migración y su temporalidad. Si bien intervienen factores más amplios como la conectividad que define a la sociedad contemporánea, lo que últimamente otorga sus características más esenciales al fenómeno abordado es la movilidad transnacional por la que atraviesan los estudiantes; de tal forma, en su empleo de redes sociales convergen dos realidades —la del lugar de origen y la de Barcelona— estimuladas además por el conocimiento de que la estadía en el extranjero es solo temporal.

En resumen, el uso que los estudiantes internacionales dan a sus redes sociales gira en función de su experiencia en el sitio de acogida. Ya sea que compartan publicaciones sobre sus actividades en Barcelona o que hayan tenido que comenzar a emplear WhatsApp para transitar satisfactoriamente en su nuevo entorno, su situación en Cataluña es lo que en gran medida determina cómo usan sus redes a lo largo de sus periodos de movilidad.

Los resultados muestran un panorama en el que la relación de los jóvenes con sus redes sociales es bastante intensa y extendida durante su experiencia de vida en el extranjero; además, el empleo de redes sociales contribuye de manera determinante a consolidar su identidad temporal como estudiantes internacionales y expandir también —tanto en términos geográficos como sociales— su identidad personal. Adicionalmente, la propia acción de emplear las redes sociales para mantener un registro de su experiencia internacional o co-

municarse mediante nuevas formas —como a través de las notas de voz— se coloca como una de las actividades más importantes para los estudiantes internacionales durante su migración temporal.

## **DECLARACIÓN DE FINANCIAMIENTO**

La investigación doctoral dentro de la cual se incorporan los resultados presentados en este artículo ha podido realizarse gracias al apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (México) a través de la beca número 438362 para estudios de posgrado en el extranjero.

## REFERENCIAS

- ACUP. (2019). *Les universitats de Catalunya creixen com a destinació preferent entre els estudiants dels Estats Units*. <http://www.acup.cat/ca/noticia/les-universitats-de-catalunya-creixen-com-destinacio-preferent-entre-els-estudiants-dels>
- Ajuntament de Barcelona. (2019). *Así son los 1.650.000 habitantes de Barcelona, la cifra más alta desde 1991*. [https://www.barcelona.cat/infobarcelona/es/asi-son-los-1-650-000-habitantes-de-barcelona-la-cifra-mas-alta-desde-1991\\_837695.html](https://www.barcelona.cat/infobarcelona/es/asi-son-los-1-650-000-habitantes-de-barcelona-la-cifra-mas-alta-desde-1991_837695.html)
- Basaran, T., & Olsson, C. (2018). Becoming International: On Symbolic Capital, Conversion and Privilege. *Millennium: Journal of International Studies*, 46(2), 96-118. <https://doi.org/10.1177/0305829817739636>
- Beech, S. (2015). International student mobility: the role of social networks, *Social & Cultural Geography*, 16(3), 332-350. <https://10.1080/14649365.2014.983961>
- Beneito-Montagut, R. (2011). Ethnography goes online: towards a user-centred methodology to research interpersonal communication on the internet. *Qualitative Research*, 11(6), 716-735. <https://doi.org/10.1177/1468794111413368>.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Siglo XXI Editores.
- Choi, N. (2005). Self-efficacy and self-concept as predictors of college students' academic performance. *Psychology in the Schools*, 42(2), 197-205. <https://doi.org/10.1002/pits.20048>
- Ellison, N., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook "friends": Social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4), 1143-1168. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00367.x>
- Elwell, J. (2014). The transmediated self: Life between the digital and the analog. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 20(2), 233-249. <https://doi.org/10.1177/1354856513501423>
- European Commission. (2018a). *Erasmus+ Annual Report 2017*. Publications Office of the European Union.

- European Commission. (2018b). *Study on the impact of the internet and social media on youth participation and youth work*. Publications Office of the European Union.
- Feixa, C. (2014). *De la Generación@ a la #Generación: La juventud en la era digital*. Nuevos Emprendimientos Editoriales.
- Feixa, C., Rubio, C., Ganau, J., Solsona, F. (eds). (2017). *L'Emigrant 2.0: emigració juvenil, nous moviments socials i xarxes digitals*. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, Afers Socials i Famílies.
- Figueras-Maz, M., Masanet, M., & Ferrés, J. (2017). Mobile devices in higher education: A pending issue in multidimensional media literacy. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 9(1), 135-144. [https://doi.org/10.1386/cjcs.9.1.135\\_1](https://doi.org/10.1386/cjcs.9.1.135_1)
- Floridi, L. (2014). *The Fourth Revolution. How the Infosphere is Reshaping Human Reality*. Oxford University Press.
- Floridi, L. (ed.). (2015). *The Onlife Manifesto. Being Human in a Hyperconnected Era*. SpringerOpen.
- Gomes, C., Berry, M., Alzougool, B., & Chang, S. (2014). Home away from home: International students and their identity-based social networks in Australia. *Journal of International Students*, 4(1), 2-15. <https://doi.org/10.32674/jis.v7i2.385>
- Gordano, C., & Ros, A. (2016). Immigrants and mobile phone uses: Spanish-speaking young adults recently arrived in London. *Mobile Media & Communication*, 4(3), 405-423. <https://doi.org/10.1177/2050157916655375>
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1983). *Ethnography: Principles in practice*. Tavistock.
- Horst, H., & Miller, D. (eds.). (2012a). *Digital Anthropology*. Berg.
- Horst, H., & Miller, D. (2012b). Normativity and Materiality: A View from Digital Anthropology. *Media International Australia*, 145(1), 103-111. <https://doi.org/10.1177/1329878X1214500112>
- Hua, P. (2018). Understanding the effects of WeChat on perceived social capital and psychological well-being among Chinese international college students in Germany. *Aslib Journal of Information Management*, 70(3), 288-304. <https://doi.org/10.1108/AJIM-01-2018-0003>

