

# La percepción de los intérpretes generacionales del cambio de época

Análisis cualitativo de la interpretación de la comunicación que percibe la *Generación Millennial* de las organizaciones públicas y privadas

## The Millenials Perception of the Public and Private Institutions

*A Qualitative Analysis of the Communication*

### **Augusto Leiva**

The Global CCO Executive Program, ESADE Business School  
Brand & Controller Manager de Corporate Excellence –  
Centre for Reputation Leadership  
augusto.leiva@corporateexcellence.org

### **Teresa Honorato**

The Global CCO Executive Program, ESADE Business School  
Project Manager en Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership  
teresa.honorato@corporateexcellence.org

Leiva, A. y Honorato, T. (2017)

La percepción de los intérpretes generacionales del cambio de época. Análisis cualitativo de la interpretación de la comunicación que percibe la *Generación Millennial* de las organizaciones públicas y privadas

Revista Internacional de Investigación en Comunicación  
*aDResearch ESIC*. Nº 16 Vol 16

Segundo semestre, julio-diciembre 2017 · Págs. 78 a 95

**DOI: 16.7263/ADRESIC.016.004**

## RESUMEN

**Clasificación JEL:**  
**Z130**

**Palabras clave:**

Millennial,  
comunicación organi-  
zacional,  
percepción,  
cambio de paradigma,  
empresa

El presente análisis trata de responder a cuál sería la percepción del mundo laboral por parte de las generaciones de 21 a 36 años que buscan empleabilidad; así como también, cuáles son los mensajes de comunicación externa que emiten organizaciones públicas y privadas y, si estos mensajes, son bien entendidos por las generaciones en cuestión. La presente investigación inicia con estas preguntas partiendo de las hipótesis de que la fragmentación de la comunicación se encuentra condicionada por generaciones que la utilizan, y de la similitud de la comunicación que tienen las organizaciones en las ofertas laborales. El presente artículo intentará aproximarse a la percepción o interpretación de la realidad de la *Generación Millennial* frente al nuevo cambio social y frente a la comunicación de las organizaciones.

## ABSTRACT

**JEL Classification:**  
**Z130**

**Key words:**

Millennial Generation,  
communication,  
perception,  
new social paradigm,  
company

What would be the working world's perception by generations from 21 to 36 who are looking for employability? What are the messages issued by public and private organizations? Are these messages well understood by these generations? The present investigation begins with these questions and starts, on one hand, from the assumption that the fragmentation of communication is conditioned by generations that use it and, on the other hand, from the similarity between the organizations and their communication in their job offers. The current article will try to approach the perception or interpretation of reality of the *Millennial Generation* facing the new social change and the organizations communication.

## Introducción

Las diferencias generacionales en la comunicación institucional demuestran que las instituciones públicas y privadas se entienden en la sociedad según de la antigüedad que tengan y de la relación que mantienen con sus grupos de interés (Leiva, 2015, p. 11). Esto se debe a que tanto empresa como administración pública poseen un estilo común o una subcultura organizacional (o corporativa) en la forma de comunicar sus mensajes. Otro factor de la relación entre organizaciones y sus grupos de interés es la coincidencia temporal. Es decir, las organizaciones que tienen edades similares a las generaciones con las que se relacionan poseen mejor comprensión frente a generaciones más jóvenes (Leiva, 2015, p. 11). Otro dato interesante es

que las organizaciones jóvenes en el mercado saben entender e interpretar las demandas de la *Generación Millennials* y la *Generación Z* dentro del paradigma social (Leiva, 2015, p.11).

A finales del año 2015 se realizó una investigación inicial titulada *Las diferencias de diálogo entre el gobierno-sociedad y la empresa-sociedad* comunicada en las «XX Jornades de Foment de la Investigació de la Facultat de Ciències Humanes i Socials» de la Universidad Jaume I. En aquella investigación se analizó la posibilidad de la comparación de los grupos de interés entre las organizaciones públicas y privadas. De aquel análisis y utilizando la teoría de *Los Grupos de Interés* de Edward Freeman (Freeman, 1984, p.1), se logró determinar que cualquier tipo de organización

**Gráfico 1 · Viabilidad de la comparación de grupos entre Empresa y Administración Pública**

Organizaciones	Clásicas o antiguas	Poca comprensión generacional	Regular comprensión generacional	Buena comprensión generacional
	Jóvenes	Buena comprensión generacional	Buena comprensión generacional	Regular comprensión generacional
	Nuevas	Buena comprensión generacional	Buena comprensión generacional	Poca comprensión generacional
		Nuevas	Jóvenes	Clásicas o antiguas
		Generaciones		

Fuente: Las diferencias del diálogo entre Gobierno-Sociedad entre Empresa-Sociedad, Augusto Leiva, 2015

1 **Agradecimientos y colaboraciones:** Cesar Mután, Elsa Toutlemonde, Eva Díaz, Helena Le Ferec Silva, Juan Benavides, Julián Gilaberte, Marta García, Lady Ledezma, Laura Cobarro, Lauren Figuereo, Laura Moret y Luis Sanado por su apoyo en la elaboración, desarrollo y edición de la investigación y del artículo.

pública o privada, joven o antigua, presenta procesos y comunicaciones similares a las demás cada vez que se dirige a tres grupos de interés: empleados, alta dirección y organismos sin ánimo de lucro. Del grupo de interés de «empleados» se seleccionó a las personas que tienen una empleabilidad de las que se han incorporado a la búsqueda activa de trabajo. Este ejercicio se realizó debido a que los mensajes que recibe una persona dentro de una organización son completamente diferentes a los que recibe cuando postula a una oferta laboral. Este ejercicio ayudó a poner en el mismo nivel las ofertas laborales de organizaciones tanto públicas como privadas.

### Cambio del modelo de comunicación

La comunicación (corporativa y comercial) se encuentra en permanente cambio. Esto se debe a que conforme aparecen nuevas generaciones

aparecen nuevos canales, medios y formatos de diálogo entre sociedad y organizaciones (Asociación Española de Anunciantes, 2015, p. 28-55). El origen académico de los diferentes modelos de comunicación que han ido evolucionando junto con la sociedad se remonta a la propuesta de modelo AIDA de *Elias St. Elmo Lewis* en el año 1898 (Bravo y Madinaveitia, 2014, p. 58).

