

Flash Mob Corporativo.
Estudio de su empleo por las empresas españolas con mejor reputación

Corporate Flash mob.
Study of the Best Spanish Reputable Companies flash mob videos

Carmen Costa-Sánchez*

*Profesora de Comunicación Corporativa, Facultad de Ciencias da Comunicación, Departamento de Humanidades, Universidade da Coruña, Rúa da Maestranza, 9 15001 A Coruña, España. (carmen.costa@ymail.com)

Resumen

El *flash mob* corporativo es un tipo de *performance* que puede utilizarse para transmitir una imagen positiva de una empresa o institución. Lo habitual es que se grabe en video y se comparta en los *social media* de la entidad. De esta manera, su impacto se ve multiplicado en su paso de lo *offline* a lo *online*. Pero, ¿cuál es su alcance? ¿qué están haciendo las empresas españolas a este respecto?

El artículo estudia la presencia y la tipología de los *flash mob videos* de las empresas españolas mejor reputadas (según Merco 2013). Concluye que la herramienta resulta disruptiva y novedosa. Puede considerarse un ejemplo de una nueva filosofía en la aplicación de una Comunicación Corporativa más creativa.

Palabras-clave: Comunicación Corporativa, Comunicación Externa, Flash mob videos, Youtube.

Abstract

Corporate flash mob is a kind of performance that can be used to transmit positive image of a company or institution. It usually is recorded and shared in organizational social media. In this way (from the *offline* to the *online*) its impact is multiplied. But, which is its scope? What are Spanish companies doing about it?

This article studies best Spanish Reputable companies (according to Merco 2013) flash mob videos presence and implementation. It concludes that the tool results disruptive and new and it favours the generation of positive emotions. It can be considered an example of a new philosophy in the application of a Corporate Communication more creative.

Keywords: Corporate Communication, External Communication, Flash mob videos, Youtube.

1. Nuevos retos para la Comunicación Corporativa

El contexto social, tecnológico o mediático en el que se mueven las organizaciones va cambiando y la Comunicación Corporativa debe amoldar su función a las nuevas necesidades y retos que plantea el reciente escenario.

Al margen de los avances y retrocesos que se producen en la realidad profesional del sector, para llegar aquí, la Comunicación Corporativa, que tiene sus raíces en la actividad y perfil profesional de las Relaciones Públicas, ha experimentado a lo largo del siglo XX, una evolución en cuanto a modelos, dinámicas, filosofía y prácticas. Los modelos de Relaciones Públicas (teorizados por Grunig y Hunt en 1984) podrían servir de ilustración de dicho proceso, especialmente en la evolución de los agentes de

prensa al modelo de información pública. Y continúa, al igual que las organizaciones en las que se integra, en un contexto de continuo cambio (Costa Sánchez, 2009).

En el marco de las transformaciones más destacadas que han condicionado su función, por lo que han requerido y requieren de su adaptación al nuevo entorno, destacan:

a) En primer lugar, el cambio de los roles atribuidos, marcado por una mayor amplitud, coordinación y asignación directiva de sus funciones (de gabinete de prensa a gabinete de comunicación y, de éste, a Dirección de Comunicación). La evolución ha sido progresiva, dándose en la actualidad la convivencia de los tres estadios mencionados, aunque la tendencia, como decimos, es a una función estratégica y directiva de la Comunicación Corporativa.

En este sentido, el gabinete de prensa se corresponde con el departamento que dedica su principal función a las relaciones con los medios de comunicación, teniendo como objetivo principal el impacto positivo en los medios.

El gabinete de comunicación permitió ampliar esa funcionalidad tan centrada en lo externo a los ámbitos externo, intermedio e interno desde una óptica de coherencia y coordinación de las vertientes comunicativas. "Así se ha pasado de aquellos gabinetes de prensa, cuya principal ocupación eran las relaciones informativas con los medios de comunicación, a los actuales gabinetes, en los que la comunicación se contempla de forma global, bastante más próximos a las relaciones públicas" (Almansa, 2011: 22).

Y de Gabinete a Dirección de Comunicación. La Dirección de Comunicación eleva esa función al máximo nivel del organigrama jerárquico, al mismo que las otras direcciones organizativas y en clara dependencia de la Alta Dirección. Constituye éste un clásico requerimiento de la función de Comunicación que, sin embargo, todavía no es reconocido en el ámbito profesional. "Tiene que estar estrechamente ligado a esa Alta Dirección, saber como piensa actuar en cada momento, para así coordinar y difundir inmediatamente la Información que se produce en el seno de la organización" (Martín, 1998: 54). Esto le permite además trabajar los intangibles acordes a la identidad corporativa, procurando la coherencia entre lo interno y lo externo. "El dircom es el que domina los intangibles y los sabe hacer valer. Llegados a este punto es necesario recalcar que este camino intangible no es en contra de las gestiones tradicionales de la organización, es la culminación de una concepción de la empresa que lo engloba todo y le añade más valor" (Dircom, 2013: 23).

b) En segundo lugar, los cambios tecnológicos y sociales han originado una evolución hacia herramientas participativas en el contexto de la Web 2.0, por lo que las organizaciones necesitan adaptarse. "Frente a la Web 1.0 estática y centrada en la información, este nuevo concepto de Web [la 2.0] está enfocada en el usuario y en aquellas herramientas de creación, producción y difusión de contenidos por parte de una comunidad de interagentes" (Costa-Sánchez, Piñeiro-Otero, 2012: 186). Del modelo 1.0 al 2.0, la web de las organizaciones deja de ser unidireccional y los espacios para las relaciones con los medios (salas de prensa *online*) ya no tienden a ser un tablón de anuncios de comunicados de prensa que se han mandado previamente, sino que pasan a permitir la interacción y participación de los usuarios. Por otra parte, los ámbitos *online* y *offline* se configuran como un continuo sobre los que transmitir intangibles positivos vinculados a la entidad. Además, la Web 2.0 se ha convertido en un espacio multimedia gracias a los nuevos

canales audiovisuales (Youtube, Vimeo, Vine, Instagram) y a la democratización de las herramientas de grabación y edición de video (*smartphones* y *tablets* han facilitado dicho proceso). "El desarrollo de la Web 2.0 está provocando indirectamente una avalancha de contenido audiovisual y su capacidad para crear comunidades favorece un uso extensivo de los formatos audiovisuales" (Lloret y Canet, 2008).

c) En tercer lugar, los usuarios se han empoderado y plantean como una necesidad el poder dialogar con las organizaciones de igual a igual. Es habitual ver consultas o críticas en las plataformas de los *social media* de empresas e instituciones, que deben dar respuesta a cada uno de sus efectivos o potenciales clientes (para ello nacen nuevos perfiles profesionales como el *community manager*). "Los CM [community manager] escuchan a las comunidades *online*, se relacionan con ellas en nombre de las organizaciones, trasladan a la compañía lo que se dice de ella en el mundo digital para identificar amenazas u oportunidades, e integran estos espacios en las estrategias de negocio de la empresa", explica Silva Robles (2012: 198).