- Ibáñez, M. (2018). *La universidad española aún no es atractiva para los extranjeros*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20180218/universidad-espanola-todavia-no-es-atractiva-para-estudiantes-extranjeros-6632902>
- Igarashi, H., & Saito, H. (2014). Cosmopolitanism as cultural capital: Exploring the intersection of globalization, education and stratification. *Cultural Sociology*, 8(3), 222-239. <https://doi.org/10.1177/1749975514523935>
- King, R. (2002). Towards a new map of European migration. *International Journal of Population Geography*, 8(2), 89-106. <https://doi.org/10.1002/ijpg.246>
- Martín-Barbero, J. (2017). *Jóvenes entre el palimpsesto y el hipertexto*. Nuevos Emprendimientos Editoriales.
- McLuhan, M. (1994). *Understanding Media: The Extensions of Man*. MIT Press.
- Miguel, C. (2016). Visual intimacy on social media: From selfies to the co-construction of intimacies through shared pictures. *Social Media + Society*, 2(2), 1-10. <https://doi.org/10.1177/2056305116641705>
- OIM. (2018). *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2018*. OIM.
- Olivella, J. (2016). España como destino de estudiantes universitarios internacionales: datos y tendencias. *Universitat Politècnica de Catalunya*. Working Paper.
- Pew Research Center (2019). *Social Media Fact Sheet*. <https://www.pewinternet.org/fact-sheet/social-media/>
- Pink, S., & Morgan, J. (2013). Short-Term Ethnography: Intense Routes to Knowing. *Symbolic Interaction*, 36(3), 351-361. <https://doi.org/10.1002/SYMB.66>
- Rocha, M., Alvarez, I., & Amador, G. (2015). Las redes sociales: el acompañamiento emocional de los estudiantes durante la movilidad estudiantil universitaria. *Edutec. Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, 53. <https://doi.org/10.21556/edutec.2015.53.608>
- Scolari, C. (ed.). (2018). *Adolescentes, medios de comunicación y culturas colaborativas. Aprovechando las competencias transmedia de los jóvenes en el aula*. Transliteracy H2020 Research and Innovation Actions.
- Shane-Simpson, C., Manago, A., Gaggi, N., & Gillespie-Lynch, K. (2018). Why do college students prefer Facebook, Twitter, or Instagram? Site affordances, tensions between privacy and self-expression, and implications for social capital. *Computers in Human Behavior*, 86, 276-288. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.04.041>

- Sleeman, J., Lang, C., & Lemon, N. (2016). Social media challenges and affordances for international students: Bridges, boundaries, and hybrid spaces. *Journal of Studies in International Education*, 20(5), 391-415. <https://doi.org/10.1177/1028315316662975>
- UNESCO. (s.f.). *International (or internationally mobile) students*. <http://uis.unesco.org/en/glossary-term/international-or-internationally-mobile-students>
- van Dijck, J. (2013). 'You have one identity': performing the self on Facebook and LinkedIn. *Media, Culture & Society*, 35(2), 199-215. <https://doi.org/10.1177/0163443712468605>
- Wargo, J. (2017). "Every selfie tells a story...": LGBTQ youth lifestreams and new media narratives as connective identity texts. *New Media & Society*, 19(4), 560-578. <https://doi.org/10.1177/1461444815612447>

# OBRA DIGITAL

Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña  
Universidad del Azuay

**ESTUDIOS E INVESTIGACIONES**

---

# La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional

*Internal communication as a strategic area for innovation through change management and organizational happiness*

*A comunicação interna como área estratégica para a inovação por meio da gestão da mudança e felicidade organizacional*



ARTÍCULO



## Andrea Castro-Martínez

Universidad de Málaga (España)

Docente e investigadora en la Universidad de Málaga desde 2016. Anteriormente fue durante ocho años subdirectora de los grados de Comunicación (Periodismo y Publicidad y RRPP), Diseño Gráfico y Diseño de Interiores en EADE, sede de la Universidad de Gales en Málaga, donde también era docente de los grados y del MBA. Ha trabajado en diferentes medios de comunicación y ha sido docente y consultora de Marketing, Publicidad y Comunicación. Sus líneas de investigación se centran en relaciones públicas, comunicación interna y felicidad, comunicación estratégica y nuevas formas publicitarias.

andreacastro@uma.es  
<https://orcid.org/0000-0002-2775-625X>

## Pablo Díaz-Morilla

EADE Estudios Universitarios y Universidad de Málaga (España)

Investigador en la Universidad de Málaga. Es director y docente en los Grados en Comunicación (Periodismo y Publicidad y RRPP) en EADE University of Wales in Málaga desde 2007 y en las Enseñanzas artísticas superiores en Diseño Gráfico, de Interiores y de Producto desde 2014. Imparte clases también en el MBA. Doctorando en Comunicación por la UMA, también es dramaturgo y guionista, con trabajos y textos premiados a nivel nacional. Su línea de investigación se centra en comunicación comercial, nuevas formas publicitarias, teatro y productos culturales y en relaciones públicas.

pablodmorilla@uma.es  
<https://orcid.org/0000-0002-7914-3391>

RECIBIDO: 12 de septiembre de 2020 / ACEPTADO: 29 de enero de 2021

## Resumen:

La investigación académica ha abordado la innovación desde diferentes perspectivas, pues es un fenómeno indispensable para la supervivencia empresarial a largo plazo. Este artículo de revisión examina desde el enfoque de la comunicación interna su vinculación con la innovación y la cultura corporativa y la influencia que en ellas puede tener la felicidad organizacional. Los resultados indican que constituye un área directiva estratégica indispensable para el ecosistema innovador al influir en la identificación, fidelización, creatividad, productividad, bienestar y felicidad de las plantillas, la transmisión de conocimiento y legitimación del liderazgo. Las implicaciones prácticas son valiosas al asociar la gestión eficaz de la comunicación interna con un rendimiento superior de la innovación.

## PALABRAS CLAVE:

Comunicación interna, Comunicación estratégica, Comunicación organizacional, Innovación, Gestión del cambio, Felicidad laboral.

## Abstract

This academic research approached innovation from different perspectives, as it is an essential phenomenon for long-term business survival. Its link with innovation, corporate culture and the influence that organizational happiness can have on them was examined from the internal communication approach. The results indicate that it constitutes an essential strategic directive area for the innovative ecosystem by influencing the identification, loyalty, creativity,

productivity, well-being and happiness of the workforce, the transmission of knowledge and legitimation of leadership. The practical implications are valuable in associating effective internal communication management with superior innovation performance.

## KEY WORDS

Internal communication, Strategic communication, Organizational communication, Innovation, Change management, Happiness at work.