En febrero del año 2016 se realizó un segundo trabajo de investigación titulado *Reflexiones sobre el modelo clásico de comunicación AIDA frente al contexto social actual*, presentado en el «XVII Foro de Investigación en Comunicación. Tendencias y Futuro» celebrado en la Universidad de Murcia. En dicho trabajo se buscaba determinar si el modelo de comunicación tradicional denominado AIDA era eficiente en las generaciones actuales y si cumplía con los propósitos para los que fue concebido en 1898 (Leiva, 2016, p. 375).

**Tabla 1 · Diferencias del contexto social y de comunicación de los años 1898 y 2017**

Contexto social 1898 (Año en que se presentó en modelo de comunicación AIDA)	Contexto social 2017
<b>Contexto histórico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicios de la segunda revolución industrial.</li> <li>• Años previos a la primera guerra mundial.</li> </ul>	<b>Contexto histórico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuarta revolución industrial, según el último foro de DAVOS 2016.</li> <li>• Globalización del terrorismo y cyber ataques</li> </ul>
<b>Canales de comunicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existía la prensa.</li> <li>• Inicios de la radio de onda corta y larga.</li> <li>• Uso del telégrafo, de los servicios postales.</li> <li>• El teléfono no era accesible a toda la sociedad.</li> </ul>	<b>Canales de comunicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios tradicionales: Televisión, prensa y radio.</li> <li>• Consolidación de Internet.</li> <li>• Auge de los <i>smartphones</i> y las multiplataformas.</li> <li>• Correo electrónico, Facebook, twitter, linkedin, etc.</li> </ul>
<b>Comunicación hacia la sociedad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajes unidireccionales.</li> <li>• Proceso de elaboración de la información lento.</li> </ul>	<b>Comunicación hacia la sociedad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo fluido entre las organizaciones y la sociedad.</li> <li>• Información en tiempo real.</li> </ul>
<b>Búsqueda de la información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en encontrar la información de calidad.</li> <li>• Gestión de la información cerrada.</li> <li>• Se tenía un mayor control de la comunicación.</li> </ul>	<b>Búsqueda de la información:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Democratización de internet.</li> <li>• Hipertransparencia e hiperconectividad.</li> <li>• La comunicación se gestiona, no se controla.</li> </ul>
<b>Atención de los mensajes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención pasiva de la sociedad hacia los mensajes publicitarios o informativos.</li> </ul>	<b>Atención de los mensajes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención selectiva de la sociedad hacia los mensajes informativos, corporativos y publicitarios.</li> </ul>
<b>Entorno de la comunicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entornos controlados y estables para poder emitir la información</li> </ul>	<b>Entorno de la comunicación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno VUCA (<i>Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity</i>)</li> </ul>

Fuente: Tabla adaptada del gráfico "Diferencias del contexto social y de comunicación 1900 y 2016", Augusto Leiva, 2016.

Este trabajo concluía que los cambios generacionales van más rápidos que las estructuras organizativas. Esto se puede comprobar en la forma en la que, tanto empresas como instituciones públicas, emiten la información y cuánto tarda en ser procesada, interpretada y comprendida en la sociedad en sus diferentes generaciones. Aquella hipótesis se ve validada con las investigaciones de la *Asociación Española de Anunciantes* donde, dentro de las publicaciones bajo el paraguas del *Observatorio de la Publicidad en España*, lanzaron una investigación académica en el año 2015 con los resultados de la investigación «La Comunicación Comercial en cambio permanente», donde se comprueba que el modelo de comunicación tradicional ha cambiado y se plantea la sustitución del paradigma de las 4Ps por la expresión crear, comunicar y entregar valor y, por último, gestionar relaciones (*Asociación Española de Anunciantes*, 2015, p. 53).

Si se hace referencia al tejido empresarial, la *Asociación Americana The Arthur W. Page Society* propuso un nuevo modelo de comunicación en el año 2012 donde se intenta responder y actualizar la relación del diálogo en la comunicación social entre organizaciones y personas (*Arthur W. Page Society*, 2012, p. 1). El modelo clásico de comunicación *AIDA* ha sido eficiente en los contextos generacionales de los años 1898 y ha sido funcional para las organizaciones que lo gestionaron a lo largo del tiempo, llegando a generaciones que van desde la *Gran Generación*, pasando por la *Generación Silenciosa* y llegando hasta la *Generación Baby Boomers* (Leiva, 2016, p. 378). Sin embargo, las generaciones sucesoras han demostrado una necesidad de actualizar el modelo para su adaptación en los entornos y contextos de los últimos años (*Corporate Excellence*, 2013, p.2). Nos encontramos viviendo un cambio de época en el cual el modelo clásico de comunicación *AIDA*

deja de ser eficiente en un entorno completamente diferente al de hace 117 años.

Otra característica relevante es el origen: el modelo de comunicación *AIDA* ha nacido en el seno de la academia, mientras que la nueva propuesta del modelo de comunicación de la *Arthur W. Page Society* nace en el entorno empresarial. Los mensajes que emiten las organizaciones se encuentran condicionados por la comprensión y el entendimiento en función de las diferentes generaciones. Es por esto que nos encontramos en un contexto social en el que tenemos organizaciones que saben dirigirse y dialogar con la generación a la que pertenecen. Existen organizaciones *Baby Boomers*, *Generación X* y *Generación Millennial* que dialogan con las diferentes generaciones desde su paradigma condicionado por la cultura (corporativa o institucional) de donde pertenecen.

### **Cambio de época**

Debido al auge de Internet, la democratización de la información ha cobrado una mayor relevancia en los últimos 5 años. Esto ha afectado en la forma en la que la sociedad busca y accede a la información. Este cambio ha reorganizado la forma de la comunicación de las organizaciones (sean públicas o privadas) hacia las personas a través de los cambios en todos los formatos de comunicación (González y Cervantes, 2016, p.25) y por ende modificando la construcción del paradigma social frente al consumo de información.

Con los nuevos cambios del paradigma social, las organizaciones buscan reinventarse a través de la digitalización de sus procesos operativos, de servicios y productos para no quedarse desactualizados frente a la oferta comercial de sus competidores. Esta actualización al medio digital exige a las organizaciones la reformulación de su identidad y sus canales comunicativos, que fortalecen su misión, visión y valores originarios.