Se trata también de usuarios más creativos, a los que les gusta participar y utilizar las nuevas herramientas para interactuar, jugar o crear contenidos. Son los llamados *prosumers* (Toeffler, 1980), un perfil de público al que las organizaciones no pueden ignorar sino que deben ofrecerle experiencias y contenidos de interés. "Debemos reconocer a los prosumidores como los actores comunicativos de la sociedad de la ubicuidad", concluye Isla (2011: 76).

d) En cuarto lugar, sus objetivos se han vuelto más ambiciosos. La diferenciación ha dado paso a un nuevo objetivo: Captar la atención de los usuarios y lograr su *engagement* en relación a la marca, es decir, convertirlos en aliados de la marca y de la entidad. "Hay que gestionar bien la comunicación, para que el mensaje llegue a los stakeholders y estos lo reconozcan y puedan devolver valor a la organización en forma de confianza, credibilidad y fidelidad, en definitiva: en forma de reputación" (Carrillo, Castillo y Tato, 2008: 255).

En un contexto de *economía de la atención*, lo audiovisual gana importancia y pasa a ser un aliado fundamental para las estrategias corporativas y de marketing. En esta nueva etapa, sobrevivir con éxito a la sobreinformación existente y lograr acceder al consumidor por otras vías se convierte en toda una prioridad (Bermejo, 2009). "Las marcas deben intentar crear afecto, propiciar el dialogo, y sobre todo, crear tiempo, generar contenidos por los cuales los consumidores quieran pasar tiempo con ellas" (Del Pino, 2008).

Por lo tanto, los contenidos que ofrecen a los públicos deben adaptarse. La ludificación, el *storytelling* y el transmedia se han revelado como estrategias de interés al servicio de la Comunicación Corporativa (Costa-Sánchez, 2014).

2. Comunicación Corporativa Audiovisual. Evolución de los formatos y propuesta taxonómica.

La Comunicación Corporativa necesita *audiovisualizarse*. El incremento de los canales de comunicación externa que recurren a formatos fotográficos o audiovisuales se ha multiplicado. Los *social media* han ampliado el catálogo de canales de comunicación externa en formato audiovisual. Por supuesto, el canal condiciona el mensaje.

Uno de los impulsores de esta eclosión de los mensajes audiovisuales lo constituye la aparición de Youtube, en estos momentos la web más consultada en España, con 19.032.00 visitantes únicos en los últimos 30 días según el *Estudio General de Medios* (en los últimos datos publicados correspondientes al resumen general de resultados para el período de febrero a noviembre de 2013), pero también a nivel internacional (es el tercer sitio web más popular del mundo, detrás de Google y Facebook, según Alexa, 2013). Según el informe *2013 Digital Influence Report* (Technorati), más del 91% de las marcas tienen presencia en Facebook, en Twitter un 85%, mientras que un 73% en Youtube. A partir de ahí, las tendencias dejan de ser mayoritarias: un 41% en Pinterest, un 33% en LinkedIn, un 32% en blogs (destacando Blogger y Wordpress), un 29% en Instagram y un 26% en Google +.

En cuanto a los formatos audiovisuales, los más tradicionales, como el video corporativo, han evolucionado y a ellos se añaden nuevas posibilidades en relación con la amplificación de los canales existentes y sus posibilidades. Hagamos un breve repaso a cada uno de ellos:

La evolución del video corporativo ha sido estudiada por Galindo Rubio (2004), quien explica que éste se ha vuelto más emotivo, pues pretende mostrar la identidad de la organización más que su personalidad. De esta forma, el mensaje se basa en la identificación del receptor con las imágenes que se muestran, razón por la cual percepciones puntuales son suficientes para garantizar la eficacia comunicativa del mensaje. Se hace una renuncia expresa a la información en pro de la emoción, en base a la firme creencia de que, en el contexto corporativo, ésta ha de situarse en otros medios y soportes que - en complementariedad o de forma aislada - hagan factible la redundancia de los mensajes (Galindo Rubio, 2004). De esta forma, define el video corporativo emocional como:

un producto audiovisual representativo de la identidad corporativa de la organización, que actúa como catalizador de nuevos mensajes capaces de optimizar la imagen pública de la organización, conceptualizados a partir de las emociones percibidas por el receptor y de las experiencias acumuladas por éste con respecto a la misma, y difundido por medios de comunicación que propicien una recepción individual, voluntaria y atenta. (Galindo Rubio, 2005: 670).

El videocomunicado (*video press-release*) constituye otro formato de comunicación audiovisual externa. Entendido como la nota de prensa en formato audiovisual, las organizaciones lo utilizan para dar a conocer información útil a la sociedad en forma de brutos de imágenes para que los medios puedan editarlos. "El videocomunicado de prensa (*video news release*, VRN) es un comunicado en formato audiovisual destinado a los informativos de las televisiones" (Xifra, 2011: 180).

A pesar de que la investigación en Relaciones Públicas ha profundizado en herramientas habituales de comunicación externa como la nota de prensa o la conferencia de prensa (Losada Díez, 2004; Túñez López, 2012), no existe un amplio *corpus* teórico sobre el *videocomunicado*, probablemente porque en España todavía se trata de una técnica de escasa tradición, que empieza a ganar terreno (Xifra, 2011).

El videocomunicado debería emplearse, al igual que la nota de prensa, para aquellas informaciones que no necesiten ser matizadas por la organización ya que, al igual que en el formato escrito, no dan pie al encuentro directo entre fuente y medios, lo que impide la realización de preguntas. Sus principales características son:

- Imágenes recurso que ilustran el tema noticioso.
- No incluyen *voz en off* para facilitar la edición de las imágenes y su inclusión en el informativo.

- Generalmente, con declaraciones de expertos (y se adjunta la transcripción de dichas declaraciones).
- Presencia muy discreta de la marca en imágenes.
- Duración de entre 10 y 15 minutos.

Los formatos audiovisuales integrados en una campaña viral y/o transmedia son otro material imprescindible para que ésta pueda llevarse a cabo con éxito. Las organizaciones han inaugurado una etapa en la que combinan la comunicación externa *online* y *offline* al servicio de la transmisión de su mensaje. En este sentido, suele partirse de un pequeño *teaser* que fomente el interés y que sea viral, así como recurrirse a otros formatos audiovisuales integrados en una web diseñada al efecto. Una de las primeras campañas transmedia y ARG (*Alternate Reality Game*) más conocidas es la desarrollada para Audi (America) por la agencia McKinney bajo el nombre de *The Art of the Heist* en 2005. A partir del falso robo de un Audi A3, se inicia una propuesta de juego que recurre a plataformas en medios tradicionales (anuncios en televisión y prensa, radio...) y nuevos (blogs, videoconferencias, videos de cámaras de vigilancia, etc.) para localizarlo. Los acontecimientos en el mundo real se capturaron en video y sirvieron para alimentar la web. El transmedia implica, por definición, el empleo de distintos medios para contar una historia sin que unos dependan de otros (Jenkins, 2003; 2008). Al servicio de dicha finalidad, pueden emplearse diversos formatos audiovisuales: *webseries*, *mobiseries*, *advergaming* y otras formas de *advertainment*.

El *lipdub* es un video de carácter dinámico y en el que miembros de la organización participan interpretando en *playback* un tema musical generalmente grabado en plano-secuencia (sin cortes).

Se ha empleado dicho formato en comunicación externa para transmitir una imagen alegre, dinámica y divertida de organizaciones interesadas en este perfil comunicativo (p. e. para celebrar el aniversario de la organización; es propio asimismo del ámbito universitario). A nivel interno, además, la realización de este ejercicio audiovisual ayuda a crear un clima positivo y favorece las relaciones entre el equipo que conforma la organización. "Podemos concluir que un buen *lipdub* contribuye a la creación de imagen y a la socialización de los miembros de la institución mostrando una faceta amigable de la organización, exponiendo las ventajas de la entidad y actuando como una actividad motivadora para el staff organizacional", explica Díaz Méndez (2013: 145).

