

# Estrategias de gestión de los clubes de golf de la Comunidad de Madrid en Twitter

## Management strategies of the Madrid Community golf clubs on Twitter

### Estratégias de gestão no Twitter dos clubes de golfe da Comunidade de Madrid

MARIA CRUZ LÓPEZ DE AYALA, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España ([mariacruz.lopezdeayala@urjc.es](mailto:mariacruz.lopezdeayala@urjc.es))

JOSÉ GABRIEL FERNÁNDEZ, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España ([josegabriel.fernandez@urjc.es](mailto:josegabriel.fernandez@urjc.es))

BEATRIZ CATALINA GARCÍA, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España ([beatriz.catalina@urjc.es](mailto:beatriz.catalina@urjc.es))

#### RESUMEN

Las redes sociales aportan una comunicación directa de las empresas y marcas y facilitan una mayor interactividad con sus públicos. Mediante un análisis de contenido de los perfiles de Twitter de los clubes de golf de la Comunidad de Madrid, se examina si su naturaleza —pública, privada o comercial— influye en cómo se gestionan estas redes. Entre las conclusiones, destacan diferencias en las estrategias comunicacionales según la naturaleza del club: en los privados y públicos predominan los mensajes informativos, mientras que en los emitidos por los comerciales prevalece una estrategia vinculada al marketing.

**Palabras clave:** comunicación corporativa; empresas públicas y privadas; Twitter; campos de golf; interactividad.

#### ABSTRACT

*Social networks provide companies and brands with a more direct communication and facilitate greater interactivity with their audiences. Through a content analysis of the Twitter profiles of the golf clubs of the Community of Madrid, we examine whether their nature —public, private or commercial— influences how these networks are managed. It is concluded that the nature of the club accounts for differences in the communication strategies: in the private and public clubs, the informative messages predominate, whereas in those emitted by the commercial clubs, there is a prevalence of strategies linked to marketing.*

**Keywords:** corporate communication; public and private enterprise; Twitter; golf course; interactivity.

#### RESUMO

As redes sociais permitem a comunicação direta das empresas e das marcas e facilitam uma maior interatividade destas com os seus públicos. Através de uma análise de conteúdo dos perfis mantidos no Twitter pelos clubes de golfe da Comunidade de Madrid, examina-se se a sua natureza —pública, privada ou comercial— influencia a forma como essas redes são geridas. Entre as conclusões destacam-se as diferenças nas estratégias de comunicação de acordo com a natureza dos clubes: nos privados e públicos predominam as mensagens informativas; ao contrário, nos comerciais prevalece uma estratégia vinculada ao marketing.

**Palavras-chave:** comunicação corporativa; empresas públicas e privadas; Twitter; campos de golfe; interatividade.

Forma de citar:

López de Ayala, M. C., Fernández, J. G. & Catalina García, B. (2018). Estrategias de gestión de los clubes de golf de la Comunidad de Madrid en Twitter. *Cuadernos.info*, (42), 71-84. <https://doi.org/10.7764/cdi.42.1304>

## INTRODUCCIÓN

La comunicación simétrica y la creación de relaciones son principios clave de las relaciones públicas (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002; Ledingham, 2003). El objetivo de esta disciplina es fortalecer los vínculos con los distintos públicos (Cornelissen, 2008; Van Riel, 2005) para lograr su apoyo, consenso y fidelidad, generando una buena imagen de la compañía (Villafañe, 2002). La extensión de los medios interactivos de comunicación social facilita esta tarea (Grunig, 2011; Vernuccio, 2014; Wright & Hinson, 2015) por su gran potencial para generar, a un bajo coste, un diálogo abierto y directo entre la empresa y sus grupos de interés (Kang, 2014; Watkins, 2017).

Las empresas son conscientes de que los medios sociales se están convirtiendo en espacios prescriptivos a los que los usuarios acuden para mantenerse informados sobre las marcas o empresas y mostrarles su adhesión o plantear sus críticas. En 2016, 66,8% de los españoles participó en redes sociales, superando el 90% entre los jóvenes de 16 a 24 años (91,1%) (INE, 2017). En el ámbito de las marcas, 83% de los internautas declara seguirlas a través de las redes sociales, y de ellos, 39% dice hacerlo con intensidad (IAB, 2017). Estos seguidores ya no se limitan a informarse: 75,15% expone alguna respuesta hacia la marca en redes sociales, 20,53% la sugiere o recomienda y 4,17% genera contenidos respecto de ella (IAB, 2016), adquiriendo así un rol activo en la transmisión de la imagen de las organizaciones (Şerban, 2016).

A pesar de las oportunidades que los medios sociales ofrecen a las organizaciones para establecer un diálogo más personal con el público, diversos estudios han mostrado que las compañías infrutilizan las capacidades de interactividad de las redes sociales para comunicarse con sus públicos (Herrera & Requejo, 2012; Watkins, 2017).

Asimismo, destaca el dominio de una estrategia de marketing orientada principalmente a la promoción de la empresa y sus productos (Sung & Kim, 2014; Şerban, 2016; García, 2017) más que una estrategia de comunicación corporativa focalizada en la organización al completo y como una representación ante sus *stakeholders* (Cornelissen, 2008). Esta orientación promocional se corresponde con un bajo índice de interactividad, que se eleva cuando se tratan temas no estrictamente corporativos (Ruiz, 2012). Sin embargo, los objetivos que orientan la actividad de las organizaciones públicas y privadas divergen: las empresas públicas necesitan ser legitimadas

socialmente, mientras que las privadas mantienen una orientación más directa hacia la búsqueda de beneficios económicos. Esta discrepancia en los objetivos puede afectar el cómo unas y otras orientan su estrategia de comunicación en las redes sociales.

Aunque un creciente cuerpo de investigación analiza la presencia y uso de medios sociales en distintos sectores, existe cierta carencia de investigaciones que analicen la influencia de la naturaleza de la organización sobre las estrategias desplegadas en estas plataformas como herramientas de relaciones públicas. El propósito de este artículo es conocer en qué medida y cómo utilizan Twitter –la red social con mayor presencia de empresas de servicios (Costa-Sánchez & Fontela, 2016)– los clubes de golf públicos, privados o comerciales para contribuir a los principios centrales de las relaciones públicas y fomentar la comunicación bidireccional, interactiva, simétrica y dialógica con sus públicos.

## ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS EN REDES SOCIALES

Los medios sociales interactivos se han convertido en una herramienta que permite la construcción de relaciones entre las organizaciones y sus públicos estratégicos (Cornelissen, 2008), favoreciendo la generación de confianza mutua y el fortalecimiento de la reputación de las compañías.

Dijkmans, Kerkhof, Buyukcan-Tetik y Beukeboom (2015) sostienen que la creciente presencia de las organizaciones en redes sociales implicaría que la percepción que las personas se forman de ellas se sustente más en su exposición en estas plataformas y plantean que la actividad en los medios sociales predispone a una actitud positiva hacia la reputación de la empresa. Asimismo, Vernuccio (2014) señala que la capacidad de interactividad y apertura de la web 2.0 ofrece a la empresa la oportunidad de interactuar con sus grupos de interés y fomentar su participación para establecer, mantener y reforzar la conexión de marca, imagen y reputación.

De acuerdo con Vernuccio (2014), desde el punto de vista de la comunicación corporativa, las organizaciones pueden utilizar los medios sociales en diferentes niveles. La estrategia egocéntrica (Colleoni, 2013) se dirige hacia la difusión de información y hace un uso limitado de los retuits de los seguidores, contribuyendo a la visibilidad pública de la empresa y a su popularidad (Bonson, Bednarova, & Escobar-Rodríguez, 2014). A través de estas plataformas, una organización puede difundir información sobre su actividad, identidad y valores, compartir conocimientos, promover sus

productos o conectarse con sus públicos en diferentes formatos (Cho, Phillips, Hageman, & Patten, 2009; Dijkmans et al., 2015).

La estrategia dialógica requiere escuchar a las partes interesadas e iniciar formas interactivas de comunicación que generen un diálogo directo con sus públicos: enviando mensajes directos a los seguidores, difundiendo sus aportes y emitiendo respuestas a sus comentarios. Mediante la escucha efectiva, la empresa puede detectar los asuntos relevantes para sus audiencias y sus opiniones sobre temas específicos (Colleoni, 2013; Salo, Lehtimäki, Simula, & Mäntymäki, 2013). Esta estrategia permite, por ejemplo, identificar la imagen que los públicos se forman de la organización y detectar daños de reputación antes de que se extiendan y consoliden (Laroche, Habibi, & Richard, 2013).

Las organizaciones también pueden facilitar que los públicos se involucren en estas conversaciones y ofrecerles la oportunidad de participar en la resolución colaborativa de problemas, manejar conflictos y mejorar las relaciones (Men & Tsai, 2015). Como manifiesta Şerban (2016), las partes interesadas ya no son receptores pasivos de los mensajes de la empresa en las redes sociales, sino que participan activamente del proceso de comunicación y de creación de la imagen corporativa en otros públicos.

Diversos estudios han encontrado que la interactividad en los mensajes influye positivamente en la actitud hacia la compañía, generando credibilidad y compromiso de los seguidores (Li & Li, 2014; Men & Tsai, 2015; Laroche et al., 2013; Kim, Sung, & Kang, 2014). En consecuencia, algunos autores proponen diferentes herramientas que pueden favorecer una gestión más estratégica y dialógica que promueva la participación de los usuarios: preguntas, concursos o sorteos (Men & Tsai, 2012; Sisson, 2017), contenidos de estilo de vida (IAB, 2016), funciones multimedia (Kim, Kim, & Sung, 2011; Gao, 2016), o la inclusión de enlaces (Aced & Lalueza, 2016).

A pesar de las ventajas de diálogo y participación que ofrecen los medios sociales para la creación de buenas relaciones con sus públicos, las compañías parecen mantener ciertos recelos respecto del uso interactivo de las redes sociales (Watkins, 2017; Aced & Lalueza, 2016). Waters y Williams (2011) hallaron que el intercambio de información tiende a ser el uso principal de las redes sociales entre los profesionales de relaciones públicas, y, en el entorno de Twitter, Rybalko y Seltzer (2010) señalaron que 39% de las organizaciones mantienen una orientación no-dialógica.

Costa-Sánchez y Fontela (2016) van más allá y encuentran que la mitad de las principales empresas españolas desarrollan – en términos de reputación corporativa– una estrategia más de presencia que de proactividad en las redes sociales audiovisuales. Por su parte, Macnamara y Zerfass (2012) afirman que el uso de las redes sociales en las organizaciones es en su mayoría experimental y ad hoc, más que estar estratégicamente planificado.

Otros autores han encontrado que las empresas orientan el uso de Facebook para la promoción de sus productos y servicios más que para lograr la confianza de sus *stakeholders* (Şerban, 2016) o difundir mensajes relacionados con la responsabilidad social corporativa (Kim et al., 2011). Respecto de Youtube, un estudio en empresas de doce países de la zona euro, en diecinueve subsectores, destaca su uso fundamentalmente promocional y desvela que el sector, más o menos alejado del trato directo con el público, incide en el grado de actividad (Bonson et al., 2014).

#### COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

En el ámbito de las organizaciones, hay diferencias entre el sector público y el privado. Estas tienen que ver, en gran medida, con que en el primero priman los objetivos de bien público y hay una mayor regularización, mientras que las empresas privadas tienen un carácter más comercial y persiguen la maximización de los beneficios para sus *shareholders*. No obstante, en los últimos años ha habido una tendencia de las organizaciones públicas a adoptar las prácticas atribuidas al sector privado para mejorar su eficiencia (Gelders, Bouckaert, & Van Ruler, 2007). Sin embargo, siguiendo a Serrat (2017), estas fronteras cada vez más borrosas entre ambos sectores no implican que el sector público abandone aspectos tradicionales, como la rendición de cuentas.

Desde el punto de vista de la comunicación corporativa, las relaciones públicas resultan fundamentales en la generación de credibilidad, reputación y legitimidad de las organizaciones públicas. Además, constituyen un elemento clave en la transmisión de una imagen acorde con sus fines, que incluyen un compromiso con la responsabilidad social vinculado con la transparencia y el diálogo con sus *stakeholders*. Por el contrario, la comunicación de marketing se orienta hacia la promoción directa de productos y servicios, más afín a las empresas privadas.