**Tabla 2 · Factores internos, externos y nuevos del cambio de época**

Cambios externos	Cambios internos	Nuevos elementos
Democratización de Internet	Conexión vs. Desconexión	Generaciones <i>Millennials</i> y <i>Z</i>
Facilidad/inmediatez de la información	Desintoxicación	Entorno V.U.C.A.
Nuevos canales comunicativos	Exigencia de la autenticidad	Nuevos actores (blogueros, youtubers, etc.) Nuevas reglas de comunicación social
Demandas sociales frente a las parálisis políticas y empresariales	Pérdida de confianza en las instituciones públicas y privadas.	Necesidad de constante actualización informativa

Fuente: Reflexiones sobre el modelo clásico de comunicación AIDA frente al contexto social actual, Augusto Leiva, 2016.

Frente a este fenómeno organizativo surge la duda de saber si los valores iniciales e históricos de las empresas coinciden con el contexto social actual. La digitalización ha cambiado la forma de comunicación y de oferta de los mercados, y esto modifica las estructuras y reglas del juego vigentes. Por ello, se ha realizado un ejercicio de analizar un mercado o sector y realizar una

comparativa de los actores tradicionales y nuevos actores que buscan llegar a cubrir la demanda de las necesidades de las personas. El ejercicio, desarrollado en la Tabla 3, se ha realizado en el mercado del turismo. Para ello se han separado las necesidades de cualquier persona frente a un viaje de turismo. El resultado es el siguiente:

**Tabla 3. Cambios en el mercado del turismo gracias a la interconectividad**

Necesidades	Actores tradicionales	Actores actuales
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo viajamos?</li> <li>¿Dónde compramos los pasajes o billetes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agencias de turismo físicas</li> <li>Compañías de transportes: Aerolíneas, trenes, buses y barcos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agencias de turismo físicas</li> <li>Compañías de transportes: Aerolíneas, trenes, buses y barcos.</li> <li>Buscadores de trayectos: Momondo, Rumbo, Atrápalo, Skyscanner.</li> <li>Nuevos formatos: BlaBlaCar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Dónde dormiremos?</li> <li>¿Dónde reservamos el alojamiento?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agencias de turismo físicas</li> <li>Compañías de Alojamientos: Hoteles, hostales, casas, pisos, chalets y pensiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agencias de turismo físicas</li> <li>Compañías de Alojamientos: Hoteles, hostales, casas, pisos, chalets y pensiones.</li> <li>Buscadores de hospedaje: Trivago, Booking, TripAdvisor</li> <li>Nuevas alternativas: Share my coach, alquilar la cama, intercambiar de casa, Couchsurfing</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo nos moveremos?</li> <li>¿Caminaremos mucho?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compañías de traslados privadas: Taxis, alquiler de coches, furgonetas, limosinas</li> <li>Compañías de traslados públicas: Bus, tren, metro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agencias de turismo físicas.</li> <li>Compañías de traslados: taxis, coches, transporte público, alquiler de coches y motos.</li> <li>Nuevas alternativas del taxi: Hailo, Mytaxi, Uber.</li> <li>Nuevas alternativas de traslado: Bicing,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Viajaremos asegurados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agencias de turismo físicas</li> <li>Compañías aseguradoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agencias de turismo físicas</li> <li>Compañías de transportes.</li> <li>Compañías bancarias.</li> </ul>

Continúa página siguiente

**Tabla 3. Cambios en el mercado del turismo gracias a la interconectividad** (Continuación)

Necesidades	Actores tradicionales	Actores actuales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Nos van a organizar el viaje?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de viaje físicas</li> <li>• Hoteles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de viaje físicas</li> <li>• Hoteles</li> <li>• Voyage a la carte, SmartBox,</li> <li>• El propio viajero/turista</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Va a llover?</li> <li>• ¿Qué tiempo hará?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de viajes físicas</li> <li>• Programas del tiempo en la TV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de viajes físicas</li> <li>• Programas del tiempo en la TV</li> <li>• Nuevos formatos: El Tiempo, Alerte pluie, Rain Alarm</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué ver?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de viajes físicas</li> <li>• Libros y revistas turísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de viajes físicas</li> <li>• Libros y revistas turísticas</li> <li>• Nuevos formatos: Google, Mi Nube, Travelzoo, CityMaps</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Compramos euros/dólares/libras?</li> <li>• ¿A cuánto está la moneda?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de viajes físicas</li> <li>• Bancos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de viajes físicas</li> <li>• Bancos</li> <li>• Nuevos formatos: Bitcoin, Currency converter,</li> <li>• Moneda+, iMoneda</li> </ul>

Fuente: Un cuento de Navidad Millennial, Comisuras: Sharing Branding Knowledge, 2015.

### Percepción del cambio de época en la *Generación Millennial*

Sin embargo, sería interesante saber cuál sería la percepción del mundo laboral por parte de las generaciones de 21 a 36 años que buscan empleabilidad. También, saber cuáles son los mensajes que emiten organizaciones públicas y privadas; y si estos mensajes son bien entendidos por estas generaciones. Se ha partido de las hipótesis de que la fragmentación de la comunicación se encuentra condicionada por generaciones que la utilizan, y de la similitud de la comunicación que tienen las organizaciones en las ofertas laborales. Se ha buscado la aproximación a la percepción o interpretación de la realidad de la *Generación Millennial* frente al nuevo cambio social y frente a la comunicación de las organizaciones. Para ello se ha decidido investigar los *insights*, las percepciones y las necesidades de la generación denominada *Millennial*. La *Generación Millennial* comprende a todas aquellas personas nacidas entre los años 1980 y 1996

(Dale Carnegie Training, 2015, p. 2) y se caracterizan por ser la predecesora de la *Generación X*. El origen de su nombre se atañe a todas aquellas personas que nacieron antes del cambio del milenio (Wolburg y Pokrywczynski, 2001, p.33). De acuerdo con el dato de los años que comprenden a la *Generación Millennial*, el rango de esta generación será de entre 21 y 36 años.

Por ello, este artículo parte de una investigación cualitativa que permite dar respuestas a las preguntas formuladas inicialmente. El resultado ha sido un compendio interesante de cómo la generación considerada *Millennial*, en edad para ingresar en el mercado laboral, percibe el paradigma social actual. Se han realizado tres *focus groups* con jóvenes de edades comprendidas entre los 21 y 36 años residentes en Madrid pero procedentes de distintas ciudades españolas: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Palma de Mallorca, Pamplona y La Coruña.