En el canal de Youtube de la empresa española de moda Grupo Cortefiel, por ejemplo, puede verse un video musical grabado para proyectar en el aperitivo de Navidad de la empresa (<http://www.youtube.com/watch?v=NsX1x6Dz67k>). El *making off* del video también está disponible. En él se intercalan tomas falsas que incrementan la imagen de clima interno positivo y que se intercalan con declaraciones de los trabajadores sobre el día a día de la organización (<http://www.youtube.com/watch?v=Ee6fz0Ls164>).

Los microvídeos divulgativos (informativos) constituyen otro material audiovisual por excelencia de los canales en Youtube de las organizaciones. Forman parte de la divulgación de la actividad (producto o servicio) que la organización realiza, pero no se trata de *spots* publicitarios (que también suelen estar a disposición de los usuarios en los canales de Youtube), sino de videos de corta duración sobre la actividad de la organización o con contenidos relacionados y de interés. Por ejemplo, en el canal de Youtube de

Clinica Baviera (<http://www.youtube.com/user/ClinicaBaviera>), son numerosos los microvídeos divulgativos sobre los distintos procedimientos quirúrgicos oftalmológicos que llevan a cabo.

En cuanto a las prácticas audiovisuales puestas en marcha al amparo del *branded content*, cabe decir que, si bien los formatos audiovisuales no son los únicos posibles para generar contenido asociado a la marca, sí es verdad que son unos de los más empleados. El *branded content* abarcaría formas dinámicas de integración de mensajes de marca en el entretenimiento, como el *advergaming* o el *advertainment* (Regueira, 2012). Definido como la integración de una marca en un contenido de entretenimiento, información o educación (Aguado, 2008), pretende que las marcas sean productoras de un contenido que resulte de interés para las audiencias, a fin de que los usuarios reconozcan en la marca a una entidad *confiable*, con la que mantienen una relación continua y con la que tienen afinidad a nivel de gustos e intereses. Para Del Pino y Reinares (2013: 163), puede ser definido como "la creación de contenidos por parte de la marca orientados a mantener conversaciones con el nuevo usuario".

Finalmente, el *flashmob* (multitud instantánea, en su traducción directa), objeto de estudio del presente trabajo, consiste en la convocatoria de un acto *pseudoespontáneo*, en la calle o en un espacio público, en el que se busca la participación de la gente que en ese momento se encuentre próxima. Su estudio, que centra este trabajo, nos permitirá profundizar en sus dinámicas y ventajas al servicio de la Comunicación Corporativa.

Una propuesta taxonómica de los distintos formatos audiovisuales que forman parte de la Comunicación Corporativa Audiovisual (ver Tabla 1) nos muestra que, en el contexto comunicativo actual, han proliferado los mensajes conformados en base a lo audiovisual e interactivo en un intento por adaptarse a la Web 2.0, llamar la atención y favorecer la participación de los públicos a los que se dirige.

Tabla 1. Propuesta de taxonomía de los nuevos formatos corporativos audiovisuales

<i>Formatos corporativos audiovisuales tradicionales</i>	<i>Nuevos formatos corporativos audiovisuales</i>
Spot	Nuevo video corporativo
Video corporativo	Videocomunicado
Publirreportaje	Video viral
Entrevistas	Lipdub
Declaraciones	Flashmob video
	Microvideos informativos/ divulgativos
	Teaser
	Branded content
	Webserie/ Mobiserie
	Advergaming
	Advertainment
	Making off

Fuente: Elaboración propia

3. Flash mob corporativo

3.1. Concepto

El *flash mob* se ha convertido en un acto con un gran simbolismo y una importante repercusión, donde se sustenta una de las principales razones de su utilización. El concepto deviene del acuñado por Rheingold (2002) como *smart mob*, una forma de activismo político, donde un grupo de gente se reúne en un determinado sitio público, previa convocatoria espontánea por medio de sms, blogs, foros o de las redes sociales. Para Rheingold (2002), las nuevas tecnologías móviles en red han permitido nuevas formas de protesta como las *smart mobs*.

El *flash mob*, que también puede tener un uso sociopolítico y reivindicativo (Shresthova, 2013), consiste asimismo en un encuentro *pseudoespontáneo* entre un grupo de gente que se reúne para llevar a cabo una acción y luego se disipa rápidamente (de donde el nombre).

“Los flash mobs son incluso más pasajeros que los smart mobs, en tanto son grupos que se forman y luego se disipan rápidamente. Aparentemente son espontáneos (pero han sido organizados previamente vía la conectividad de la web), cantan, bailan, se quedan quietos por un período de tiempo o actúan de manera que llaman la atención pública. A veces son grabados y aparecen en los social media como Youtube” (Waddock y Mcintosh, 2011: 308, traducción propia).

Desde la óptica de la Comunicación Corporativa, podría definirse como una herramienta de comunicación externa que sirve para crear un evento positivo, en un espacio público, en el que participan un grupo de personas (agentes) y espectadores (público presente) y que sirve para sorprender, llamar la atención y crear una experiencia que genere emociones positivas acerca de la marca o de la organización. Su grabación en video y posterior difusión por medio de los *social media* garantiza una experiencia de recuerdo que continúa fomentando un entorno emocional positivo aún tiempo después de haber sido ejecutado el evento. Generalmente, implica música, con lo que la elección del tema en este sentido es fundamental. Asimismo, a nivel de realización, la grabación de las reacciones de los presentes ayudan a crear una experiencia vicaria en quien lo contempla tiempo después.

El término - *flash mob* - fue creado por un bloguero neoyorquino que lo acuñó en 2003. Su empleo puede ser diverso. En el presente trabajo se subraya su empleo como herramienta de comunicación externa de las organizaciones, así como, una vez grabado en video y generado el *flash mob video* como nuevo formato audiovisual de Comunicación Externa. “Han sido tomados por diferentes actores sociales como ciudadanos, organizaciones no lucrativas así como grandes empresas como estrategia promocional. Hoy en día constituyen una estrategia de *marketing* no convencional, tal y como ejemplifican los flash mob musicales” (Vellar, 2012: 111, traducción propia).

Algunas características del *flash mob corporativo* que resultan de interés a la hora de valorar su implementación son:

- Gran capacidad para llamar la atención, por lo que se trata de una herramienta que, aunque parezca menor, debe emplearse de forma estudiada y adecuada.

- Hay que tener en cuenta que hay tres tipos de destinatarios del mensaje que se intenta transmitir: los protagonistas del evento, los espectadores en directo y los espectadores en diferido, es decir, aquellos que accedan al contenido *a posteriori*. El acto (o *pseudoevento*) debe planificarse pensando en estos tres públicos.
- No debe abusarse de su empleo, sino que hay que seleccionar muy bien el momento más oportuno para llevarlo a cabo: en una campaña especial, en la celebración de un evento importante en la vida de la organización, etc.
- Es un formato que luego se destina a nutrir los medios sociales de la marca, por lo que hay que tener en cuenta las características de los contenidos *online* a la hora de planificarlo: virales, divertidos, con humor, generadores de *engagement*.