En el ámbito de las relaciones, Wilcox y Cameron (2012) también sugieren que el modelo de relaciones

públicas implementado por la organización depende, entre otras cosas, del sector al que pertenece la empresa. Estos autores encuentran que el modelo de agente de prensa, caracterizado por la comunicación unidireccional de la organización hacia los públicos, con un claro objetivo promocional, estaría más presente entre sectores que promocionan, entre otros, el deporte o la cultura. Dentro del mismo enfoque unidireccional, pero con una orientación hacia la comunicación transparente y a la rendición de cuentas, el modelo de información pública estaría más extendido entre la administración pública, entre otros. Por su parte, el modelo asimétrico bidireccional, en el que se está atento a las demandas y opiniones de los públicos, se relaciona con empresas que se enfrentan a una gran competencia, muchas de las cuales venden productos de consumo, mientras que es más probable que las grandes empresas –que deben mostrar una conducta socialmente responsable a sus reguladores gubernamentales, adaptándose a las situaciones y demandas de los públicos en busca de un consenso– (Grunig, 1992) utilicen el modelo simétrico bidireccional.

En una línea similar, Preciado-Hoyos y Guzmán-Ramírez (2012) concluyen que, aunque en el sector público también tiene cabida un modelo de relaciones públicas bidireccional, todavía predomina una orientación a corto plazo con modelos del tipo agente de prensa o información pública. Los resultados de Bustos-Salinas (2016) respecto de la gestión de las redes sociales en el ámbito hospitalario apuntan en el mismo sentido: un predominio de la difusión de noticias por parte de las entidades de financiación pública frente a la perspectiva de marketing que se privilegia en los hospitales privados.

Pese a que proliferan los estudios que analizan la gestión de redes sociales en diferentes sectores, las investigaciones que abordan una perspectiva comparativa escasean. Se requiere, por lo tanto, de más estudios que examinen cómo la naturaleza pública o privada afecta a las estrategias comunicativas de las organizaciones de diferentes sectores en un entorno en el que, crecientemente, el modelo de gestión privada se convierte en el referente de las organizaciones, mientras que, desde la perspectiva de las relaciones públicas, se aboga por un modelo basado en la construcción de relaciones y se busca la confianza y lealtad de todos los *stakeholders*, incluidos los clientes y consumidores.

Una de las actividades en las que converge la acción pública y privada es el golf. Esta industria engloba una

actividad deportiva, económica y social de gran importancia. Un informe de Aymerich y Anabitarte (2016) asegura que en España el golf genera 2000 millones de euros al año, y que una parte importante procede del turismo. Madrid es la comunidad con más aficionados al golf en España, donde este es el deporte con mayor número de federados. En esta región autonómica existen 37 clubes con campo de golf, ya sea de 18 o de 9 hoyos, y –al 1 de enero de 2017– hay 81.836 jugadores federados (Federación de Golf de Madrid, 2017). Estos clubes son de distinta naturaleza según el tipo de titularidad: pública, cuando ostenta esta titularidad; privada, cuando su propiedad corresponde a los socios y el acceso está limitado a estos, y comercial, cuando es un club privado pero el acceso pagado está abierto a otros jugadores no socios.

Las posibilidades que dan las nuevas tecnologías y el rápido desarrollo de las redes sociales se han notado también en este sector, que amplía las opciones de darse a conocer y mejorar las relaciones con sus públicos.

Numerosos estudios han situado el foco de su análisis en Twitter, una herramienta que facilita el debate e intercambio de información (Bustos & Ruiz, 2016) en tiempo real (Castelló, Del Pino, & Ramos, 2014), para estudiar cómo diferentes entidades aplican los principios dialógicos en las plataformas sociales (Watkins, 2017). Asimismo, Barnes y Lescault (2014) encontraron que 83% de las compañías de Fortune 500 mantenían actividad en Twitter al menos una vez al mes. Por otra parte, resulta destacable que, aunque algunos estudios focalizan la atención en el turismo (Huertas & Mariné, 2014; Paniagua, Rabassa, & Setó, 2015) o en el deporte (Williams & Chinn, 2010), apenas existen estudios –no los hay en el ámbito académico– que analicen cómo se está implementando la gestión de los medios sociales en los clubes de golf.

## OBJETIVOS

El objetivo de esta investigación es conocer en qué medida y cómo los clubes con campos de golf utilizan los medios sociales para contribuir a los principios centrales de las relaciones públicas, fomentando la comunicación simétrica y manejando las relaciones con sus públicos. Más específicamente, se examina el grado de actividad en Twitter de los clubes de golf de la Comunidad de Madrid, con base en su titularidad (pública, privada o comercial), y se analiza si este aspecto influye en el tipo de estrategias que implementan.

Los objetivos específicos planteados son:

- Conocer cuántos clubes con campos de golf tienen cuentas en Twitter y las herramientas que utilizan en su gestión, en relación con su naturaleza pública, comercial o privada.
- Identificar la estrategia de contenidos, que hemos clasificado, de acuerdo con la teoría recogida en el marco teórico, en tres categorías según el tipo de actividad en las cuentas: estrategia de marketing, estrategia informativa de promoción de la imagen corporativa y estrategia dialógica o relacional.

## METODOLOGÍA

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para identificar las cuentas que los clubes con campos de golf en la Comunidad de Madrid mantienen activas en Twitter, se realizó un primer seguimiento en esta red social. De los 37 clubes identificados por la Federación de Golf, seis fueron eliminados por no contar con campo propio o haber cerrado. De los restantes, veinte cuentan con un perfil en Twitter. Sin embargo, algunas de las cuentas apenas tienen actividad: tres presentaban una veintena de tuits y en otras se creó únicamente el perfil con uno, dos o ningún mensaje publicado. Estos perfiles fueron desechados.

### PROCEDIMIENTO

Se aplicó un análisis de contenido a diez cuentas corporativas que rondaban los 100 o más tuits desde que se creó el perfil hasta el 17 de febrero de 2017. Cabe mencionar la decisión de incluir la cuenta del Centro de Tecnificación FGM, con solo 90 tuits, debido a que la creación reciente de la cuenta (mayo de 2016) indica que se está realizando una gestión activa. El análisis se extendió a lo largo de 2016 –desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre– y se analizaron nueve cuentas.

### VARIABLES EXAMINADAS EN EL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LAS CUENTAS

Con la base en la literatura referenciada, se construyó una tabla de códigos adaptada al objeto de estudio analizado:

- Número de tuits.
- Retuits: mensajes que se remiten desde otras cuentas para difundirlos entre sus seguidores.