## Resumo

A pesquisa acadêmica tem abordado a inovação sob diferentes perspectivas, pois é um fenômeno indispensável para a sobrevivência empresarial a longo prazo. Este artigo de revisão examina a partir da abordagem da comunicação interna sua conexão com a inovação e a cultura corporativa e a influência que a felicidade organizacional pode exercer sobre elas. Os resultados indicam que se constitui em uma área diretiva estratégica essencial para o ecossistema inovador por influenciar na identificação, lealdade, criatividade, produtividade, bem-estar e felicidade da força de trabalho, transmissão de conhecimento e legitimização de lideranças. As implicações práticas são valiosas ao associar a gestão eficaz da comunicação interna com desempenho superior de inovação.

## Palavras-chave

Comunicação interna, Comunicação estratégica, Comunicação organizacional, Inovação, Gestão da mudança, Felicidade laboral.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el mercado actual globalizado, altamente dinámico, competitivo y homogéneo, en el que los productos y servicios son relativamente fáciles de replicar, la innovación

se ha convertido en un imperativo permanente para las organizaciones. Junto a la creatividad contribuye a la supervivencia y la competitividad a largo plazo de las empresas (Colakoglu *et al.*, 2019), que se ven

abocadas a desarrollar estrategias para potenciarlas.

En este proceso continuo juega un papel crucial la cultura organizacional para asegurar la cohesión de los públicos internos y su total comprensión tanto de los objetivos de la marca como de la constante necesidad de adaptación a la que se ven sometidos. La comunicación interna (CI) es la encargada de alinear los objetivos de los empleados con los de la marca de forma que sea posible crear una cultura de empresa fuerte (Verčič *et al.*, 2012).

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objeto de estudio de esta investigación se centra en los procesos y contextos que pueden favorecer la innovación en el seno de las entidades (Boer & During, 2001; Danneels, 2004). El propósito es examinar la vinculación entre la innovación y la CI en las organizaciones a través del papel que desempeña en la creación de la cultura empresarial. Para ello explora los factores relevantes que contribuyen a su creación, especialmente la gestión del cambio y la felicidad de la plantilla, así como las posibles implicaciones que pueden derivarse de estos elementos para los públicos internos. El objetivo general es determinar si existe relación entre la capacidad de innovación de una organización y la gestión que hace de su comunicación hacia públicos internos. Para alcanzarlo se establecen como objetivos secundarios:

- Explicar el concepto y alcance de la comunicación interna en las organizaciones.
- Analizar la importancia de la cultura interna y el clima organizativo como factores que favorecen la innovación.

- Estudiar si existen vínculos entre la felicidad de los empleados de una entidad y su capacidad de innovación.

Este artículo de revisión (Day, 2005) recoge las diferentes perspectivas teóricas y trabajos previos que han abordado la importancia de la gestión de la comunicación interna y la felicidad y el bienestar en las organizaciones y que las pone en relación con aquellas otras que han profundizado en las condiciones que promueven la innovación. A través de la recopilación y revisión documental de más de 250 publicaciones académicas se ha desarrollado un análisis crítico de las mismas prestando atención a aspectos como el ámbito del estudio, la metodología empleada, la relevancia obtenida o los aportes novedosos para valorar los resultados y conclusiones que plantean. De este modo se ha procedido a su estudio desde la perspectiva de las relaciones públicas internas y su relación con la innovación. También se han incorporado definiciones de conceptos relevantes como cambio organizacional, cultura corporativa, bienestar o felicidad.

Este trabajo pretende contribuir a la literatura existente aportando una perspectiva poco habitual desde el punto de vista teórico ya que, a pesar de su importancia para las organizaciones, la investigación sobre CI e innovación es relativamente escasa.

## 3. LA INNOVACIÓN EN EL CONTEXTO ACTUAL

Los avances tecnológicos y la transformación del mundo laboral que se dirige hacia la industria 4.0 han provocado una aceleración en los cambios económicos y sociales (Castellanos & Escott, 2020) que hacen indispensable la innovación, ya que a la larga marca la diferencia en cuanto a la supervivencia de una empresa. Si

bien es cierto que las tecnologías de la información y de la comunicación han vehiculado la transformación digital, simplificado la facilitación de nuevos modelos de negocio y dinamizado varios sectores (Riemke-Gurzki, 2017), también han supuesto un gran reto para las empresas en cuanto a su adaptación y digitalización.

La innovación supone un proceso complejo que permite a las empresas pervivir a largo plazo al reinventarse para mantener su competitividad (Fierro *et al.*, 2017) y que puede aplicarse a productos, ideas, sistemas o formas de operar (Pinchot, 1999, citado en Garzón & Ibarra, 2013). En términos de Drucker (1986, p.3) “es el medio a través del cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla”.

Según el *Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea* (Unión Europea, 1995, p.4) la innovación se entiende “como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”.

Por su parte, Sánchez *et al.* (citados en Cilleruelo, 2007, p. 94), en su análisis de definiciones del concepto elaboradas por parte de autores como Gee, Pavón, Goodman, Nelson, Machado, Hidalgo o Perrin, definen la innovación como

El resultado original exitoso aplicable a cualquier ámbito de la sociedad, que supone un salto cuántico no incremental, y es fruto de la ejecución de un proceso no determinista que comienza con una idea y evoluciona por diferentes estadios; generación de conocimiento, invención, industrialización y comercialización, y que está apoyado

en un paradigma organizacional favorable, en el que la tecnología supone un papel preponderante, y el contexto social en el que se valora la inversión en creación de conocimiento una condición necesaria. (p.94)

Los fenómenos vinculados a ella son ambiguos e intangibles (Colakoglu *et al.*, 2019) y constituyen un gran desafío para las organizaciones ya que deben desarrollar una cultura de innovación (Viki *et al.*, 2017) que las haga evolucionar mientras gestionan su negocio actual. En esta línea, Rao y Weintraub fijan seis aspectos vinculados dinámicamente entre sí que denominan “Los Seis Bloques de Construcción de una Cultura Innovadora” (2013, p.30) y que desglosan en recursos, procesos, valores, comportamiento, clima y éxito.

Además, los públicos internos constituyen uno de los principales *stakeholders* (Freeman, 1984) de las organizaciones y los empleados son una de las fuentes más importantes de innovación (Linke & Zeffass, 2011), pues sus ideas pueden contribuir a desarrollarla al tiempo que supone un beneficio para ellos mismos (Dedahanov *et al.*, 2017, p.234).

En este sentido muchas marcas han implementado en la práctica estrategias de reconfiguración de su organización para orientarse hacia planteamientos innovadores, sin embargo, desde la Academia también se ha trabajado con el objetivo de comprender en profundidad la complejidad de este proceso y poder aportar recursos y herramientas que potencien su implementación.