Como se ha descrito, un *flash mob* presenta la apariencia de un acontecimiento espontáneo, pero no lo es, ya que existe una organización detrás de este evento. Al servicio de la Comunicación Corporativa, sirve para dar visibilidad a un acontecimiento que repercuta en positivo en la imagen de la organización. Sirve, por tanto, para:

- Crear un evento disruptivo queacapare la atención de los espectadores en tiempo real y de aquellos que accedan al contenido a través de los *social media* de la organización. Por ello mismo, también suele llamar la atención de los medios, tanto tradicionales como nuevos medios, ya que se apropian de un espacio público. Puede servir por lo tanto de estrategia para introducirse en el temario de los medios (es decir, como una herramienta de *publicity* no tradicional), que además no requiere un elevado presupuesto. "Un flashmob bien organizado y entretenido tiene el potencial de convertirse en viral y dicha publicidad no requiere un gran presupuesto" (Wang, Akella y Bennet, 2014: 26, traducción propia).
 - Favorecer la simpatía hacia la organización, en tanto se trata de una actuación que genera sonrisas y la complicidad de quien la contempla (en directo o en diferido). El empleo de músicas adecuadas (canciones en positivo) contribuye en gran manera a ello. "Las emociones de la audiencia se ven alteradas por la incitación al humor (a la risa) y sentimientos de felicidad. El espectáculo también invita visualmente a fijarse en sus espectadores, atrapando y manteniendo la atención para provocar esas sensaciones" (Pierce, 2012: 42, traducción propia).
 - Contribuir a un recuerdo agradable (que asociar con la organización o la marca), por cuanto lo que se nos muestra es un tipo de espectáculo que genera expectación en quien lo contempla y con el que se suele generar empatía. Su utilización en sentido óptimo implicaría un efecto contagio (viral) en redes sociales.
- "Producir un flash mob hace que la motivación del productor cree una experiencia existencial transparente y, combinada con la inteligencia del consumidor, esto tiene el potencial de crear una confianza entre el consumidor y la empresa que podría resultar en un entusiasmo por la empresa o incluso en las plataformas de medios sociales" (Grant, Bal y Parent, 2012: 249, traducción propia).

En la organización y desarrollo de un *flash mob*, conviene tener en cuenta una serie de pasos (a partir de Melin, 2012):

1. Tener un objetivo claro. ¿Qué se pretende transmitir por medio del flash mob? ¿Por qué se escoge este formato y no otro?
2. Crear un acto convincente que sirva a ese objetivo. Utilizar el humor y el entretenimiento.
3. Reservar una fecha y un lugar donde ya vaya a haber gente para aprovechar el efecto “público” en directo.
4. Elegir bien la logística de la organización.
5. Reclutar gente. Ser consciente de cuanto de público o de privado se necesita que sea dicho evento. Emplear las redes sociales para ello. Crear una página del evento en Facebook, por ejemplo. Existe también una web, <http://www.flashmob.com>, donde hay que inscribirse para crear una cuenta y puede dársele difusión al evento entre un colectivo que ya está familiarizado con este tipo de *performances*. Puede comenzarse a reclutar gente por los contactos más interesantes (en función de la temática del evento, por ejemplo) o personas más cercanas.
6. Distribuir la canción y encontrar un local céntrico para ensayarla.
7. Ser flexible a la hora de adaptar o realizar cambios (en la coreografía, etc.) para aquellos que no tienen práctica o experiencia.
8. Comprobar por duplicado la logística para que nada falle.
9. Llamar o ponerse en contacto con medios y *bloggers* para que cubran el acontecimiento.
10. Grabar el evento en video para luego incluirlo en las redes y medios sociales de la organización. Promocionarlo también en este ámbito o utilizarlo como base de una campaña más global que emplee también publicidad y herramientas de *publicity*.

Entender la utilización de la herramienta y la necesidad de desarrollar una estrategia de comunicación que implique la realización de un *flash mob* son los aspectos más importantes para que la Comunicación Corporativa sepa cómo optimizarla: “Entender cómo desarrollar una estrategia de marketing sólida en el uso del flash mob, un plan para promover la acción, y planes claramente definidos a nivel macro y micro ayudarían al manager a dar forma y centrar sus esfuerzos hacia un retorno de la inversión positivo y creciente” (Grant y Boon, 2013: 200, traducción propia).

3.2. Utilización al servicio de la Comunicación Corporativa de las empresas españolas

3.2.1. Alcance

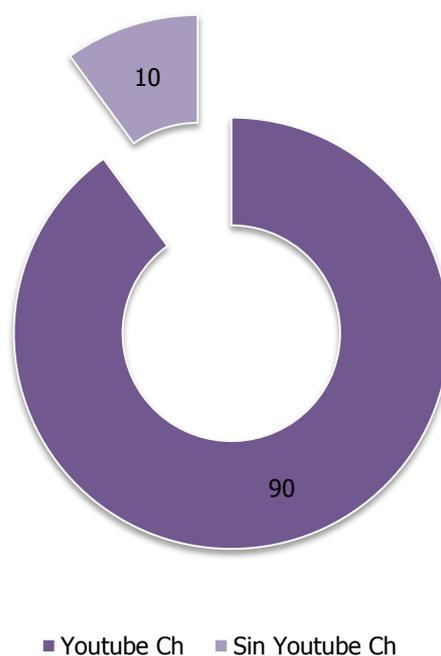
Para el análisis empírico del presente trabajo se han estudiado los *flash mob* presentes en los canales de Youtube de las 100 empresas españolas incluidas en el índice de reputación Merco 2013. El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS) es un instrumento de evaluación que desde 2000 mide la reputación de las empresas en España y en otros países de Latinoamérica, habiéndose convertido en uno de los monitores de referencia del mundo (puede consultarse más información en <http://www.merco.info/es/countries/4-es>). El conjunto de empresas estudiadas y su lugar en el ranking de las empresas mejor valoradas puede revisarse aquí:

<http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/2>

El período de estudio abarcó del 24 de febrero al 20 de marzo de 2014. La primera de las medidas tomadas es el alcance, esto es: ¿hasta qué punto se ha estandarizado el empleo de *flash mobs* corporativos al servicio de la comunicación externa de las organizaciones?

Primeramente, por tanto, se determinó la existencia o no de un canal de Youtube por parte de cada una de estas empresas y, en segundo término, se localizó la presencia de este formato audiovisual en los canales disponibles.

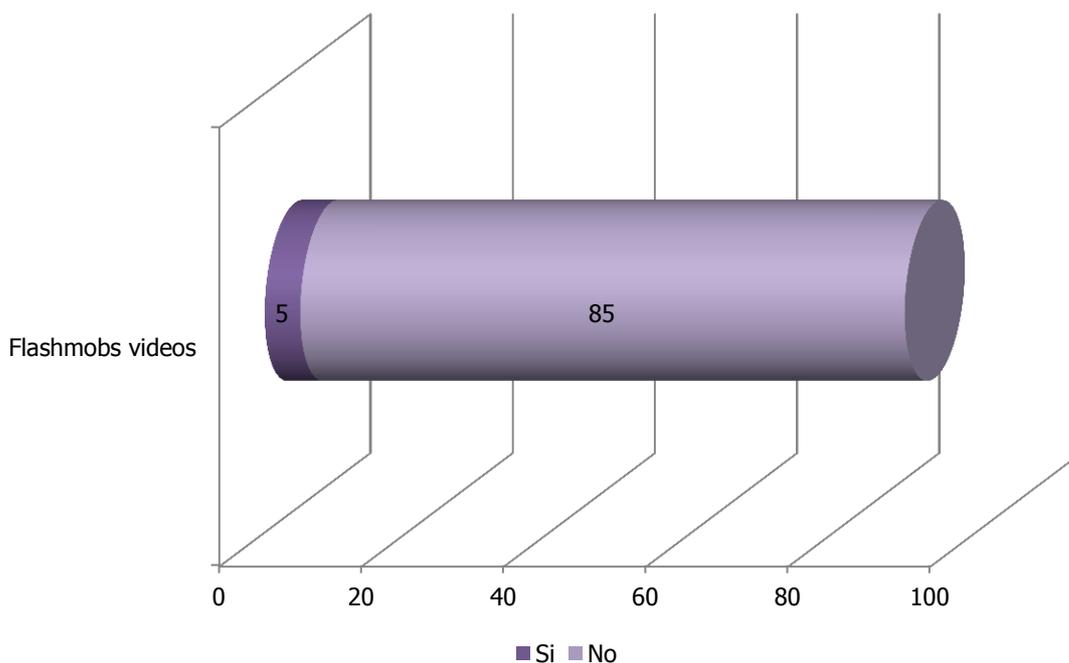
Gráfico 1. Empresas mejor reputadas (MERCOSUR) con canal de Youtube.