Como el rango de edad a analizar comprende 15 años, se ha decidido realizar el análisis a través

de tres grupos comprendidos entre 21 y 25 años, 26 y 30 años y 31 y 36 años; con el objetivo de no sesgar el diálogo y homogenizar los comentarios. Se ha utilizado el análisis metodológico de A. J. Greimas (Greimas, 1973, p.120) en donde se ha logrado la descripción analítica del discurso comprendida a través de la construcción a partir del material utilizado del discurso donde se ha valorado la mera descripción del mismo.

El resultado de la investigación cualitativa arroja *insights* proclives a su análisis; como la conciencia que se tiene del cambio de época, la percepción de las organizaciones y de la oferta en el ámbito laboral, y una creciente necesidad de adaptación frente a un contexto cambiante y acelerado. A continuación, se detalla cada uno de los tres temas mencionados.

### 1. Conciencia del cambio de época

Los tres grupos han mencionado que poseen conocimiento sobre el cambio de época que está sufriendo la sociedad actual y cómo asimilan y se adaptan a este cambio de paradigma. Las tres respuestas más contestadas se concluyen en estas tres ideas:

*«Las cosas de aquí cambian y parece que cada vez más rápido».*

*«Hemos sabido adaptarnos».*

*«Nos ha tocado un mundo de cambio».*

Otro de los factores que refuerza esta conciencia de cambio de época es la sensación de rapidez y volatilidad de la información y de los procesos que, como comentan los padres o abuelos de los tres grupos analizados, eran de temporalidad larga. Frente a esta sensación, se despierta la necesidad de estar en constante cambio y movimiento para poder adaptarse a las nuevas propuestas sociales. Sin el cambio o mo-

vimiento constante, la percepción de estancamiento y desactualización se hace más evidente y contrastada. Por ello, siempre se busca la información de cómo se hacen las cosas, dónde proceden y cómo se pueden mejorar. Esto genera una impaciencia constante al momento de solicitar información o entender que todo proceso conlleva una temporalidad de resolución lenta. Por ello, una característica de los tres grupos analizados es el pragmatismo con el que se valoran las cosas, los momentos e incluso las emociones. Por ello, las ideas más respondidas fueron:

*«Yo no puedo estar quieto en un mundo que se mueve. Yo me adapto con el mundo y por eso me tengo que mover».*

*«Me importa más ir a un concierto que tener el álbum».*

*«Prefiero invertir en un viaje extraordinario que en una hipoteca».*

*«Me importa más lo que me aporta que lo que es. No me importa el estatus del coche, me importa que el coche me lleve».*

Esta necesidad de encontrarse en constante cambio y movimiento hace que quieran experimentar momentos, emociones y conceptos; no solo comprenderlos de forma académica. Es por ello que el concepto «experiencia» adquiere mucha relevancia dentro de su paradigma. Es decir, ponen a la experiencia como un objetivo a conseguir en comparación con otras generaciones donde este concepto era algo logrado a lo largo de los años.

Otra característica de conciencia del cambio de época es la percepción que otras generaciones tienen sobre ellos. Sienten que aquellas percepciones, un tanto estereotipadas, no les ayuda a lograr sus objetivos de obtener experiencia para lograr provocar un cambio en las cosas ya establecidas.



*«Siempre dicen nativos digitales y cuando yo nací el Internet no estaba en todas partes como ahora».*

*«Tu sabes algo de redes sociales y te buscan para que les arregles algo (que no tiene nada que ver) porque piensan que porque eres joven lo sabes».*

*«Yo tengo un hermano que le llevo 7 años y le veo que está en otra cosa. Eso es porque cuando él nació ya había internet en el móvil».*

*«Ni digital, ni tecnológico, yo me busco la vida aquí o allá. Lo importante es moverte y no quedarte colgado».*

En años anteriores se han presentado una serie de investigaciones sobre la conducta y percepción de la Generación Millennial (Dale Carnegie Training, 2015, Wolburg y Pokrywczynski, 2001, Comaroff y Comaroff, 2000). También muchos investigadores han venido publicando sobre la disrupción digital (Bower y Christensen, 1995, Christensen, Baumann, Ruggles y Sadtler, 2007) y como las organizaciones necesitan «digitalizar» sus procesos y comunicación. Estos dos síntomas del cambio de época manifiestan las modificaciones organizativas e institucionales que realizan organizaciones (públicas y privadas) en la comunicación social y cómo se percibe la realidad por parte de la sociedad.

La Generación Millennial es consciente de los cambios sociales vigentes. Este rápido cambio genera vértigo debido al constante movimiento de las estructuras sociales. Esta generación considera que los elementos que sus padres o abuelos tenían como establecido se encuentran modificándose.

## **2. Percepción de las organizaciones y de la oferta laboral**

Los tres grupos han mencionado que perciben grandes diferencias entre las organizaciones mayores y las organizaciones con menor antigüe-

dad (menos de 20 años en el mercado). La diferencia radica en la flexibilidad o adaptación que tienen las organizaciones nuevas en comparación con las organizaciones más antiguas en la sociedad. Un ejemplo de ello se manifiesta en la capacidad que tienen las organizaciones de relacionarse con esta nueva generación a través de su comunicación digital, en la velocidad de las respuestas, el tono de las conversaciones y la forma en la que se relacionan con ellos:

*«Va una empresa y te dice: Agradecemos tu confianza en elegir una de nuestras alternativas... y no me está diciendo nada».*

*«La gran diferencia está en que cuando te habla una grande (organización), se ve que todo está medido, controlado y que no se creen lo que te dicen (...) mientras que las otras (las organizaciones jóvenes) no se van con rodeos corporativos».*

*«Yo creo que hay dos (organizaciones) que se han creado en base a nosotros, es decir, viéndonos a nosotros: Air B&B y Bla Bla Car, por ejemplo, que nos está hablando a nosotros sin ataduras en base a facilidades».*

Los tres grupos han podido apreciar las diferencias entre organizaciones clásicas, organizaciones colaborativas y organizaciones digitales. Esto muestra una predisposición de confianza hacia el segundo grupo de las organizaciones debido a una respuesta de la oferta más ajustada con su estilo de vida, frente a las organizaciones más tradicionales que no entienden o no comparten objetivos similares de colaboración.