La investigación sobre innovación, aunque se trata de un ámbito con un recorrido asentado (Quinn, 1985; Tushman & Nadler, 1986; West & Farr, 1989) se ha abordado en los últimos tiempos desde una perspectiva multidisciplinar, destacando los enfoques de áreas como

la gestión de empresas, la tecnología, los recursos humanos o la economía. Se han estudiado aspectos generales, como la legitimidad de los nuevos emprendimientos (Kuratko *et al.*, 2017), la influencia de las rutinas organizativas en la innovación (Lin *et al.*, 2020) o los efectos del uso en la cadena de suministro del sistema de gestión de la calidad 9000 de la Organización Internacional de Normalización (ISO) (Shi *et al.*, 2019).

También campos concretos como el sector público (Aher y Luoma-Aho, 2017), las organizaciones periodísticas (Valero-Pastor & Carvajal, 2019), la industria creativa vinculada pequeñas y medianas empresas del sector turismo (Prima *et al.*, 2020), el sector bancario (Aboramadan *et al.*, 2019), los efectos de la sociedad del conocimiento y de la información en la innovación tecnológica educativa (Pérez *et al.*, 2018) o los efectos de variables como los gastos de I+D, el personal de I+D, las subvenciones o las características de las empresas en los resultados de la innovación tecnológica en diferentes industrias de alta tecnología en China (Zhu *et al.*, 2019).

Del mismo modo se han analizado aspectos que abarcan desde el microentorno de los procesos innovadores, desde pymes (Hernández-Palma *et al.*, 2016) y microempresas (Pérez, 2019) o la influencia de la identidad organizativa en las empresas familiares (Szymanska *et al.*, 2019) hasta estudios sobre innovación y cultura organizacional en regiones concretas, como el realizado por Rueda-Barrios *et al.* (2018) en la Comunidad Valenciana.

La amplia y variada producción científica en torno a la innovación da cuenta del interés que suscita el campo en el contexto actual, que no se limita a su gestión práctica por parte del tejido empresarial y productivo.

## 4. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La innovación siempre debe alinearse con los objetivos estratégicos de las organizaciones, sin embargo, no existe un modelo único para gestionarla debido a la gran cantidad de actores internos y externos que interactúan en el caso concreto de cada organización (Luna, 2016). Drucker considera la innovación como una función corporativa que debe ser administrada y plantea que puede darse independientemente de la antigüedad o tamaño de una organización, ya que lo importante es que en el centro de la actividad que desarrolla sitúe “el esfuerzo de crear un cambio intencional y enfocado en el potencial económico o social de una empresa” (Drucker, 1986, p.3).

El manual de Oslo, propuesta de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), recoge cuatro tipos relacionados de innovación: producto, proceso, organización y marketing (Fierro *et al.*, 2017). La flexibilidad de la fabricación tiene efectos en la innovación del producto cuando se combina con la innovación del proceso o la innovación organizativa (Torres & Augusto, 2019). Por su parte, la innovación en la organización del lugar de trabajo y en las prácticas empresariales están asociadas de forma positiva con el desempeño de la empresa (Phan, 2019). Sin embargo, la innovación en materia de gestión es compleja porque se relaciona a nivel micro con la superación de las rutinas organizativas consolidadas y la instauración de otras nuevas (Lin *et al.*, 2017).

Y es que, debido a que “el capital humano es fuente de innovación” (Garzón & Ibarra, 2013, p.47), en la capacidad organizacional para innovar no solo confluyen elementos de procedimiento y ambientales, sino también aspectos humanos, por lo que esta capacidad se ve afec-

tada por cinco determinantes: liderazgo, apoyo, comunicación, cultura y aprendizaje (Montreuil *et al.*, 2020).

Kuratko *et al.* (2014) reconocen la dificultad de la mayor parte de las empresas para aplicar con éxito la innovación y señalan cuatro cuestiones clave que influyen en su éxito: comprender el tipo de innovación que se pretende; coordinar las funciones de gestión; aplicar los controles operativos de modo eficaz; y capacitar y preparar adecuadamente a los empleados.

De este modo, la participación de los trabajadores promueve la innovación y la competitividad (Ruck *et al.*, 2017) y el conocimiento externo aportado por otros actores como proveedores, clientes, consultores y laboratorios comerciales también resulta importante en las nuevas prácticas de innovación en el lugar de trabajo (Simao & Franco, 2018). “Los nuevos conocimientos, las nuevas aptitudes y las nuevas perspectivas que residen en el capital humano son de importancia crucial para realizar una innovación radical” (Nguyen, 2018, p.149). Además, la medición del rendimiento afecta de manera positiva a la capacidad de innovación de las organizaciones (Saunila *et al.*, 2014)

Para Dedahanov *et al.* (2017) el comportamiento innovador media los vínculos entre la centralización, la formalización y el desempeño de la innovación organizacional, aunque a su vez la relación entre la capacidad de la tecnología de la información y el rendimiento de la innovación abierta se ve afectada por la capacidad de absorción (Wu *et al.*, 2019). Por tanto, un clima organizacional creativo promueve las innovaciones y la capacidad de recuperación de las entidades (Mafabi *et al.*, 2015), al tiempo que resulta vital una buena estrategia encaminada al intercambio de conocimientos (Jack & Lehaney, 2001).

Aunque hay autores que mantienen que son las prácticas de recursos humanos las que median en el proceso de ideación a través de la capacitación y transmisión de conocimientos (Iqbal *et al.*, 2020), la cultura empresarial general y el compromiso organizacional tienen gran influencia en la innovación por parte de los públicos internos (Nguyen *et al.*, 2019) y éstas, a su vez, están vinculadas a la CI.

Por último, es relevante recordar que los procesos innovadores deben desarrollarse teniendo presente la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ya que de este modo se convertirán en una ventaja competitiva que se haga extensiva a todos sus grupos de interés y que repercuta positivamente también en la sociedad y el medioambiente, y no únicamente en los empresarios o accionistas (Canizales, 2020). Además, la CI influye en la percepción que los miembros de una organización tienen sobre la RSE (Duthler & Dhanesh, 2018) y una política de recursos humanos adecuada permite desarrollar organizaciones sostenibles que logren la participación en el programa de RSE (Podgorodnichenko *et al.*, 2020).