- Uso de etiquetas: el símbolo # se utiliza para enlazar los tuits de una misma temática y facilita que la persona encuentre los mensajes que busca.
- Menciones: se utiliza colocando el símbolo @ delante del nombre de la persona a la que nos queremos dirigir, aunque cualquier internauta tiene la posibilidad de leerlo e interactuar con él.
- Enlaces a YouTube: permiten redirigir a los usuarios interesados a otra página donde se encuentra esa información.
- Multimedia: inclusión de fotos y videos.
- Temática de los tuits publicados, no excluyentes, en relación al tipo de estrategia. Esta clasificación deriva de la literatura revisada:
  - › Estrategia de marketing: refiere a contenidos orientados a promocionar directamente la venta de productos y servicios.
    - Autopromoción: información de productos y servicios ofrecidos, cursos, campeonatos, incluidos los productos de las tiendas.
  - › Estrategia informativa de promoción de la imagen corporativa: recoge información sobre la empresa y de la responsabilidad social corporativa (en adelante, RSC), orientada a la generación de una imagen positiva del club. Contiene los siguientes subapartados:
    - Información sobre eventos propios, es decir, horarios de salida, clasificaciones, resultados, entre otros.
    - Logros de sus usuarios o de los profesionales del centro (ejemplo: “no hace mucho entrenaba aquí, hoy es un grande de..., enhorabuena”).
    - Patrocinios del campo, acción social y RSC.
  - › Estrategia dialógica o relacional: tiene un objetivo orientado a la formación de vínculos (buenas relaciones) con los públicos, estableciendo relaciones personales con ellos, y se vincula directamente con el grado de interactividad alcanzado. Incluye los siguientes elementos:

- Información sobre acontecimientos y noticias del mundo del golf no vinculada a la empresa: campeonatos, torneos, premios, rankings, eventos especiales externos, personalidades vinculadas al golf.
- Educativo: consejos, recomendaciones, demostraciones, nuevos materiales, tutoriales, entre otros.
- Estilo de vida: actividades de ocio relacionadas no vinculadas con la actividad de la empresa: noticias sobre salud, gastronomía, otros deportes, viajes, entre otros).
- Saludos estacionales o diarios.
- Preguntas, concursos, sorteos, que facilitan la interacción.
- Enlaces patrocinados.
- › Interactividad de las cuentas, que ha sido medida haciendo uso de dos indicadores:
  - Actividad de los usuarios en respuesta a los mensajes emitidos por los gestores de las cuentas. Incluyen:
    - Retuiteado: mensajes que los seguidores de las cuentas postean para compartir con sus seguidores, contribuyendo a difundir los mensajes de las cuentas analizadas.
    - Me gusta, antes llamado favorito. Permite guardar tuits en un apartado de nuestra propia cuenta para volver a leerlos cuando uno quiera.
    - Comentarios de los seguidores, que a su vez se clasifican como: petición de información/pregunta; mensajes positivos respecto de la marca, apoyo emocional y autoexpresión (incluye risas o emoticonos); mensajes neutros que aportan información adicional; mensajes negativos (quejas y críticas sobre la empresa); comentarios no relacionados con la marca.

- › Retroalimentación: respuestas de los clubes a los comentarios de los seguidores.

#### ANÁLISIS DE DATOS

Los contenidos se codificaron manualmente y se registraron en una base de datos para su posterior análisis con SPSS v.22.

Para probar la clasificación y la claridad de las descripciones y asegurar la fiabilidad de los datos, los dos investigadores que codificaron los contenidos de los perfiles probaron el esquema con una muestra temporal limitada. En esta fase, se identificaron las áreas de confusión y se aclararon las discrepancias y dudas surgidas, fijando el marco de la codificación final.

#### RESULTADOS

##### DATOS GENERALES

Una primera aproximación al uso de Twitter de los clubes con campos de golf de la Comunidad de Madrid desvela una actividad limitada. Únicamente veinte clubes tienen perfil en esta red social, algo más de la mitad de los cuales están inactivos o prácticamente no manifiestan actividad.

Entre los nueve clubes que tienen una gestión activa en Twitter para comunicarse con sus públicos, destaca una sobrerrepresentación de aquellos de iniciativa pública (dos de los tres existentes) frente a los comerciales (cinco de veinte) y, especialmente, a los privados (dos de doce). En la tabla 1 pueden consultarse sus características.

##### ACTIVIDAD EN LAS CUENTAS DE LOS CLUBES PÚBLICOS, PRIVADOS Y COMERCIALES CON CAMPOS DE GOLF

El número de tuits publicados durante el periodo analizado oscila entre 45 y 401. En general, se observa que los clubes comerciales mantienen un mayor dinamismo, con una media de 211 tuits frente a los 179 de los clubs públicos y los 97 de los de carácter privado.

Algo menos de la mitad de estos mensajes son retuits de mensajes de otras cuentas. No obstante, la tendencia a retuitear contenidos varía notablemente de unas cuentas a otras, y resulta más común entre los campos privados (63% de todos los tuits) que en los comerciales (49,2%) o en los públicos (20,1%).

En cuanto a las posibilidades multimedia de Twitter, destaca la inclusión relativamente intensiva de fotografías (más de dos tercios de los mensajes las contienen) y muy restrictiva de videos. Algo más de un tercio de

Cuenta	Naturaleza del campo	Antigüedad	Seguidores	Siguiendo	Nº de tuits
@Encíngolf	Comercial	Abr-11	2971	608	1104
@elrobledalgolf	Comercial	Oct-13	507	263	503
@golfoliva	Comercial	Ene-12	234	14	114
@escuela_golfFGM	Público	May-16	90	1	92
@cngolfmadrid	Público	Abr-09	3809	482	1507
@golfjardinaran	Comercial	Oct-11	1594	970	1468
@retamaresgolf	Privado	Jun-12	738	369	792
@rcglaherreria	Privado	Feb-11	1698	833	1040
@la penuela	Comercial	Nov-11	453	157	595

Tabla 1. Características de las cuentas activas de los clubes de golf de la Comunidad de Madrid. Datos registrados al 17 de febrero de 2016

Fuente: Elaboración propia

Cuenta	Tuits (totales)	Retuits	Foto	Video	@	#	Enlace a YouTube
Público	359	20,06%	67,69%	1,67%	25,07%	27,30%	0,28%
Privado	195	63,08%	68,72%	5,64%	64,62%	30,26%	0,00%
Comercial	1056	49,24%	67,14%	5,49%	35,98%	38,45%	0,19%
Total	1610	44,41%	67,45%	4,66%	37,02%	34,97%	0,19%

Tabla 2. Número de tuits y porcentajes horizontales de retuits, fotos, videos, menciones, etiquetas y enlaces a Youtube respecto del número de tuits en las cuentas activas de Twitter de los clubes de golf de la Comunidad de Madrid

Fuente: Elaboración propia.

los tuits publicados contienen menciones y etiquetas, pero únicamente se encontraron tres enlaces a YouTube en todo el año.