*«No me voy a creer lo que las organizaciones me dicen de primera mano».*

*«Las grandes (organizaciones) creen que porque me ponen una publicidad molona voy a hacer lo que ellas quieran».*

«(La información) la tengo que contrastar antes de tener una opinión o una posición».

La sensación del rejuvenecimiento de las organizaciones con mucha historia no se suele percibir como exitoso debido a la poca autenticidad con la que comunican sus actualizaciones e innovaciones. Se tiene la percepción de que las organizaciones con más antigüedad en la sociedad son como la gente mayor que quiere parecerse a un adolescente y no logra conectar con ellos.

Existe una fuerte relación emocional con las organizaciones procedentes de las nuevas tecnologías debido a su relación colaborativa o de suscripción, entre las que resaltan: *Google*, *Apple*, *Facebook*, *Snapchat*, *Uber*, entre otras. La confianza hacia las marcas mencionadas es completa y ningún grupo se muestra escéptico frente a estas organizaciones, en temas sensibles como son, por ejemplo, el uso de la privacidad de los datos, del monopolio del mercado o demás connotaciones negativas que estos negocios puedan tener.

Otro grupo de marcas que goza de su completa confianza son las llamadas «marcas blancas» o marcas de distribuidor debido a su relación de «compra inteligente» u oferta justa de productos que poseen la misma calidad. Esta confianza lograda se debe a que, como afirma Fernando Olivares en su libro *Rebelión en las Marcas*, «Las marcas de distribuidor, conocidas popularmente como marcas blancas, han convulsionado el mercado en los últimos años, poniendo en jaque a las marcas clásicas, cuestionando su *statu quo*, cambiando las reglas de juego y el orden establecido en los sistemas de producción y distribución minorista» (Olivares, 2012, pp. 8). Esta irrupción de las marcas blancas en el mercado ha puesto en evidencia el hecho de que se pueden cambiar las

reglas de juego y que existe un mercado que también valora la economía de las personas que prefieren productos sin marcas procedentes de grandes organizaciones que ofrecen un precio mucho más elevado de lo que supone sus costes. Cabe resaltar que la inclusión de marcas blancas ha sabido dar respuesta a las necesidades de las generaciones más jóvenes y han sabido adaptar su comunicación a un público más sensible al precio (Olivares, 2012, pp. 12).

Por otro lado, existen diferencias entre los tres grupos analizados en cuanto a las marcas o productos de su infancia:

- El grupo de 31 a 35 años posee cierta nostalgia frente a organizaciones y marcas marcadas por su infancia o juventud: *Nintendo*, *Apple* o *Starbucks* son consideradas marcas que les han acompañado en una parte de su vida.
- Los otros dos grupos no han manifestado este sentimiento de nostalgia frente a las marcas que les acompañaron en su pasado. Sin embargo, estos grupos guardan cierto aprecio por las tres organizaciones mencionadas.
- Una característica que se puede resaltar en la relación que tienen los tres grupos con las organizaciones es la connotación temporal frente a la emocionalidad de la relación. Es decir, mientras una organización se acerque emocionalmente al rango de edad de 20 a 35 años, no será percibida como antigua o vieja, mientras que las organizaciones que se distancian en su relación, son percibidas como mayores.
- La temporalidad es un elemento que solo aparece cuando la emocionalidad se carga de negatividad en la relación. Sin embargo,

cuando la relación es buena (aunque la organización tenga más de 30 años en el mercado) no se percibe una conciencia de la edad que tiene al momento de describir a la organización.

Otro de los elementos a resaltar es la importancia que se le da al concepto del trabajo. Si bien es una prioridad la búsqueda del trabajo ideal en el cual se pueda demostrar las capacidades que tienen, el trabajo no es el centro de todas sus decisiones. Consideran el trabajo como uno de los elementos de búsqueda de experiencias y no lo ponen como necesario para poder decidir o vivir. Producto de ello es que son más exigentes y críticos frente a cualquier oferta laboral que encuentran:

*«El mundo no solo es el trabajo».*

*«Lo que se quiere es flexibilidad: horaria, formación, crecimiento laboral».*

*«(Además del trabajo) tengo que aprovechar mi componente de satisfacción personal».*

Si se hace referencia a la comparación de las organizaciones privadas con las organizaciones públicas, podemos observar que la temporalidad se hace más evidente. En cuanto a la comunicación de ofertas laborales, el grupo ha manifestado que las administraciones públicas no son claras en sus comunicaciones, y esto genera aburrimiento y percepción negativa de que la información que aportan es irrelevante.

*«Siempre dicen que la información está en su página web».*

*«Tienes que pensar como ellos para intuir donde pueden colgar la información».*

*«Cuando entras (en su página web) no puedes encontrar (lo que buscas) por ningún lugar».*

Los tres grupos analizados tienen la sensación de que en la administración pública existe solo gente mayor y que no hay dinamismo. Por ende, la percepción de antigüedad dentro de la administración pública es generalizada. Es muy interesante ver que cuando una organización es percibida como mayor la confianza en ella no es tan fuerte o abierta. Cada vez que una organización antigua realiza un comunicado, se tiene la idea preconcebida de que la información es opaca de forma intencionada.

### **3. Necesidad de adaptación e interpretación**

Los tres grupos han mencionado que se encuentran entre dos generaciones que se distancian rápidamente conforme van pasando los años. Esta percepción de encontrarse en el medio de dos generaciones se debe a la comprensión y adaptación que tienen frente a la digitalización:

*«El mundo está cambiando y tengo que tener capacidad de adaptarme y flexibilizarme».*

*«Nunca llegaré a ser un adulto como mis padres».*

*«El mundo que mis padres tenían no existirá en el futuro».*

Frente a esta situación de encontrarse en medio de dos generaciones, los grupos analizados logran añadir componentes emocionales a la diferencia de las generaciones analógicas (como la *Generación X* y *Baby Boomers*) y generaciones digitales (como la *Generación Z*):

En la tabla 4 se puede apreciar cuatro componentes emocionales que separan las generaciones analógicas (padres, abuelos, *Baby Boomers* o *Generación X*) de las generaciones digitales (hermanos menores o *Generación Z*) como son el respeto, la angustia ante el cambio constante, el reconocimiento profesional y, por último, la confianza a través de la comunicación.