Fuente: Elaboración propia

Los gráficos correspondientes revelan que el 90% de las empresas mejor posicionadas en Merco 2013 tienen Canal en Youtube (ver gráfico 1), mientras que un 10% de las mismas no incorpora este nuevo medio en su estrategia de comunicación corporativa externa.

Gráfico 2. Presencia de *flash mob videos* en los canales de Youtube



Fuente: Elaboración propia

De ese 90% (de esas 90 empresas que tienen canal propio en Youtube), solo 5 empresas han puesto en práctica algún formato *flash mob* y generado *flash mob videos* (ver gráfico 2). Se trata de una presencia de apenas un 5,5% en los canales de Youtube analizados.

Esto nos da a entender que el alcance del *flash mob* por parte de las empresas españolas no es elevado, como sí ocurre con otros formatos como los microvídeos informativos, los *spots* o los videos corporativos.

3.2.2. Estudio en profundidad. Metodología.

En total se estudiaron los 18 *flash mob videos* localizados, procedentes de las cinco empresas españolas que cuentan con dicho formato en su plataforma de Youtube: catorce de McDonald's España, dos de Adif, uno de Eroski y uno de Banco Sabadell (ver tabla 2).

Tabla 2. Magnitudes del trabajo empírico

Canales Youtube rastreados	Canales Youtube Existentes (/100)	Canales en Youtube con <i>flash mob videos</i>	Nº de <i>flash mob videos</i> estudiados
100	90	5	18

Fuente: elaboración propia.

Se encontró uno en el canal de la empresa española El Corte Inglés, pero no se incluyó por ser un falso *flash mob*, pues en realidad se trata de una coreografía que luego se pondrá en práctica por los mismos protagonistas para un spot publicitario, por lo tanto carece de los elementos definitorios de un *flash mob*: Llevarse a cabo en un lugar público, por gente desconocida entre sí y con gente que asume el rol de espectadora ("participantes" y "audiencia", en los términos que emplea Grant (2014: 4)).

Los videos fueron analizados, siguiendo la técnica del análisis de contenido. Piñuel (2002) afirma que el análisis de contenido consiste en el conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados y que, basados en técnicas de medida, bien cuantitativas (basadas en el recuento de unidades), bien cualitativas (basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones en las que se han producido los textos. La herramienta de estudio, diseñada al efecto, recogía las siguientes categorías de análisis:

1. Tipo de escenificación. Baile, interpretación musical, interpretación vocal, combinación de las anteriores, otra (especificar).
2. Lugar de escenificación. Plaza, parque, sede/locales de la empresa. Justificación del lugar elegido.
3. Objetivo del video.
4. Oportunidad del video, es decir, con motivo de qué se emplea en ese momento dado.
5. Integración del formato: Independiente o integrado en una campaña de comunicación más amplia. De ser así, temática de la campaña.
6. Elementos emocionales transmitidos. Se proponen una serie de valores positivos, que suelen ser los característicos de este tipo de *performances*. Complicidad, alegría, compañerismo, humor, otro/a (especificar).
7. Indicadores del impacto del video: N^a de reproducciones, n^o me gusta, n^o no me gusta, n^o comentarios generados.

A continuación se exponen los resultados obtenidos del análisis efectuado.

4. Resultados

4.1. Banco Sabadell

El tipo de escenificación consiste en una interpretación instrumental y vocal del *Himno a la alegría*. Ésta tuvo lugar en la Plaza de Sant Roc en Sabadell, enfrente de la sede del banco, por lo tanto un lugar con mucha simbología siendo la localidad y el lugar donde nació la entidad bancaria.

El objetivo del video es celebrar un evento conmemorativo, aprovechando la celebración del 130^o aniversario de la creación de Banco Sabadell.

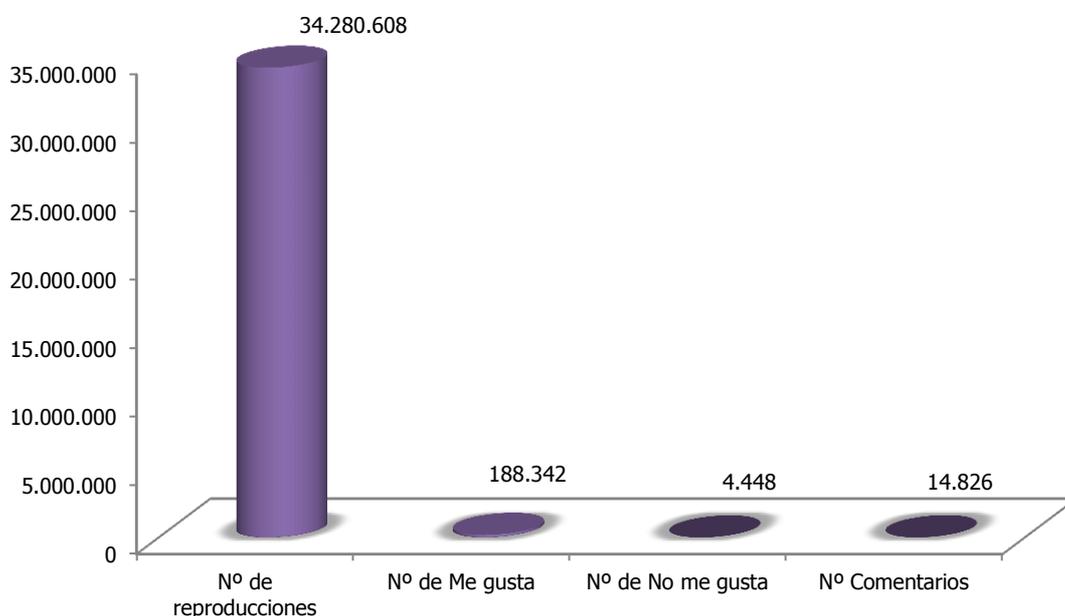
Se trata de un *flash mob* integrado en la campaña "Som Sabadell" para homenajear a la ciudad, trabajadores y habitantes de Sabadell, la ciudad que vio nacer el banco.

Los elementos emocionales que transmite el video son: Tranquilidad y belleza. La orquesta y los coros interpretan una pieza de Beethoven muy decodificable por el gran público (pues el *Himno a la alegría* ha

sido declarado por la UNESCO patrimonio mundial de la humanidad y es además el himno de la Unión Europea) y que simboliza la paz, la unión y la alegría.