Dependiendo del origen comercial, público o privado de las cuentas, hay diferencias significativas muy marcadas en el uso de videos y menciones en los mensajes enviados desde las cuentas privadas, así como una mayor propensión a publicar etiquetas en los perfiles de los clubs comerciales.

El ámbito temático al que más apelan los mensajes es el de la autopromoción, seguido por la información de eventos propios y los saludos. Por el contrario, destaca la escasa referencia a contenidos educativos,

preguntas, concursos o sorteos, exposición de patrocinios, acción social y RSC —todos ellos por debajo de 1%— y estilo de vida.

De estos contenidos, 93% de los mensajes de estilo de vida, 79% de contenidos sobre golf, 77% de los saludos y 67% de los contenidos educativos provienen de otras cuentas. Por el contrario, las publicaciones de patrocinios, acción social y RSC (11%), autopromociones (28%) e información (29%) son contenidos propios generados por los gestores de los perfiles.

No sorprende que en los campos comerciales predomine la autopromoción (estrategia de marketing) por encima de cualquier otro contenido (44% de los

Temáticas	Público	Privado	Comercial	Totales
<b>Estrategia de marketing:</b>				
Autopromoción	31,20%	14,36%	43,94%	604
<b>Estrategia informativa:</b>				
Información eventos propios	40,39%	48,21%	20,83%	459
Logros usuarios/profesionales	3,90%	0,00%	5,30%	70
Patrocinios/acción social/RSC	0,56%	0,51%	0,57%	9
<b>Totales</b>	<b>44,85%</b>	<b>48,72%</b>	<b>26,70%</b>	<b>538</b>
<b>Estrategia dialógica/relacional:</b>				
Noticias golf	15,04%	21,54%	5,97%	159
Educativo	0,28%	0,00%	0,47%	6
Estilo de vida	0,28%	0,51%	3,88%	43
Saludos	6,69%	14,36%	18,28%	245
Preguntas, concursos, sorteos	0,00%	0,51%	0,19%	3
Enlaces patrocinados	1,67%	0,00%	0,57%	12
<b>Totales</b>	<b>23,96%</b>	<b>36,92%</b>	<b>29,36%</b>	<b>468</b>

Tabla 3. Temáticas de los mensajes publicados en relación con la naturaleza de los campos de golf en porcentajes verticales y datos totales

Fuente: Elaboración propia.

tuits), mientras que la estrategia dialógica, en sus diversas formas, ocupa un segundo lugar (29,4%). Por el contrario, en los clubes privados y públicos predomina la estrategia informativa, con 48,7% y 45% respectivamente. La autopromoción se sitúa en segundo lugar en los campos de iniciativa pública (31,2%), y domina la estrategia dialógica, sobre todo debido a noticias sobre golf, en los de carácter privado (21,4%).

Discriminando por contenidos más específicos en la estrategia dialógica e informativa, cabe destacar que los saludos alcanzan cierto peso en la iniciativa comercial (18,3%) y privada (14,4%); este es menor en los campos públicos (6,7%), donde se sitúa por detrás de las noticias de golf (15%). Otro aspecto a mencionar es el porcentaje prácticamente insignificante de publicaciones vinculadas a patrocinios, acción social y RSC, independientemente de la titularidad del campo.

#### INTERACTIVIDAD EN LAS CUENTAS: LA RESPUESTA DE LOS USUARIOS

Desde una perspectiva diferente, en este apartado se analiza la efectividad de la gestión de las cuentas en referencia a la actividad de los usuarios. En concreto, se examina la difusión de los tuits de los clubes de golf en otras cuentas, la selección de “me gusta” y los comentarios de los usuarios a los mensajes publicados, así como la retroalimentación generada entre los gestores.

Tres cuartas partes de todos los mensajes publicados han recibido menciones de “me gusta” y algo menos, 72,2% de todos los mensajes, han sido retuiteados en alguna ocasión por los seguidores. Sin embargo, de los 1610 tuits publicados en las cuentas de los clubes con campos de golf, únicamente 11,8% ha recibido comentarios de los seguidores.

La propensión de estos seguidores a difundir en sus cuentas los tuits publicados y a marcar “me gusta” varía



Cuenta	Tuits Totales	Retuiteado		Me gusta		Comentarios	
		%	( $\bar{x}$ )	%	( $\bar{x}$ )	%	( $\bar{x}$ )
Público	359	59,05%	2,4	62,95%	4,1	52,09%	0,52
Privado	195	88,72%	3,6	83,59%	5	23,59%	0,24
Comercial	1056	73,67%	2,9	77,18%	4,6	14,20%	0,14
Totales	1610	72,24%	2,6	74,78%	4	1,99%	0,11

Tabla 4. Número de tuits en datos absolutos y media y porcentajes de mensajes retuiteados, “me gusta” y comentarios registrados respecto del número de tuits en las cuentas activas de Twitter de los clubes de golf de la Comunidad de Madrid

Fuente: Elaboración propia.

	Petición Informac.	Queja / Sugerencia	Informac.	Mensajes positivos	Mensajes neutros	Quejas / Críticas	Comentarios ajenos a la empresa
Público	176	0	0	3	1	0	7
Privado	4	1	0	26	15	0	0
Comercial	11	5	6	113	7	7	1
Totales	191	6	6	142	23	7	8

Tabla 5. Tipos de comentarios de los seguidores de las cuentas activas de Twitter de los clubes de golf de la Comunidad de Madrid

Fuente: Elaboración propia.

según la naturaleza del club: 88,7% de los mensajes de las cuentas de los privados son retuiteados frente a un 73,7% de los comerciales y 59% de los públicos; 83,6% es marcado con “me gusta”, en contraste con 77,2% de los comerciales y 63% de los públicos, respectivamente. En cuanto al número medio de respuestas en relación al volumen de tuits publicados, se mantiene el liderazgo de los clubes privados: 3,6 y 5, respectivamente.