**Tabla 4. Componentes emocionales en la diferencia entre lo analógico y lo digital**

Generaciones analógicas (Generación X y Generación Baby Boomers)	Generación digital (Generación Z)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto a mis padres o a la gente mayor.</li> <li>• Respeto a la formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto a lo nuevo.</li> <li>• Respeto a la formación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras establecidas y poco cambiantes.</li> <li>• Concepto de "reciclaje" en el ámbito laboral.</li> <li>• Adaptación al cambio lenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras cambiantes constantemente.</li> <li>• Creencia de que no existe un Plan B.</li> <li>• Resignación a que los cambios no van a parar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos de largo recorrido para crecer profesionalmente.</li> <li>• Reconocimiento tardío o lento de las capacidades laborales.</li> <li>• Se valora mucho la aportación de un líder que lleva a su equipo hacia el éxito.</li> <li>• Se valora más el cargo que obtienes que el área en el que te encuentres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos con cargos temporales y/o rápido crecimiento profesional.</li> <li>• Reconocimiento rápido de las capacidades laborales.</li> <li>• Se valora mucho la capacidad de trabajar en grupos multidisciplinares.</li> <li>• Se valora más el área en el que te encuentres que el cargo que tengas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencia de que quién más posee la información la usa a su propio beneficio.</li> <li>• Confianza lograda con el tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencia de que toda la información se comparte para poder gestionarla con más eficiencia.</li> <li>• Confianza lograda mostrándote tal como eres.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Cuando se aborda el tema de la cantidad de información que se recibe en la actualidad, existe la preocupación de moverse en un entorno sobrecargado de información en el cual se tiene que realizar un ejercicio constante de filtro o selección previa antes de emitir una opinión o dejarse llevar.

*«Si las grandes quieren que compres un algo y te lo dicen por la TV, por Facebook, por Instagram, en la calle (...) es por algo ¿no? Y eso ya me echa para atrás».*

*«Ahora todo el mundo opina, sube vídeos, noticias y claro, tú no sabes si lo que se sube es verdad o no».*

*«Si un amigo viene y te dice algo, le crees. Pero si viene una organización a contarte lo que hacen, lo tienes que averiguar».*

Frente a la sobrecarga de información, los tres grupos analizados han manifestado que, debido a la necesidad de gestionar la infoxicación, una alternativa se da a través del entretenimiento que genere cierto tipo de emoción. Es decir, por una

parte se busca una utilidad de la información que sea rápida y simplificada; por la otra se busca que el objetivo de esta información sea el «entretener». Cualquier sensación de engaño en este proceso se restringe, se penaliza o se bloquea. Es por este motivo por lo que la comunicación de las organizaciones que no lleguen a pasar estos filtros, se percibe con suspicacia dando pie a la desconfianza. Es interesante cómo los filtros frente a la sobrecarga de información existente son la simplicidad de la información buscada y la forma en que el contenido entretiene generando cierta emocionalidad.

Esta necesidad de información constante parte de la conciencia que se tiene de que en la sociedad existe una parte informada y otra no. Por ello, se realiza el ejercicio constante de filtrar los contenidos recibidos y depurando los contenidos falsos. Este *insight* se puede comprobar con los estudios del *Trust Barometer* de Edelman que realiza todos los años con el objetivo de medir la confianza a nivel mundial (Edelman, 2017, p.4). En su entrega de 2017 mostraba que el público

desinformado ha llegado a tener gran influencia en los mensajes y diálogo social debido a la digitalización de la información. De esta forma, en el Gráfico 2 se puede apreciar la inversión de la influencia y autoridad de las personas en la sociedad y cómo esta inicial estructura piramidal se ha roto debido al cambio de la necesidad de información mencionada:

Frente a la creencia de sentirse con la necesidad de estar informados constantemente, los grupos analizados han manifestado su frustración frente a la presión de su rol en la sociedad:

*«¿Porqué si el mundo me dice que todo lo puedo conseguir, aun no lo consigo?».*

*«Empezar a llegar a darte cuenta de que “no vas a llegar” a ninguna parte, vamos a vivir que son dos días».*

*«Aprovecha ahora que tienes acceso a todo. Antes no tenía móvil y ahora sí, antes no tenía tanto acceso a internet y ahora sí».*

Nos encontramos con un grupo de jóvenes que tienen que lidiar internamente con la sen-

sación de estancamiento y que por eso buscan informarse constantemente, interpretar el entorno, sus cambios y propuestas para poder adaptarse a la época que les ha tocado vivir.

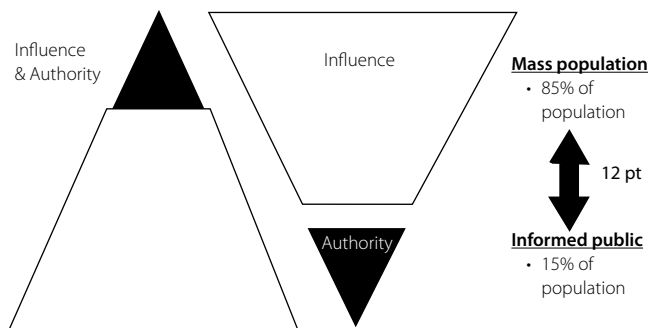
## Conclusiones

El cambio de época ha marcado, entre otras características, la aparición de un nuevo grupo generacional denominado *Generación Millennial*.

A parte de la mayoría de investigaciones prospectivas o de consumo, existen características muy marcadas en la generación denominada *Millennial* que detallan las razones de su consumo y su toma de decisiones. Estas son: la flexibilidad, la adaptación al cambio, el escepticismo frente a lo tradicional y lo nuevo, y el filtro del sentimiento como base para la generación de confianza en las comunicaciones y relaciones que tengan con cualquier actor social.

Frente al componente de la comunicación, en concepto de «flexibilidad» se define la adaptación al cambio. Se tiene la necesidad de que la información se tiene que filtrar previamente. Más información no significa más transparencia

**Gráfico 2 · The inversion of influence (2016)**



Fuente: Trust Barometer, Edelman, 2017.

o más confianza, sino que implica un mayor ejercicio de filtro para saber cuál es el objetivo o intención final de la comunicación. El escepticismo dependerá de la organización que les emite información.