## **4.1 EL PAPEL DE LOS LÍDERES EN LA INNOVACIÓN**

La importancia del liderazgo transformacional, frente al liderazgo autoritario o transaccional que no funciona, radica en que, al ser positivo, constituye un punto de referencia, preocuparse por las necesidades de los empleados y dedicar recursos a su capacitación desde una perspectiva humana, no solo mejora el desarrollo profesional, sino que promueve actitudes positivas en el trabajo y mejora la felicidad laboral (Salas-Vallina *et al.*, 2017).

Existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional del CEO y el desempeño de la innovación de productos, a través de su papel

clave en el fomento de la cultura de la innovación y el aprendizaje organizacional (Sattayaraksa & Boon-itt, 2018; Zuraik & Kelly, 2019), así como en su rol legitimador. Los CEOs que mantienen estilos de comunicación receptivos y asertivos influyen de manera positiva en la relación de sus empleados con la organización (Men, 2015).

Un método para mantener alto el nivel de desempeño de los directivos es fomentar su felicidad y bienestar dentro de las organizaciones (Hosie & Sevastos, 2009), lo que además tiene efectos beneficiosos en sus subordinados. Esto se debe a que las muestras de felicidad de un líder mejoran el rendimiento creativo de sus seguidores, aunque independientemente del tipo de tarea, los líderes felices son más eficaces en términos globales (Visser *et al.*, 2013).

## **5. COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA DE LA INNOVACIÓN**

La comunicación juega un importante papel en el desarrollo de la innovación como intermediadora y facilitadora del cambio a través de su potenciación, trabajando para que las iniciativas de cambio e innovación sobrevivan y se potencien los intercambios comunicativos cotidianos y las relaciones entre los miembros de la empresa (Leeuwis & Aarts, 2011).

Para Lawson y Samson (2001, p.377) la “capacidad de innovación” de una entidad tiene siete componentes: “visión y estrategia, aprovechamiento de la base de competencias, inteligencia organizativa, creatividad y gestión de ideas, estructuras y sistemas organizativos, cultura y clima, y gestión de la tecnología”. En todos ellos la comunicación interna juega un papel esencial. Esto se debe a que los flujos de conocimiento que atraviesan los límites internos de la

empresa contribuyen de forma determinante al desempeño innovador (Leendert & Dolfsma, 2015).

Esto se traduce en que los flujos de comunicación y conocimiento influyen de manera positiva en la creación de un ambiente laboral de promoción de la innovación y en la actitud receptiva de los empleados hacia ella, aunque ésta se ve atenuada cuando los procesos productivos se desarrollan por parte de personal externalizado (Ortega-Egea *et al.*, 2014). Por otra parte, una gestión adecuada de la comunicación, en especial en lo que respecta a la frecuencia, afecta de forma positiva a la innovación, mientras que puede hacerlo de modo negativo si la comunicación se caracteriza por una gran formalidad (Ebadi & Utterback, 1984).

Las relaciones internas y la confianza en ellas tienen una influencia positiva en los resultados de innovación y, junto a las relaciones externas, se ven amplificadas por el avance de la tecnología de la información, que promueve el aumento de la confianza en el rendimiento de las nuevas ideas (Cabrilo *et al.*, 2020).

El objetivo de la CI relativo a la cultura organizativa se cimienta sobre la construcción de una identidad propia, de valores, normas y patrones comunes y de espíritu de equipo (Rogala & Bialowas, 2016, p.70). Para Segredo *et al.* (2017) la comunicación en sí misma constituye una dimensión del clima organizacional y se operacionaliza a través de cuatro categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de realimentación y estilos de comunicación.

Hay que tener en cuenta que los medios de comunicación internos y los mensajes emitidos hacia la plantilla son claves para transmitir la filosofía de innovación, por lo que los responsables de CI deben tener como objetivo guiar a los empleados hacia su identificación para po-

der abordar los hallazgos de manera adecuada (Linke & Zerfass, 2011).

Las herramientas de CI deben combinarse y adaptarse para alentar a cada uno de los públicos, especialmente a los rezagados, a participar en la cultura de la innovación (Strategic Direction, 2012), ya que puede darse el caso de que no todos se encuentren en la misma fase del proceso de innovación o que determinados grupos avancen a velocidades diferentes

En relación con la innovación, algunas de las tendencias en CI de cara a los próximos años consisten en el uso de las nuevas tecnologías, el desarrollo y diseño de espacios de trabajo abiertos que potencien los flujos comunicativos entre los integrantes de la organización y el aumento de la transparencia y la agilidad a través del trabajo con los líderes (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2019).

La reciprocidad en la comunicación con los directivos y la transmisión de la importancia de la innovación a través de los medios internos son elementos positivos, mientras que las tensiones derivadas de la obligación frente a la opción de innovar o la no influencia de los empleados en los procesos limitan el compromiso (Gode *et al.*, 2019).

Los espacios físicos de colaboración también suponen un apoyo organizativo para la innovación interna a través de equipos multifuncionales y para la innovación hacia el exterior, ya que la relación entre las expectativas y las experiencias sobre estos espacios influye en la capacidad de los empleados para realizar un trabajo, que puede verse deteriorada si perciben el espacio como elemento complejo y aislante en lugar de como laboratorio para la creación (Ungureanu *et al.*, 2020).

Por otra parte, las prácticas en plataformas digitales, entre empleados en red y la cultura de

innovación son elementos que contribuyen a la legitimidad moral, instrumental y relacional dentro de las organizaciones donde, como ya se ha mencionado, juega un papel importante el liderazgo.

Por todo ello, la comunicación interna fomenta la cohesión, el compromiso, la satisfacción y el sentimiento de pertenencia y fidelización de los empleados (Becker, 2020; Capriotti, 1999; Eaglebarger, 2017; Karanges *et al.*, 2015; Men & Yue, 2019; Raj, 2020; Ramos, 1991; Tiwari & Lenka, 2019; Villafañe, 2000) lo que incide en la productividad y el desempeño (Mainardes *et al.*, 2019; Rogala & Bialowas, 2016). Además, mantiene el aprendizaje organizacional y la participación, de manera que sustenta una cultura corporativa que fomenta la creatividad y la innovación (Recalde & Glaría, 2015).

## **5.1 RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN INTERNA, FELICIDAD LABORAL E INNOVACIÓN**

La comunicación “es la base de un buen ambiente de trabajo, lo que demuestra que la productividad aumenta a medida que los trabajadores se sienten más satisfechos y felices con sus tareas en un espacio dominado por un agradable ambiente interpersonal” (Oliván, 2017, p.1536).