Por otro lado, son los clubes privados los que obtienen un porcentaje mayor de tuits comentados: 19% frente a 14% de los públicos y 10% de los comerciales. Sin embargo, los campos públicos alcanzan mayor volumen de comentarios (187), con una media superior en relación al número de mensajes emitidos.

De los 383 comentarios de usuarios, la mayoría son peticiones de información (191) y mensajes positivos (142). En este sentido, cabe resaltar que, pese a las críticas a las redes sociales como espacios canalizadores

de quejas y comentarios negativos, estos resultan testimoniales en el caso de los perfiles en Twitter de los clubes de golf.

Finalmente, y con el propósito de visualizar el grado de diálogo real mantenido por los gestores de las cuentas, se analizaron sus respuestas a los comentarios de los seguidores. De los 383 mensajes de los seguidores, solo se obtienen diez respuestas: una es una contestación a una petición de información, dos a quejas con sugerencias, otras dos a mensajes neutros y tres a mensajes positivos; por último, otras dos respuestas consisten en añadir comentarios a lo que ya se ha dicho.

## CONCLUSIONES

Académicos y profesionales sitúan el foco en la potencialidad de los medios sociales para favorecer el diálogo empresa-audiencias y mejorar el compromiso de

estas últimas. Sin embargo, una primera conclusión de este estudio refiere el escaso porcentaje de perfiles que los clubes de golf en la Comunidad de Madrid mantienen activos en Twitter: aun cuando casi dos tercios han creado una cuenta, más de la mitad de ellos no la gestionan activamente. Esto sugiere que existe cierta curiosidad exploratoria por la herramienta, pero no termina de germinar un interés por explotar sus beneficios para interactuar con sus públicos. Al respecto, se propone en futuras líneas de investigación indagar con métodos cualitativos (entrevistas en profundidad y grupos de discusión de audiencias de estas cuentas, por ejemplo) las posibles causas que determinan la desafección de estas entidades por las redes en particular y por el entorno digital en general para su promoción e interconexión con sus usuarios.

Orientados a una estrategia de marketing, los clubes comerciales son los más activos, con un volumen más elevado de tuits y de etiquetas, principal herramienta para favorecer un diálogo en red que sobrepase las dimensiones del perfil específico en el que se generó ese mensaje. También son los que más retroalimentación proporcionan a sus usuarios.

Los clubes públicos, por el contrario, implementan una estrategia informativa, centrada particularmente en la difusión de eventos más que de acciones sociales, patrocinio o RSC, y logran aglutinar un mayor índice de comentarios en sus cuentas. No obstante, no se olvidan del carácter comercial que ha calado también en este ámbito. Conviene recordar que el segundo tema más mencionado en las cuentas de los clubes comerciales es la información, mientras que la autopromoción ocupa ese lugar en los públicos.

Fuera de esa dinámica encontramos a los clubes privados, que privilegian la información sobre golf, seguida de los saludos y la autopromoción. Haciendo un uso limitado de las cuentas, estas entidades manifiestan una estrategia claramente informativa y relacional, y relegan el aspecto comercial.

## DISCUSIÓN

Estos resultados se muestran coherentes con los alcanzados por Bustos-Salinas (2016) en referencia a los hospitales públicos y privados que, pese a tener un objeto de estudio diferente, se enmarca en los mismos términos de identidad y promoción corporativa. Igualmente, son congruentes con la predominancia del modelo de información pública en las entidades orientadas al bien público y sometidas a una mayor

fiscalización por parte de sus públicos (Wilcox & Cameron, 2012). No obstante, también ponen de manifiesto la importancia que el aspecto comercial ha alcanzado en el espacio de las organizaciones públicas.

Los clubes privados, con una orientación más informativa y relacional, explotan más la riqueza de herramientas de Twitter e incorporan en mayor medida retuits, videos y menciones en sus mensajes, lo que se traduce en un retorno superior de “me gusta” y difusión de los mensajes en la red. Estos resultados serían afines con la propuesta de Ruiz (2012), quien atribuye a la orientación promocional un bajo índice de interactividad que aumenta en los temas no estrictamente corporativos.

En cualquier caso, el uso de herramientas que favorecen una gestión más estratégica y dialógica, como las preguntas, concursos o sorteos (Men & Tsai, 2012; Sisson, 2017), los contenidos de estilo de vida (IAB, 2016), las funciones multimedia —en particular videos— (Kim et al., 2011; Gao, 2016) o la inclusión de enlaces (Aced & Lalueza, 2016) es limitado, así como la participación activa de los usuarios. En línea con lo anterior, cuando centramos la atención en los elementos que más claramente indican la implementación de un verdadero diálogo entre las empresas y sus *stakeholders* en redes sociales, el panorama es realmente desolador: solo 11% de los mensajes publicados logran comentarios de los usuarios, y únicamente se han registrado diez respuestas por parte de los gestores de las cuentas; en esta área de retroalimentación, el monopolio es de los clubes de carácter público.

Respecto de este último punto, resultan significativos los datos que muestran el escaso interés de los gestores de las cuentas por generar un debate que permita ir más allá de conocer las demandas y las opiniones de los públicos —modelo asimétrico bidireccional— y los orienten a la creación de un consenso en una relación más simétrica con sus públicos. Esto queda claramente patente si se considera que 191 aportaciones son peticiones de información y hay trece quejas, seis acompañadas de sugerencias.

A pesar de la insistencia en la necesidad de crear vínculos bidireccionales que ayuden a construir relaciones entre la organización y sus públicos clave, la teoría choca con la evidencia. Por un lado, las organizaciones siguen recelando de las posibilidades de interacción que facilita Twitter, haciendo un uso limitado de los recursos que ofrecen las plataformas y sin responder a las dudas y otros comentarios de los usuarios. Por otro, la respuesta de los seguidores es exigua.