Existen tres aspectos a tener en cuenta para catalogar el tipo de organización: colaborativo, tecnológico y empático. Las organizaciones que poseen estos tres aspectos a su favor están cambiando (o ya han cambiado) las reglas de los mercados tradicionales. Estos cambios en las reglas obedecen a organizaciones que poseen buenos niveles de innovación, digitalización, colaboración y sensibilización de la sociedad actual.

La desconfianza de esta generación en los sistemas y organizaciones tradicionales se ve reflejada en las decisiones de compra, la elección del lugar de trabajo y las fuentes de información relevante.

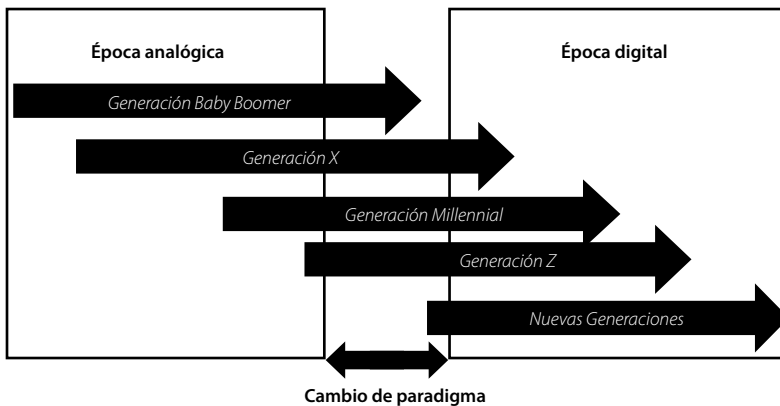
En un contexto tan rápido y dinámico, «el sentimiento» se está utilizando como prueba o filtro de realidad de la autenticidad. Este *insight* es muy interesante para seguir analizando ya que abre posibilidades de investigación sobre el origen de la posverdad actual.

La *Generación Millennial* es la mejor equipada para interpretar el nuevo cambio digital ya que ha sido la única generación que ha vivido y experimentado el cambio de lo analógico a lo digital. Por su situación de encontrarse en medio de dos generaciones y de dos épocas ayuda a las nuevas generaciones a comprender las razones del pasado y a saber adaptarse a los cambios del futuro.

Esta generación es consciente de que existe una creencia de que son «nativos digitales». En lugar de ello una atrevida propuesta sería que son «nativos intérpretes» del cambio de época. El papel de la transformación social digital pasa por los *Millennials*, que son los que pueden interpretar tanto las necesidades y razones de una época y de otra, como de las generaciones con las que vivieron y vivirán.

Es un error asumir que la *Generación Millennial* es producto o consecuencia de una nueva época. Se debe separar el cambio de época de las generaciones que existen en ella. Es decir, que existe un cambio de época independientemente de las generaciones que vivan en ellas. En el Gráfico 3 se ha realizado un ejercicio en donde se puede apre-

**Gráfico 3 · Generaciones existentes en los cambios de época**



Fuente: Trust Barometer, Edelman, 2017.

ciar las generaciones que se encuentran pasando de una época analógica hacia la época digital. Una conclusión que se puede extraer del ejercicio es que el cambio de una época a otra, no supone el predominio de una generación frente a otra dentro del cambio de paradigma actual:

A diferencia de la generación predecesora (Generación X) cuya frase «Lo que no te mata te hace más fuerte» la definía, nos encontramos con que la *Generación Millennial* acepta esta premisa pero no la siente como referente o representativa de su paradigma. La frase que mejor

representa a esta generación es: «Lo que no te hace feliz, es lo que te mata» y es por ello que marcan sus prioridades regidos por la experiencia que pueden obtener (como moneda de cambio).

No son los *Millennials* los que cambiarán el mundo, es el mundo el que depende de la *Generación Millennial* para poder pasar esta transición de una época a otra. Será la suma del interés por desarrollar el rol del intérprete en la sociedad ante este cambio de época y ante el nuevo significado o interpretación del concepto «marca».

## Bibliografía

- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2009). *Brand Leadership*, New York: The Free Press.
- Aaker, J., Fournier, S., y Brasel, A. (2008). *When Good Brands do Bad*, Center for Responsible Business, UC Berkeley, Working Paper Series, en Journal Of Consumer Research, Inc., Vol. 31, 2008.
- Alloza, A., Conley, S., Prado, F., Farfan, J., y Espantaleon, R. (2004). *Creating the BBVA Experience: Beyond Traditional Brand Management*. Corporate Reputation Review, Vol. 7, Nº1 2004, pp. 66-81.
- ARGENTI, P. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución con la Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial.
- Arthur W. Page Society (2012). *Building Belief: A New Model For Activating Corporate Character And Authentic Advocacy*. New York. Arthur W. Page Society. Extraído el 2012 en [www.awpagesociety.com/](http://www.awpagesociety.com/)
- Asociación Española de Anunciantes (2015). «*La comunicación comercial en cambio permanente*» Observatorio de la Publicidad.
- Balmer, J. (2001). *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog*. Bradford School of Management, European Journal of Marketing, Vol. 35 No. 3/4, 2001, pp. 248-291.
- Bivainiene, L. (2010). *Brand life cycle: theoretical discourses*, Siauliai University, economics and management: 2010, pp. 15.
- Bower, J. y Christensen, C. (1995). *Disruptive Technologies: Catshing the Wave*. Extraído en 2017 en [www.hbr.org/](http://www.hbr.org/) edición Enero-Febrero 1995.
- Bowker, D. (2009). *The public relations perspective on branding*. Brands and Branding, 2nd Edition, 2009, Cap. 10, pp. 146-156.
- Bravo y Madinaveitia (2015). *Transformaciones ante el reto digital*, TELOS 2014-15, pp. 58
- Capriotti, P. (1992): *La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Carreras, E., Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial.
- Carroll, C. (2013). *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. New York: Wiley-Blackwell.
- Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R., y Sadtler, T. (2007). *Disruptive Innovation for Social Chang*. Extraído en 2017 en [www.hbr.org/](http://www.hbr.org/)
- Comaroff, J., y Comaroff, J. (2000). *Millennial Capitalism: First Thoughts on a Second Coming*. Public Culture: Volumen 12, Nº 2, pp. 291-343.