Esto se debe a que la actitud positiva está vinculada a la salud –física, mental y social–, a la mejora del rendimiento laboral y a las relaciones sociales, por lo que las organizaciones que son capaces de fomentar la felicidad en su interior podrían mejorar la satisfacción, creatividad y productividad de sus empleados (El-Sholkamy & Fischbach, 2019).

Los empleados creativos e innovadores se muestran mucho más involucrados con la organización que aquellos que no aprecian su

trabajo (Kamel *et al.*, 2017). Por lo tanto, la felicidad derivada del entorno laboral está relacionada con la creatividad y la innovación. De hecho, para autores como Usai *et al.* (2020, p.1229) “la felicidad, junto con la creatividad, fomenta tanto la iniciativa empresarial como la propiedad intelectual”.

Y es que la comunicación simétrica y la comunicación de liderazgo receptiva promueven una cultura emocional positiva (Men & Yue, 2019) pues la CI hace que los empleados se sientan valorados y partícipes de la cultura corporativa (Berceruelo, 2011), por lo que la voz de los empleados es un predictor significativo de la innovación (Rasheed *et al.*, 2017). Existe un fuerte efecto tanto de la cultura organizacional como del desempeño de los líderes en la participación, la confianza y la satisfacción en el trabajo (Meng & Berger, 2019). En relación con ello, Weman y Kantanen (2018, p.57) sugieren que “la comunicación de liderazgo es crucial para la gestión de la innovación porque el pensamiento creativo y el compromiso permiten la innovación.”

Ya que la felicidad en el trabajo (Salas-Vallina *et al.*, 2017; Warr, 2007) es “un constructo global que consiste en los rasgos ‘satisfacción en el trabajo’ y ‘compromiso organizacional’” (Fisher, 2010 citado en De Waal, 2018, p.126), la comunicación interna tiene una gran importancia en su fomento en el seno de las organizaciones (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020).

El trabajo sostenible sitúa en el centro de los procesos a la plantilla, generando felicidad, bienestar y reconocimiento, de modo que fomenta la ideación y la creatividad al producir un trabajo que tiene sentido para los empleados y que contribuye al desarrollo de la cultura (Bolis *et al.*, 2014, citado por Brunoro *et al.*, 2020). Por ello “existe una relación positiva entre la innovación en el lugar de trabajo y el rendimiento

de la organización y en el bienestar de los empleados y la interacción con los demás” (Rahman *et al.*, 2016, p.9).

En consecuencia, si las organizaciones esperan altos niveles de compromiso y motivación tienen el deber de desarrollar una marca que fomente el bienestar de los empleados (Raj, 2020, p.1083), para lo que es de gran utilidad la CI, ya que cumple objetivos a nivel relacional, operativo, motivacional y actitudinal (Capriotti, 1998).

## 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Para poder comprender en toda su magnitud el fenómeno de la innovación es necesario estudiarlo en sus múltiples niveles, pues no se produce únicamente en organizaciones con una configuración determinada o pertenecientes a un sector dado. Además, es conveniente un enfoque multidisciplinar, ya que gran parte de su abordaje se realiza desde el prisma tecnológico (Hernández *et al.*, 2017; Schilling & Shankar, 2019) o económico (Robert & Yoguel, 2010; Johnston y Marshall, 2016), limitando así la heterogeneidad que caracteriza a este proceso, lo que puede resultar reduccionista. Así, profundizar en los procesos comunicativos internos resulta vital para alcanzar los objetivos empresariales (Kalla, 2005; Kitchen & Daly, 2002).

La CI constituye un área directiva estratégica que posibilita la gestión del cambio (Leeuwis & Aarts, 2011) y la implantación de una cultura de innovación dentro de las organizaciones (Cabriolo *et al.*, 2020; Recalde & Glaría, 2015). La literatura indica que tiene una importante influencia en la identificación, fidelización, creatividad y productividad (El-Sholkamy & Fischbach, 2019; Mainardes *et al.*, 2019; Men & Yue, 2019; Raj,

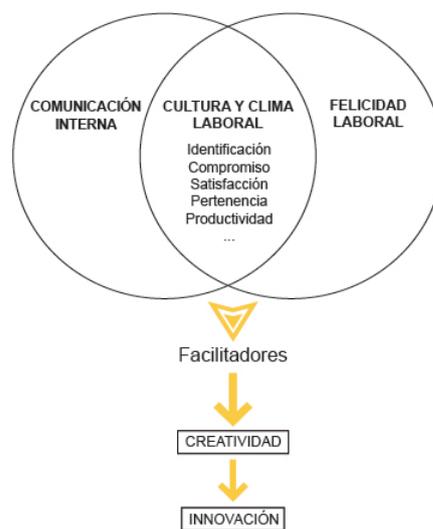
2020; Rogala & Bialowas, 2016). También resulta indispensable debido a su papel como vehículo para la transmisión de conocimiento (Leendert & Dolfsma, 2015), así como en la legitimación y efectividad del liderazgo (Gode *et al.*, 2019; Men, 2015). Por otra parte, es un elemento que incide de forma directa en el bienestar y felicidad de las plantillas (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020; Hosie & Sevastos, 2009), que a su vez repercuten a través de la creatividad, la implicación y el rendimiento (Kamel *et al.*, 2017) en la capacidad de innovación de una organización (Usai *et al.*, 2020; Weman & Kantanen, 2018).

Esta investigación alcanza sus objetivos al plasmar la relación entre comunicación interna e innovación y determinar algunos de los elementos en los que se basa este vínculo, como la cultura, el clima y la felicidad en las organizaciones. Se constata que la comunicación interna como estrategia de gestión basada en un sistema bidireccional y en la construcción de un clima organizacional positivo que fomente la felicidad de la plantilla resulta beneficiosa en el desarrollo de un ecosistema innovador. Así, se propone un esquema de funcionamiento de la comunicación interna como elemento facilitador de la innovación y la creatividad que se cimienta en la creación de una cultura corporativa que potencie el compromiso, la participación y la felicidad y bienestar de los empleados (figura 1).