Por medio de los rostros de la audiencia, se transmite sorpresa, expectación (a cada poco se van sumando más instrumentos e intérpretes) y curiosidad. Este *flashmob video* tuvo un alto impacto en Youtube contando con unos indicadores muy elevados. Tanto el número de reproducciones, pero especialmente la cantidad de comentarios generados resulta llamativa (ver gráfico 3). Debe tenerse en cuenta en comparación con los otros videos analizados, que su fecha de difusión en Youtube es el 31 de mayo de 2012, con lo que lleva un período de casi dos años de difusión en la Red.

Gráfico 3. Indicadores de impacto del *flash mob* de Banco Sabadell (a 15/03/14)



Fuente: Elaboración propia.

4.2. McDonald's España: *Despierta tu sonrisa*

Se analizaron un total de 14 *flash mobs corporativos* que consisten en un baile escenificado en diversos establecimientos de McDonald's en España.

Los protagonistas del baile son los propios trabajadores de la empresa. La canción elegida es *Paraíso de DVicio*.

El objetivo del *flash mob* es doble: por una parte, ayuda a trabajar las relaciones dentro del equipo, mejorando el clima interno; por la otra, mejora la imagen externa de la marca, al crear una experiencia "recordable" y divertida para los clientes.

Se trata de una actividad que se enmarca dentro de la campaña *Despierta tu Sonrisa*, puesta en marcha por McDonald's para presentar su nueva gama de productos para el desayuno. Una iniciativa que, según cuenta la propia empresa "nace para satisfacer los hábitos y costumbres de la sociedad española" y para

la que han creado un nuevo ambiente en sus locales hasta las 12.00 horas. Precisamente, la serie de *flashmobs* constituye uno de los ejes de esta campaña transmedia que también se compone de *spots* publicitarios y de contenido en redes sociales.

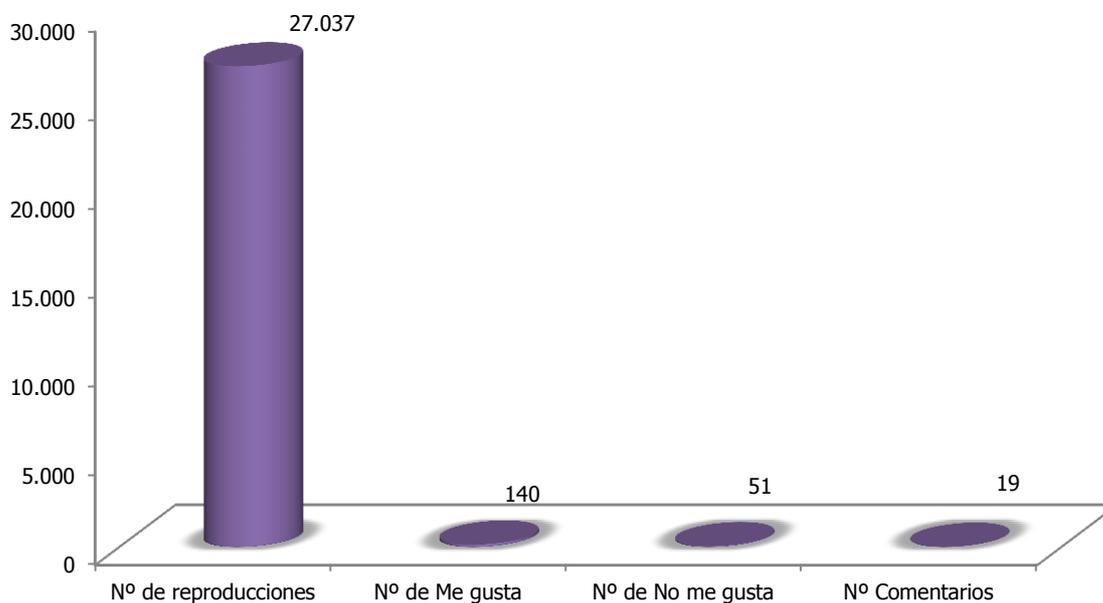
Los elementos emocionales que transmite el video son la sorpresa (del público en el establecimiento), la alegría y la diversión (de los protagonistas), así como la complicidad y compañerismo entre los empleados o entre empleados y clientes. La canción resulta un acierto ya que se trata de una música juvenil, divertida y pegadiza.

La organización de la campaña requirió el diseño de la coreografía (que también puede verse en los vídeos del canal) y la programación (anuncio previo incluido) en un día y una hora para coordinar todos los *flash mobs* realizados en los distintos establecimientos.

Los impactos de los videos fueron desiguales tendiendo a bajos (ver gráfico 4), pero debe tenerse en cuenta que hace una semana que fueron colgados (el 14 de Febrero ya que es una campaña muy reciente), mientras que en el caso de Banco Sabadell, el flash mob lleva casi dos años en su canal de Youtube, desde el 31 de Mayo de 2012.

El total de los *flashmobs* realizados permitieron los siguientes impactos:

Gráfico 4. Indicadores de impacto de los *flash mob* de Despierta tu sonrisa (a 15/03/14)



Fuente: Elaboración propia.

El video que tiene más reproducciones es el de la explicación de la coreografía (https://www.youtube.com/watch?v=ZqiNRc1_xCI), alcanzando las 9.544 reproducciones, lo que avala la transparencia en los materiales generados durante la organización de un *flash mob* como contenido de interés para los públicos.

4.3. Adif España

Se analizaron los dos *flash mobs* presentes en su canal de Youtube:

- El primero de ellos tiene lugar en la estación Valencia Nord. El lugar elegido tiene toda la lógica teniendo en cuenta que Adif es la empresa que gestiona la infraestructura y las estaciones ferroviarias en España.

Se trata de un baile interpretado por la Asociación Juvenil "Más que palabras" a través de su programa Street Valencia con motivo del inicio de las fiestas navideñas y del nuevo año 2012.

El video presenta una realización deficiente, lo que obstaculiza la generación de emociones en el espectador "diferido", pues se toma un plano general largo a demasiada distancia como para ver las reacciones de los protagonistas del baile y de los espectadores.

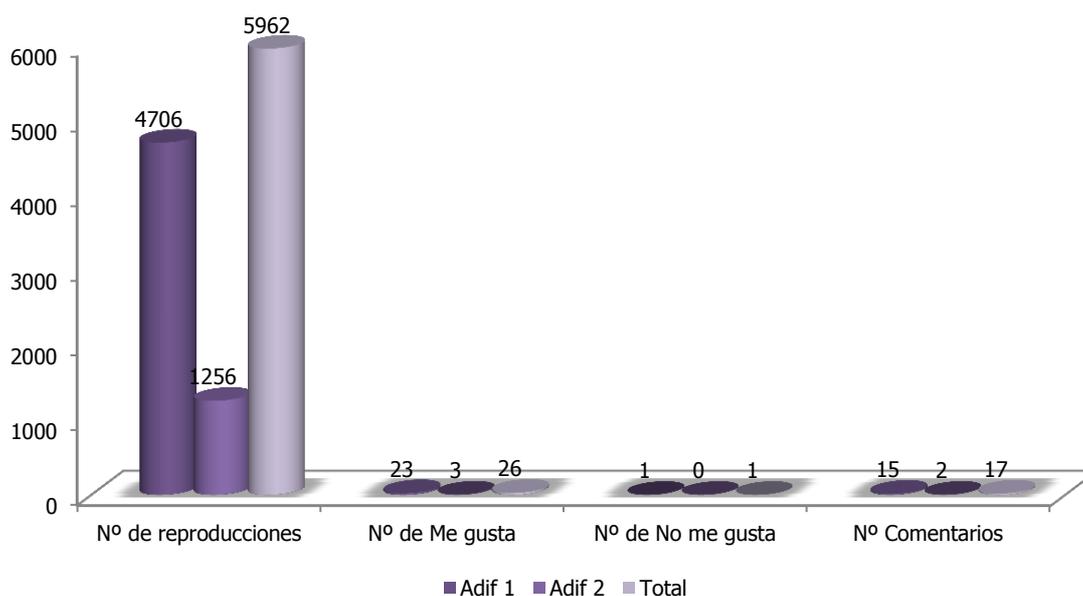
Los indicadores de impacto son bajos: 4706 reproducciones, 23 me gusta, 1 no me gusta y 15 comentarios para un período de más de un año.