- Comisuras: Sharing Branding Knowledge (2015): Un cuento de Navidad Millennial: Compendio sobre la nueva generación que se encuentra transformando los diferentes aspectos de la sociedad como la educación y el trabajo. Extraído el 2017 en [www.comisuras.com/](http://www.comisuras.com/)
- Corporate Excellence – Centre For Reputation Leadership (2013): *Construir Creencias Compartidas: Un nuevo modelo para fortalecer la identidad corporativa y para activar un comportamiento de recomendación auténtica por parte de los stakeholders*. Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y la asociación The Arthur W. Page Society. En <http://www.corporateexcellence.org/>
- Corporate Excellence – Centre For Reputation Leadership (2012): *Asuntos Públicos: Marco conceptual y modelo de gestión. Ranking Global Issues 2012*. Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y Aula de Liderazgo Público de la Universidad Pontificia ICADE Comillas, 2012. Extraído en 2017, en <http://www.corporateexcellence.org/>
- Dale Carnegie Training (2015). *Igniting Millennial Engagement: Supervising Similarities, Distinctions, and Realities*. Extraído el 2017 en [www.dalecarnegie.com/](http://www.dalecarnegie.com/)
- Dauvergne, P., y Lister, J. (2011). *Big brand sustainability: Governance prospects and environmental limits*. Liu Institute for Global Issues, University of British Columbia, The Global Environmental Change.
- De Chernatony, L. (2001). *Would a brand smell any sweeter by a corporate name?*. Birmingham University Business School, 2001.
- Edelman (2017). *Trust Barometer*. Extraído el 2017 en [www.edelman.com/](http://www.edelman.com/)
- Eshuis, J. & Klijn, E. (2012). *Branding in Governance and Public Management*. New York: Routledge, 2012.
- Fombrun, C. y Van Riel, C. (2004). *Fame & Fortune*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Foro Académico de Investigación en Comunicación (2016). *Medios de Comunicación. Tendencias y Futuro*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gaines-Ross, L. (2010). *Reputation Warfare, Spotlight on Social Media and The New Rules of Branding*. Harvard Business Review, diciembre 2010, pp. 70-76.
- Greimas, A. (1973). *Semántica Estructural*. Gredos, Madrid, pp. 220.
- Gonzales, L. y Fernandez, M. (2016). *Impacto de la generación z y millennials en la Industria televisiva española*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León, Grado de Marketing e Investigación de Mercados 2015/2016.
- Harris, F., y De Chernatony, L. (2001). *Corporate branding and corporate brand performance*. Open University Business School and The Birmingham Business School, European Journal of Marketing, Vol. 35 No. 3/4, 2001, pp. 441-456.
- Hatch, M., y Schultz, M. (2003). *Bringing the corporation into corporate branding*. McIntire School of Commerce, University of Virginia, Charlottesville, Virginia, USA, y Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark. European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 7/8, 2003, pp. 1041-1064.
- Hatch, M., y Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hatch, M., y Schultz, M. (2010) *Toward a theory of Brand co-creation with implications for Brand governance*. Brand Management, 2010, pp. 1–15.
- Iglesias, O., Sauquet, A., y Montaña, J. (2011) *The role of corporate culture in relationship marketing*, ESADE – Universitat Ramon Llull, European Journal of Marketing, Vol. 45 No. 4, 2011, pp. 631-650.
- Ind, N. (2007). *Branding Governance*. Brandmanager, N°2, 2007, pp. 30-37.
- Ind, N. (2007). *Living the Brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*. 3° Edition, London: Kogan Page.
- IND, N., FULLER, C. y TREVAIL, C. (2012) *Brand Together*. London: Kogan Page.
- Ind, N., Iglesias, O. & Schultz, M. (2013) *Building Brands Together: Emergence And Outcomes Of Co-Creation*. California: California Management Review Vol. 55, No. 3 Spring 2013.
- Ind, N.; Iglesias, O., y Schultz, M. (2013). *Building Brands Together: Emergence And Outcomes Of Co-Creation*, California Management Review Vol. 55, No. 3 Spring 2013.
- Lane, K. (2010). *The New Branding Imperatives: Insights for the New Marketing Realities*. Marketing Science Institute.
- Leiva, A. (2015). *Las Diferencias del diálogo entre Gobierno-Sociedad y entre Empresa-Sociedad*. Revisión Bibliográfica. XX Jornades de Foment de la Investigació de la Facul-



tat de Ciències Humanes i Socials. Artículo pendiente de publicación

Leiva, A. (2016). *Reflexiones sobre el modelo clásico de comunicación AIDA frente al contexto social actual*. XVII Foro de Investigación en Comunicación. tendencias y Futuro. Universidad de Murcia. Artículo publicado en el libro «Medios de Comunicación. Tendencias y Futuro» editado por el Foro Académico de Investigación en Comunicación. pp. 375-380.

Marín, F. (2009) *Comunicación de Crisis*. Madrid: Colección Acción Empresarial. LID Editorial.

Montañés, P. (2011). ¿Aquí quién manda? Levantando el mapa del poder en las organizaciones del siglo XXI. Madrid: Biblioteca Altrán, Vol. 2 Pearson Educación.

Olivares, F. (2012). *Rebelión en las marcas*. Madrid: Lid Editorial.

Ries, A. y Ries L. (2005). *El Origen de las marcas*. Barcelona: Empresa Activa.

Rubio, L. & Iriso, R. (2010). *Comunicar para Compartir: Un viaje hacia una mejor comunicación pública*. Barcelona: Sinergia Papers.

Schultz, M. (2011). *Relationships Between Culture and Institutions: New Interdependencies in a Global World?* Journal of Management Inquiry 21: 102 originally published online 28 December 2011.

Trujillo, E. (2013). *La Sociedad que no quería ser anónima*. Madrid: Colección Acción Empresarial. LID Editorial.

Urde, M., Greyser, S., y Balmer, J. (2007). *Corporate Brands with a Heritage*. Working Paper Series, No 07/18, July 2007.

VILLAFANE, J. (2004). *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Editorial Pirámide.

Wolburg, J. y Pokrywczynski, J. (2001). *A Psychographic Analysis of Generation Y College Students*, Advertising Research Foundation. vol. 41 no. 5 33-52, 2001.