El valor de este documento es proporcionar una perspectiva global sobre las repercusiones que la gestión de la comunicación interna tiene sobre la innovación a través de su papel como facilitadora del cambio y la felicidad orga-

**Figura 1**

*Relación entre comunicación interna e innovación a través de la cultura corporativa y la felicidad organizacional.*



nizacional. Las implicaciones prácticas de este trabajo son valiosas para las organizaciones al poner de manifiesto los beneficios de implementar un sistema efectivo de CI y ofrecer algunas pautas para su desarrollo, lo que puede contribuir a un rendimiento superior de la innovación.

## REFERENCIAS

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2019). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context, *Journal of Management Development*, 39(4) <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Aher, K., & Luoma-Aho, V. (2017). Contextualising Change in Public Sector Organisations. How Strategic Communication Shapes Value and Innovation in Society, *Advances in Public Relations and Communication Management*, 2, 23-35. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420170000002002>
- Becker, P.A. (2020) Work Alienation and Disengagement: Sexual Harassment and Uber. En Dhiman S. (eds). *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-27. Palgrave Macmillan, Cham. [http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-030-02470-3\\_29-1](http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-030-02470-3_29-1)
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*. AEDIPE.
- Boer, H., & During, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1-3), 83-107.
- Brunoro, C. M., Bolis, I., Sigahi, T. F., Kawasaki, B. C., & Sznelwar, L. I. (2020). Defining the meaning of “sustainable work” from activity-centered ergonomics and psychodynamics of Work’s perspectives. *Applied Ergonomics*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103209>
- Cabrilo, S., Dahms, S., Burgos Mutuc, E., & Marlin, J. (2020). The role of IT practices in facilitating relational and trust capital for superior innovation performance: the case of Taiwanese companies. *Journal of Intellectual Capital*, 21(5), 753-779. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2019-0182>
- Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova IT-FIP*, 6(1), 50-69. <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>
- Castellanos Rivero, P. A., & Escott Mota, M. del P. (2020). Evolución de las habilidades laborales en la industria 4.0 y su impacto financiero. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 106-119.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *Profesional De La Información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional De La Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D-Capacitación y desarrollo*, 13, 5-7.

- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación.
- Cilleruelo, E. (2007). Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, (34), 91-98. <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/20>
- Colakoglu, S. S., Erhardt, N., Pougnet-Rozan, S., & Martin-Rios, C. (2019). Re-viewing Creativity and Innovation Research Through the Strategic HRM Lens. En Buckley, M.R., Wheeler, A.R., Baur, J.E., y Halbesleben, J. R. B. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management* 37, 227-271. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120190000037007>
- Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of product innovation management*, 21(4), 246-258.
- Day, R. A. (2005). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos* (3a ed.). Organización Panamericana de Salud.
- Dedahanov, A.T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334-350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>
- De Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 124-141. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2017-0080>
- Drucker, P. F. (1986). La disciplina de innovación. *Harvard Deusto business review*, 26, 3-10
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public relations review*, 44(4), 453-462. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.001>
- Ebadi, Y. M., & Utterback, J. M. (1984). The effects of communication on technological innovation. *Management science*, 30(5), 572-585. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.5.572>
- Eaglebarger, S. (2017). Engaging employees beyond the office freebies. *Strategic HR Review*, 16(3), 112-116. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2017-0015>
- El-Sholkamy, M., & Fischbach, T. (2019). The Knowledge and Human Development Authority: Innovation in Human Resource Management and People's Happiness. *Future Governments, Actions and Insights - Middle East North Africa*, 7, 251-270. <https://doi.org/10.1108/S2048-757620190000007014>
- Fierro, A. P., Chávez, P. B. A., & Lanás, J. G. (2017). Tipología de la Innovación Empresarial según Manual de Oslo. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(1), 97-102.

- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.
- Garzón, M. A., & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4714355>
- Gode, H.E., Johansen, W., & Thomsen, C. (2019). Employee engagement in generating ideas on internal social media: A matter of meaningfulness, safety and availability. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 263-280. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0024>
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Hernández-Palma, H., Cardona-Arbelaez, D., & Raad-Pardo, A. (2016). La innovación empresarial como impulsora de las Pymes en la Región Caribe. *Panorama Económico*, 24, 239-248.
- Hosie, P.J., & Sevastos, P. (2009). Does the "happy-productive worker" thesis apply to managers?, *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160. <https://doi.org/10.1108/17538350910970219>
- Iqbal, S., Rasheed, M., Khan, H., & Siddiqi, A. (2020). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2020-0033>
- Jack, G., & Lehaney, B. (2001). Management and wellbeing in the UK. En Nicholls. M. G., Clarke, S. y Lehaney, B., *Mixed-Mode Modelling: Mixing Methodologies For Organisational Intervention* (229-257). [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-0289-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-0289-6_8)
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales force management: Leadership, innovation, technology*. Routledge.
- Kalla, H.K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kamel, J. A. N., Martins, C. V., Pessanha, M. B., & Weiler de Andrade, M. (2017). Creativity and innovation for corporate happiness management. *Brazilian Journal of Science and Technology*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40552-017-0038-7>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kitchen, P.J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management, *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53. <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>

- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(5), 647-655. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.05.007>
- Kuratko, D. F., Fisher, G., Bloodgood, J. M., & Hornsby, J. S. (2017). The paradox of new venture legitimation within an entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9870-x>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Leeuwis, C., & Aarts, N. (2011). Rethinking Communication in Innovation Processes: Creating Space for Change in Complex Systems, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 17(1), 21-36. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2011.536344>
- Leendert Aalbers, H., & Dolfsma, W. (2015). Bridging firm-internal boundaries for innovation: Directed communication orientation and brokering roles. *Journal of Engineering and Technology Management*, 36, 97-115. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.05.005>
- Lin, H., Chen, M., & Su, J. (2017). How management innovations are successfully implemented? An organizational routines' perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 456-486. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2016-0124>
- Lin, H., Qu, T., & Hu, Y. (2020). How do organizational routines paradoxically affect organizational innovation? *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0093>
- Linke, A., & Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348. <https://doi.org/10.1108/13632541111183361>
- Luna, J. P. S. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multi-nivel. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (1), 16-36.
- Mafabi, S., Munene, J.C., & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 564-587. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2012-0596>
- Mainardes, E.W., Rodrigues, L.S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>

- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Montreuil, V.-i., Lauzier, M., & Gagnon, S. (2020). A closer look at determinants of organizational capability to innovate (OCI): A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0127>
- Nguyen, V.T., Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U.K. (2019). The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam's IT industry. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 719-742. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2018-0253>
- Nguyen, D. Q. (2018). The impact of intellectual capital and knowledge flows on incremental and radical innovation: Empirical findings from a transition economy of Vietnam. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 149-170. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2018-0044>
- Oliván, J. B. (2017). Communication as an element of knowledge for the company's human resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1533-1536. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.241>
- Ortega-Egea, M. T, Ruiz Moreno, A., & Haro Domínguez, M. C. (2014). Determinants of innovative behavior of employees: evidence from Spanish firms. *Employee Relations*, 36(6), 606-621. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0081>
- Pérez, C. (2019). Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa nortesantandereana: por la competitividad regional. *Económicas CUC*, 40(1). 91-104. <http://doi.org/10.17981/econuc.40.1.2019.06>
- Pérez Zúñiga, R., Mercado Lozano, P., Martínez García, M., Mena Hernández, E., & Partida Ibarra, J. Á. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 847-870. <http://doi.org/10.23913/ride.v8i16.371>
- Phan, T. T. A. (2019). Does organizational innovation always lead to better performance? A study of firms in Vietnam. *Journal of Economics and Development*, 21(1), 71-82. <https://doi.org/10.1108/JED-06-2019-0003>
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>
- Prima Lita, R., Fitriana Faisal, R., & Meuthia, M. (2020). Enhancing small and medium enterprises performance through innovation in Indonesia: A framework for creative industries supporting tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(1), 155-176. <https://doi.org/10.1108/JHTT-11-2017-0124>
- Quinn, J. B. (1985). Managing innovation: controlled chaos. *Harvard business review*, 63(3), 73-84.

- Rahman M. H., Albaloshi S. A., & Sarker A. E. (2016). From E-Governance to Smart Governance: Policy Lessons for the UAE. En Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2482-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2482-1)
- Raj, A. B. (2020). Employee Well-being through Internal Branding: An Integrated Approach for Achieving Employee-based Brand Outcomes. *Global Business Review*, 21(4), 1065–1086. <https://doi.org/10.1177/0972150918779161>
- Ramos Padilla, C.G. (1991). *La comunicación: un punto de vista organizacional*. Trillas
- Rao, J., & Weintraub, J. R. (2013). *How innovative is your company's culture?*, 54(3). MIT.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 670-688. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0185>
- Recalde Viana, M., & Glaría Gastón, A. (2015). Comunicación interna y empresa. Una puerta abierta hacia la creatividad e innovación. *Creatividad y sociedad: revista de la Asociación para la Creatividad*, (23), 161-181.
- Riemke-Gurzki, T. (2017) The Digital Transformation in Internal Corporate Communication, Collaboration and Media. En Friedrichsen M., y Kamalipour Y. (eds) *Digital Transformation in Journalism and News Media. Media Business and Innovation*. [http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-319-27786-8\\_36](http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-319-27786-8_36)
- Robert, V., & Yoguel, G. (2010). La dinámica compleja de la innovación y el desarrollo económico. *Programa de Investigación de Economía del Conocimiento*, 50(1), 423-453.
- Rogala A., & Bialowas S. (2016) Functions and Objectives of Internal Communication. En Rogala A., y Bialowas S., *Communication in Organizational Environments* (65-97). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-54703-3\\_3](https://doi.org/10.1057/978-1-137-54703-3_3)
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Rueda-Barrios, G., Gonzalez-Bueno, J., Rodenes, M., & Moncaleano, G. (2018). La cultura organizacional y su influencia en los resultados de innovación en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*, 39(42).
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>

- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227-249. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0077>
- Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 234-249. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2013-0065>
- Schilling, M. A., & Shankar, R. (2019). *Strategic management of technological innovation*. McGraw-Hill Education.
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Shi, Y., Lin, W., Chen, P.-K., & Su, C.-H. (2019). How can the ISO 9000 QMS improve the organizational innovation of supply chains? *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 278-298. <https://doi.org/10.1108/IJIS-02-2018-0009>
- Simao, L., & Franco, M. (2018). External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: a knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 237-256. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0002>
- Strategic Direction (2012). A pharmaceutical firm links internal communication to innovative developments: A new methodology describes the interface between communication methods and staff involvement in innovation. *Strategic Direction*, 28(4), 9-11. <https://doi.org/10.1108/02580541211212772>
- Szymanska, I., Blanchard, A., & Kuhns, K. (2019). Paradoxical influence of family ownership on innovation-focused organizational change: Evidence from a large family business retail firm. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 429-450. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0034>
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2019). A study of survivors in Indian IT/ITES sector. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.003>
- Torres, P., & Augusto, M. (2019). Understanding complementarities among different forms of innovation. *European Journal of Innovation Management*, 23(5), 813-834. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2019-0012>
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28(3), 74-92. <https://doi.org/10.2307/41165203>
- Ungureanu, P., Cochis, C., Bertolotti, F., Mattarelli, E., & Scapolan, A.C. (2020). Multiplex boundary work in innovation projects: the role of collaborative spaces for cross-functional and open innovation. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0338>

- Unión Europea (1995). Libro verde de la innovación. Comisión Europea. <https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO11925/libroverde.pdf>
- Usai, A., Orlando, B., & Mazzoleni, A. (2020). Happiness as a driver of entrepreneurial initiative and innovation capital, *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1229-1255. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2019-0250>
- Valero-Pastor, J.M., & Carvajal, M. (2019). Transferencia de conocimiento para la innovación en las organizaciones periodísticas. Estudio de casos españoles. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1154- 1172. 10.4185/RLCS-2019-1376
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230. 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Viki, T., Toma, D., & Gons, E. (2017). *The corporate startup. How established companies can develop successful innovation ecosystems*. Global Publisher Services.
- Villafañe, J. (2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.
- Visser, V. A., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 172-188. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.003>
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. Routledge.
- Weman, T., & Kantanen, H. (2018). Communicative Leaders, Creative Followers?, Public Relations and the Power of Creativity. *Advances in Public Relations and Communication Management*, 3, 57-72. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420180000003004>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15-30.
- Wu, S., Ding, X., Liu, R., & Gao, H. (2019). How does IT capability affect open innovation performance? The mediating effect of absorptive capacity. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2019-0043>
- Zhu, J., Wang, Y., & Wang, C. (2019). A comparative study of the effects of different factors on firm technological innovation performance in different high-tech industries. *Chinese Management Studies*, 13(1), 2-25. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2017-0287>
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84-104. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>