Por último, aunque la información extraída proporciona resultados relevantes en cuanto a la gestión que empresas de diferente naturaleza en un sector relevante de la economía española hacen de sus cuentas en Twitter, esta investigación se limita a un sector muy específico, el de los campos de golf. Es preciso tener en cuenta, además, que la literatura académica ha sido muy escasa en plantear análisis

similares al desarrollado en este estudio. En consecuencia, resultaría conveniente replicar esta investigación en este y en otros ámbitos en los que coexisten el sector público y el privado para controlar en qué medida la naturaleza de la empresa puede afectar a las estrategias comunicativas implementadas en redes sociales, sin que el ámbito de actividad pueda afectar a los resultados.

## REFERENCIAS

- Aced, C. & Lalueza, F. (2016). ¿Qué contenido publican las empresas en los medios sociales? Análisis crítico del discurso de las compañías del IBEX 35 y del Fortune 500 en blogs corporativos, Facebook y Twitter [What Content are Companies Publishing on Social Media? Critical Discourse Analysis of Content Published on Blogs, Facebook and Twitter by IBEX 35 and Fortune 500 Firms]. *Revista internacional de Relaciones Públicas*, 6(11), 135-154. <https://doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-08-135-154>
- Aymerich, F. & Anabitarte, J. (2016). *El impacto económico del golf en España* [The economic impact of golf in Spain] [PowerPoint presentation]. Retrieved from <https://goo.gl/9WkAW2>
- Barnes, N. & Lescault, A. (2014). The 2014 fortune 500 and social media: LinkedIn dominates as use of newer tools explodes. *Charlton College of Business Center for Marketing Research*. Retrieved from <https://goo.gl/HV4S87>
- Bonson, E., Bednarova, M., & Escobar-Rodríguez, T. (2014). Corporate YouTube practices of Eurozone companies. *Online Information Review*, 38(4), 484-501. <https://doi.org/10.1108/OIR-07-2013-0181>
- Bustos, J. & Ruiz, F. J. (2016). La imagen en Twitter como nuevo eje de la comunicación política [The Image on Twitter as a New Axis of Political Communication]. *Opción*, 32(7), 271-290. Retrieved from <http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/21475>
- Bustos-Salinas, L. (2016). Comunicar desde el ámbito público o privado: el caso de los hospitales [Communicating from the public or private sector: The case of hospitals]. *El profesional de la información*, 25(6), 923-930. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.nov.09>
- Castelló, A., Del Pino, C., & Ramos, I. (2014). Twitter como canal de comunicación corporativa y publicitaria [Twitter as an advertising and corporate communication channel]. *Communication & Society*, 27(2), 21-54. Retrieved from [https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resumen.php?art\\_id=489](https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resumen.php?art_id=489)
- Cho, C. H., Phillips, J. R., Hageman, A. M., & Patten, D. M. (2009). Media richness, user trust, and perception of corporate social responsibility: an experimental investigation of visual web site disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 933-952. <https://doi.org/10.1108/09513570910980481>
- Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 228-248. <https://doi.org/10.1108/13563281311319508>
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication. A guide to Theory and Practice*. London, UK: SAGE Publications.
- Costa-Sánchez, C. & Fontela, B. (2016). Relaciones Públicas y social media. Proactividad de las empresas españolas en las redes sociales audiovisuales [Public relations and social media. Spanish Companies proactivity in the audiovisual social networks]. *Revista Internacional de Relaciones públicas*, 6(11), 235-254. <https://doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-12-235-254>

- Dijkmans, C., Kerkhof, P., Buyukcan-Tetik, A., & Beukeboom, C. J. (2015). Online Conversation and Corporate Reputation: A Two Wave Longitudinal Study on the Effects of Exposure to the Social Media Activities of a Highly Interactive Company. *Journal of Computer Mediated Communication*, 20(6), 632-648. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12132>
- Federación de Golf de Madrid. (2017). Evolución de licencias [Licenses evolution]. Retrieved from <http://www.fedgolfmadrid.com>
- Gao, F. (2016). Social Media as a Communication Strategy: Content Analysis of Top Nonprofit Foundations' Micro-blogs in China. *International Journal of Strategic Communication*, 10(4), 255-271. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1196693>
- García B. (2017). Online Organizational Communication: The Communications Department Version 2.0 in Tech Companies. In F. Freire, X. Rúas, V. Martínez & X. García (Eds.), *Media and Metamedia Management. Advances in Intelligent Systems and Computing* (pp. 229-236). Basel: Springer International Publishing AG. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-46068-0\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-319-46068-0_29)
- Gelders, D., Bouckaert, G., & Van Ruler, B. (2007). Communication management in the public sector: Consequences for public communication about policy intentions. *Government Information Quarterly*, 24(2), 326-337. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.06.009>
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization-public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 4(6), 11-31. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=109999>
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Routledge.
- Herrera, S. & Requejo, J. L. (2012). 10 Good Practices for News Organizations using Twitter. *Journal of Applied Journalism and Media Studies*, 1(1), 79-95. [https://doi.org/10.1386/ajms.1.1.79\\_1](https://doi.org/10.1386/ajms.1.1.79_1)
- Huertas, A. & Mariné, E. (2014). Uso y utilidades de las herramientas de análisis online para la evaluación de la comunicación de las marcas de destino a través de los social media [Use and utilities of online analysing tools for the communication evaluation of destination tourist brands through of social media]. *Sphera Publica, June*, 117-134. Retrieved from <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/203>
- IAB. (2016). *IV Estudio de la actividad de las marcas en medios sociales* [4th Study of the activity of brands in social media] [PowerPoint presentation]. Retrieved from <https://goo.gl/NswVzz>
- IAB. (2017). *IV Estudio anual de redes sociales* [4th Annual study of social networks] [PowerPoint presentation]. Retrieved from <https://goo.gl/aV3kEL>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares. Año 2016* [Survey on equipment and use of information and communication technologies in households. 2016]. Retrieved from <http://www.ine.es/>
- Kang, M. (2014). Understanding public engagement: Conceptualizing and measuring its influence on supportive behavioral intentions. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 399-416. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956107>
- Kim, S., Kim, S. Y., & Sung, K. H. (2011). How Fortune 100 companies are employing corporate communication strategies on Facebook: Corporate ability versus corporate social responsibility. *Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, Boston, MA*. Retrieved from [http://citation.allacademic.com/meta/p490749\\_index.html](http://citation.allacademic.com/meta/p490749_index.html)
- Kim, E., Sung, Y., & Kang, H. (2014). Brand followers' retweeting behavior on Twitter: How brand relationships influence brand electronic word-of-mouth. *Computers in Human Behavior*, 37, 18-25. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.020>
- Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M. O. (2013). To be or not to be in social media: how brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, 33(1), 76-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.07.003>