- El segundo de ellos se celebró el día 29 de Abril de 2011 en la Estación de Valencia Nord con motivo del Día Internacional de la Danza y organizado por la Asociación de profesionales de la danza de la Comunidad Valenciana.

El evento consistió en un baile e interpretación musical con xilófonos del conocido tema *Tell me more* (Grease).

El video transmite alegría y diversión, pues se trata de un baile en el que participan bastantes personas, hay muchos niños y con partes de coreografía libre, con lo que se saca a la gente del público a bailar. La repercusión fue también moderada (ver gráfico 5). En este caso, los datos de cada video se han desagregado porque no pertenecen a la misma campaña.

Gráfico 5. Indicadores de impacto de los *flash mob videos* de Adif (a 15/03/14)



Fuente: Elaboración propia.

4.4. Eroski

Este *flash mob* fue realizado en el centro comercial Eroski de Terrassa (Barcelona) para celebrar la llegada de las fiestas navideñas. Se trata de una interpretación vocal de varios fragmentos de villancicos por parte de los trabajadores de la entidad, mezclándose con la gente que se va acumulando en la zona de caja.

El formato no se integra en ninguna campaña sino que funciona a modo independiente, como algo novedoso que se llevó a cabo en este establecimiento dentro de la red de supermercados que Eroski tiene en España.

El video transmite la sorpresa y expectación de los clientes, al tiempo que el compañerismo entre los empleados y la alegría por la llegada de la Navidad.

Las cifras de impacto del *flash mob video* son las siguientes (se comparte en diciembre de 2010): 26.403 reproducciones, 63 me gusta , 6 no me gusta y 15 comentarios.

En una visión de conjunto, los *flash mob* vídeos que han desarrollado hasta ahora las empresas españolas son performances que implican música (sobre todo, escenificación de bailes), que aprovechan la oportunidad -fiestas navideñas, el aniversario de la empresa para realizar esta actividad- y que apuestan por emociones como la alegría y la diversión para asociar a la entidad y la marca (ver tabla 3).

La ausencia de una fecha de caducidad (pues no son contenidos ligados a la actualidad de la organización ni noticiosos) lo convierten en una apuesta de interés para los canales de Youtube de las organizaciones, además de que pueden incrementar el número de reproducciones generadas de forma acumulativa. Esto es así gracias también a una de sus características clave: la búsqueda de la conexión emocional no solo con el espectador en directo sino 'en diferido' , es decir, quien accede al *flash mob* vídeo a través de los canales indirectos (Youtube u otros social media).

Tabla 3. Síntesis de características de los *flash mob videos* (FMV) analizados

FMV	Tipo	Lugar	Objetivo	Oportunidad	Integrado	Emociones
Sabadell	Interpretación musical y vocal	Ciudad, plaza, delante sede	Agradecimiento	Aniversario	No	Belleza Alegría
McDonald's	Baile	Interior instalaciones	Anuncio de nuevo servicio	Campaña <i>Despierta tu sonrisa</i>	Sí	Alegría Diversión Compañerismo Buen ambiente
Adif 1	Baile	Delante sede	Colaboración con Street Valencia	Navidad	No	
Adif 2	Baile	Interior instalaciones	Celebración	Día Internacional de la Danza	No	Alegría Diversión
Eroski	Interpretación vocal	Interior instalaciones	Felicitación	Navidad	No	Humor Alegría

Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

El *flash mob corporativo* constituye una nueva herramienta de Comunicación Externa que todavía no se ha estandarizado entre las empresas españolas. Su alcance, es por lo tanto, bajo. Ello implica que todavía no ha perdido su carácter novedoso, lo que resulta positivo en la medida en que su efecto disruptivo se ve garantizado gracias a un uso limitado, es decir, a que se trata de un recurso excepcional.

De hecho, de las 100 empresas españolas con mejor reputación (según el Merco 2013), solo cinco han experimentado con este tipo de formato audiovisual. De su estudio, hemos extraído que:

- Su utilización resulta más rentable al integrarse en una campaña de comunicación más global, en lugar de a modo independiente como un acto puntual. Ello implica que sirven a un mensaje de conjunto, del cual el *flash mob video* se encarga de transmitir una parte. Sin embargo, se trata de una tendencia no consolidada.
- Suelen realizarse en las instalaciones de la empresa o en un lugar público próximo a ellas, de forma que se les dé visibilidad en pantalla.
- Deben reservarse para ocasiones especiales, pues su potencial es elevado y perdería impacto si se emplease de forma recurrente.
- Requiere de una buena realización en su grabación para transmitir las reacciones del público, pues no solo hay participantes y público en directo, sino que el público en diferido (es decir, aquel que ve la interpretación *a posteriori*) experimenta de forma vicaria las reacciones del público en directo, por lo que es casi más importante que la actuación misma, incluir las reacciones a lo que ocurre y las interacciones *in situ* durante la *performance*. Si no se hace, se corre el riesgo de ofrecer un producto *fallido*, cuyos indicadores no respaldan su utilización.
- En su impacto y emotividad, también resulta importante la música. Debe escogerse una música alegre y divertida, una opción universal, con la que cualquiera puede sentirse identificado, de ahí una de las claves de su éxito.
- Otra estrategia de interés es la de poner a disposición de los públicos la coreografía (en caso de tratarse de un baile), lo que podría incrementar la viralidad del video.
- Una de las *performances* posibles es aquella que llevan a cabo los públicos internos, es decir, los trabajadores de la empresa (en una actividad empresarial de servicio como la hostelería, por ejemplo, es decir, que implique alto grado de contacto trabajador-cliente).
En este sentido, supone un ejercicio interesante que, en principio, puede ayudar en la mejora del clima interno de la organización (en tanto tienen que prepararlo, ensayarlo, etc.) y, además, puede jugar en beneficio de la imagen externa (compañerismo, gente que se ríe, se transmite una imagen colaborativa de la empresa...).
- Siempre se transmiten y se intentan proyectar elementos emocionales positivos, especialmente, la alegría o diversión, denominador común a todos los *flash mob videos* analizados.
- Su impacto puede ser mayor si se integran en una estrategia en *social media* que promueva el contenido y contribuya a darle más difusión, redirigiendo los públicos de las distintas redes sociales al contenido en Youtube.

En general, el *flash mob* es un formato que visibiliza el interés de la Comunicación Corporativa por “desencorsetarse” de los límites que hasta el momento le han impuesto. Antes, se vendía el producto o los intangibles asociados al mismo por medio de la publicidad. Y se nos contaba cómo era una organización a través de su video corporativo. Ahora, lo tradicional se mantiene, pero se añaden otros medios y los objetivos se entremezclan: contar una historia (*storytelling*), entretener, hacer participar, proporcionar experiencias y vivencias, generar recuerdos positivos... “Las experiencias permiten conectar la marca con la forma de vida del cliente y aportan valores sensoriales y emocionales que trascienden a los valores funcionales”, explica Regueira (2012: 92).