- Ledingham, J. A. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations research*, 15(2), 181–198. [https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502\\_4](https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502_4)
- Li, Z. & Li, C. (2014). Tweet or “re-tweet”? An experiment of message strategy and interactivity on Twitter. *Internet Research*, 24(5), 648–667. <https://doi.org/10.1108/IntR-11-2013-0233>
- Macnamara, J. & Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287–308. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.711402>
- Men, L. R. & Tsai, W. S. (2012). How Companies cultivate relationships with publics on social networks sites: Evidence from China and the United States. *Public Relations Review*, 38(5), 723–730. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.10.006>
- Men, L. R. & Tsai, W. S. (2015). Infusing social media with humanity: Corporate character, public engagement and relational outcomes. *Public Relations Review*, 41(3), 395–403. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.02.005>
- Paniagua, F. J., Rabassa, N., & Setó, D. (2015). The profile of public relations as a key to success for digital communication in tourist destinations. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 7(2), 147–162. [https://doi.org/10.1386/cjcs.7.2.147\\_1](https://doi.org/10.1386/cjcs.7.2.147_1)
- Preciado-Hoyos, A. & Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo [Strategic communication management in business, developmental and public sectors. A comparative study]. *Palabra Clave*, 15(1), 128–159. Retrieved from <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/2071/2658>
- Ruiz, C. (2012). El uso de las herramientas digitales por parte de los bancos. El caso de la imagen en Internet de Banco Santander y BBVA en época de crisis [The Use of Digital Tools by Banks. The Case of Banco Santander and BBVA's Image on Internet in Times of Crisis]. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2 (4), 51–72. <https://doi.org/10.5783/RIRP-4-2012-03-51-72>
- Rybalko, S. & Seltzer, T. (2010). Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter. *Public Relations Review*, 36(4), 336–341. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.08.004>
- Salo, J., Lehtimäki, T., Simula, H., & Mäntymäki, M. (2013). Social Media Marketing in the Scandinavian Industrial Markets. *International Journal of E-Business Research*, 9(4), 16–32. <https://doi.org/10.4018/ijebr.2013100102>
- Şerban, A. D. (2016). CSR as Corporate Power. A Communication View Facebook Approach: An Exploratory Study. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(1), 31–61. Retrieved from <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/167>
- Serrat, O. (2017). Marketing in the Public Sector. In O. Serrat (Ed.), *Knowledge Solutions* (pp. 111–118). Singapore: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_16](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_16)
- Sisson, D. C. (2017). Control mutuality, social media, and organization-public relationships: A study of local animal welfare organizations' donors. *Public Relations Review*, 43(1), 179–189. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.007>
- Sung, K. H. & Kim, S. (2014). I Want to Be Your Friend: The Effects of Organizations' Interpersonal Approaches on Social Networking Sites. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 235–255. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908718>
- Van Riel, C. B. M. (2005). *Comunicación Corporativa* [Corporate Communication]. Madrid: Prentice Hall.
- Vernuccio, M. (2014). Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study. *International Journal of Business Communication*, 51(3), 211–233. <https://doi.org/10.1177/2329488414525400>
- Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas* [Positive image. Strategic management of corporate image]. Madrid: Pirámide.

- Waters, R. D. & Williams, J. M. (2011). Squawking, tweeting, cooing, and hooting: Analyzing the communication patterns of government agencies on Twitter. *Journal of Public Affairs*, 11(4), 353–363. <https://doi.org/10.1002/pa.385>
- Watkins, B. A. (2017). Experimenting with dialogue on Twitter: An examination of the influence of the dialogic principles on engagement, interaction, and attitude. *Public Relations Review*, 43(1), 163-171. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.07.002>
- Wilcox, D. L. & Cameron, G. T. (2012). *Public Relations, Strategies and tactics* (10<sup>th</sup> edition). New York: Pearson.
- Williams, J. & Chinn, S. J. (2010). Meeting Relationship-Marketing Goals through Social Media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 422-437. <https://doi.org/10.1123/ijsc.3.4.422>
- Wright, D. K. & Hinson, M. (2015). Examining Social and Emerging Media Use in Public Relations Practice: A Ten-Year Longitudinal Analysis. *Public Relations Journal*, 9(2), 1-26. Retrieved from <http://apps.prsa.org/Intelligence/PRJournal/past-editions/Vol9/No2/>

#### SOBRE LOS AUTORES

**María Cruz López de Ayala**, licenciada en Sociología (UCM), doctora en Ciencias de la Comunicación (URJC) y máster en Dirección de Comunicación por la Universidad de Barcelona. Profesora del área de Publicidad y Comunicación Audiovisual en la Universidad Rey Juan Carlos. Sus líneas de investigación son: medios de comunicación y menores, la comunicación política local y Comunicación Corporativa. Ha participado en proyectos de investigación competitivos (I+D+I) y publica en revistas nacionales e internacionales de impacto. Es ponente regular en Congresos nacionales e internacionales.

**Beatriz Catalina García**, licenciada en Periodismo por la UCM (1989), doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Rey Juan Carlos (2011) y licenciada en Ciencias Políticas (UNED, 2014). Profesora visitante del área de Periodismo de la Universidad Rey Juan Carlos, sus trabajos publicados están relacionados con la comunicación política local y los usos de Internet. Ha participado en proyectos competitivos I+D+I y ha publicado en numerosas revistas nacionales e internacionales de impacto. También participa regularmente con ponencias en congresos nacionales e internacionales.

**José Gabriel Fernández**, profesor en la URJC. Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra, doctor en Ciencias de la Información (UCM) y máster en Periodismo Económico (UCM). Autor de diversas publicaciones sobre periodismo especializado en economía y deporte, ha participado en diferentes congresos internacionales sobre estas especialidades. Ha sido redactor de Diario 16 y del canal 24 Horas de TVE. Colabora habitualmente en [madriadiario.es](http://madriadiario.es) y en Radio Marca, y ha colaborado en Radio Intereconomía, entre otros.