El nuevo discurso organizacional, por lo tanto, pasa por ser un planteamiento lúdico e interactivo para quien acepte la propuesta. La estrategia de la diferenciación requiere apelar a la creatividad para crear una relación única con los públicos externos e internos. El *flashmob* es un ejemplo, una punta de iceberg de esta nueva etapa que atraviesa la Comunicación Corporativa. Los canales y los medios son cada vez más adecuados y favorables a ello y, a su vez, han contribuido a que se produzca este cambio.

Queda por investigar el grado de éxito de estas nuevas herramientas, que podría medirse en términos de impacto en el temario o en la percepción por parte de los públicos vinculados directa o indirectamente a la actividad. Dado que la línea de investigación es incipiente, las aportaciones desde el punto de vista de la planificación y evaluación de resultados serán bienvenidas.

Bibliografía y fuentes consultadas

- Aguado, G. G. (2008). Branded content más allá del product placement en la televisión digital: Advertainment y licensing. *Enlaces: revista del CES Felipe II*, (8), 5. Recuperado de: http://www.cesfelipesecondo.com/revista/articulos2008/Art%EDculo%20Guadalupe%20Aguado_corregido.pdf
- Almansa Martínez, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación : la dirección de comunicación en la actualidad*. Sevilla: Comunicación Social.
- Bermejo, J. (2009). ‘Sobre la muerte y resurrección de la publicidad’. *Pensar la publicidad*, III, (2), 9-16.
- Carrillo, V., Castillo, A., Tato, J. (2008). ‘El valor de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. El caso de la marca Telefónica’. *Observatorio (OBS*) Journal*, 7, 239-254. Recuperado de: <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/123/215>
- Costa-Sánchez, C. (2014). ‘Transmedia Storytelling, an ally of Corporate Communication: #Dropped by Heineken case study’. *Communication and Society/ Comunicación y Sociedad*, vol. XXVII, n. 3, 2014, pp.127-150.
- Costa-Sánchez, C. y Piñeiro Otero, T. (2012). ‘¿Espectadores o creadores? El empleo de las tecnologías creativas por los seguidores de las series españolas’. *Comunicação e Sociedade*, vol. 22, 2012, pp. 184 – 204. Recuperado de: <http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/comsoc/article/view/1281>
- Costa Sánchez, C. (2009). ‘Del press agent a la comunicación estratégica. Cómo hacer que la comunicación sirva a la estrategia de gestión’. *Razón y Palabra*, nº 70. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/Costa_revisado.pdf

- Del Pino, C. & Reinares, R. (2013): 'Evaluación y eficacia del branded content: un estudio empírico'. *Questiones Publicitarias*, VOL. I, No 18, pps. 160-177.
- Del Pino, C. (2008). 'Comunicación e Internet: la incidencia de la red en la nueva era de la comunicación publicitaria'. Actas y memoria final: Congreso Internacional Fundacional AE-IC. Recuperado de: <http://www.ae-ic.org/santiago2008/contents/pdf/comunicaciones/175.pdf>
- Díaz Méndez, M. (2013). 'Drawing attention to institutional communication soft tools: the case of lipdubs'. *Communication & Society/Comunicación y Sociedad*, Vol.26, n.1, 129-148.
- Dircom (2013). Manual de la comunicación. Madrid: Asociación de Directivos de la Comunicación.
- Galindo Rubio, F. (2004). *Comunicación audiovisual corporativa: cómo audiovisualizar la identidad de las organizaciones*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia.
- Galindo Rubio, F. (2005). 'Comunicación audiovisual corporativa: Un modelo de producción'. En Antonio Fidalgo y Paulo Serra. *Actas do III Sopcom, VI Lusocom e II Ibérico* (pp. 667-675). Covilha: Universidade da Beira Interior. Recuperado de <http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/ACTAS%20VOL%204.pdf>
- Grant, P. S. (2014). 'Understanding branded flash mobs: The nature of the concept, stakeholder motivations, and avenues for future research'. *Journal of Marketing Communications*, 1-2, pps. 1-18. doi: 10.1080/13527266.2013.875930.
- Grant, P., & Boon, E. (2013). 'When the persuasion attempt fails—an examination of consumers' perception of branded flash mobs'. *Journal of Public Affairs*, 13(2), 190-201. doi: 10.1002/pa.1474
- Grant, P. S., Bal, A., & Parent, M. (2012). 'Operatic flash mob: Consumer arousal, connectedness and emotion'. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(3), 244-251. doi: 10.1002/cb.384
- Isla, O. (2011). 'La sociedad de la ubicuidad, los prosumidores y un modelo de comunicación para comprender las complejidades de las comunicaciones digitales'. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, número 7, 68-77.
- Jenkins, H. (2003). 'Transmedia storytelling'. *Technology Review*. Recuperado de <http://www.technologyreview.com/news/401760/transmedia-storytelling/>
- Jenkins, H. (2008). *Cultura de la convergencia*. Barcelona: Paidós.
- Losada Díaz, J. C. (2004) (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Lloret Romero, N. y Canet Centellas, F. (2008). 'New stages, new narrative forms: The Web 2.0 and audiovisual language'. *Hipertext.net*, nº 6. Recuperado de <http://www.upf.edu/hipertextnet/en/numero-6/lenguaje-audiovisual.html>
- Melin, E. (2012). '10 Steps on How to Organize a Flash Mob'. Recuperado de <http://www.spiral16.com/blog/2012/04/10-steps-on-how-to-organize-a-flash-mob/>
- Mut Camacho, M. y Bernad Monferrer, E. (2010). 'Diálogo y compromiso audiovisual. Un camino para ejercer y mostrar la responsabilidad'. *Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*, p. 1-9. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/10Mut.pdf
- Pierce, L. (2012). *Taking it to the street: an examination of the flash mob phenomenon: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in Visual and Material Culture*. Wellington: Massey University. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10179/4832>

- Piñuel, J. (2002): *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Rheingold, H. (2002). *Smart mobs: the next revolution*. Cambridge: Basic Books.
- Regueira Mourente, F. J. (2012). *El contenido como herramienta eficaz de comunicación de marca. Análisis teórico y empírico. Tesis doctoral*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Silva Robles, C. (2012). Community managers: la dirección de Relaciones Públicas en la red. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(3 (ene-jun)), 193-216.
- Shresthova, S. (2013). Bollywood dance as political participation? On flash mobs, new media, and political potential. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 19 (3), 311-317.
- Toffler, A. (1981). *The third wave*. New York: Bantam books.
- Túñez López, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla: Comunicación Social.
- Vellar, A. (2012). The Recording Industry and Grassroots Marketing: from street teams to flash mobs. *Participations Journal of Audience & Reception Studies*, 9(1), 95-118. Recuperado de <http://www.participations.org/Volume%209/Issue%201/Vellar%20templated.pdf>
- Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Ed. Tecnos.
- Waddock, S., & McIntosh, M. (2011). 'Business Unusual: Corporate Responsibility in a 2.0 World'. *Business and Society Review*, 116 (3), 303-330.
- Wang, C. P., Akella, D. P., & Bennett, C. F. (2014). 'Flash Mobs in the 21 st Century: Mobile Technology Shapes Human Collective Behavior'. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 4 (3), 24-32.

Date of submission: June 26, 2014

Date of acceptance: August 5, 2014