

---

## **Community managers por un cuatrimestre. Aprendiendo a gestionar la reputación online de la Academia General Militar**

**Alro Hernández Corchete**

Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza

---

### **1. Introducción**

El Grado en Ingeniería de Organización Industrial (Perfil Defensa) que imparte el Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza –adscrito a la Universidad de Zaragoza y ubicado en la Academia General Militar (AGM)– está dirigido a proporcionar a los futuros oficiales del Ejército de Tierra (ET) la formación requerida para la dirección y gestión de la citada institución militar en todas sus áreas funcionales, desde la producción, la logística, la calidad o los recursos humanos hasta la innovación o la comunicación, cuya enseñanza se lleva a cabo en la asignatura optativa Comunicación Corporativa.

Esta materia, impartida en 4.º curso a los alumnos de las Especialidades Fundamentales de Infantería y Caballería dentro del módulo de Recursos Humanos, tiene como objetivo la formación teórico-práctica de los alféreces en el ámbito de la comunicación institucional, una función directiva que se considera clave para la gestión estratégica de uno de los activos intangibles más importantes con los que cuenta hoy en día cualquier organización, la reputación, ya que supone el reconocimiento por parte de sus *stakeholders* o públicos de interés internos y externos de un comportamiento corporativo excelente y comprometido capaz de generar en ellos actitudes de apoyo para la consecución de sus fines corporativos.

Dado que al abordar la comunicación institucional desde un punto de vista estratégico, y no meramente técnico, al comienzo de cada nuevo curso se percibe entre el alumnado un cierto escepticismo de partida respecto a la utilidad de las enseñanzas de Comunicación Corporativa para su desempeño profesional, en especial durante los primeros empleos de teniente y capitán, en el curso 2018-2019 se decidió poner en marcha una experiencia de innovación docente que consiguiera que los



futuros egresados experimentaran en primera persona antes de salir de la academia la necesidad que tienen las instituciones encargadas de la Defensa de gestionar de modo proactivo su reputación para el cumplimiento de sus objetivos, al tiempo que adquirirían los conocimientos y las destrezas necesarias para llevar a cabo dicha gestión en un futuro más o menos inmediato y desarrollaban su interés y motivación por la asignatura.

Considerando que, junto al uso meramente social como espacio y vía de comunicación, información y entretenimiento, la redes sociales poseen un enorme potencial educativo, refrendado, además, por la actitud favorable de los estudiantes a su uso académico (Espuny, González, Lleixà y Gisbert, 2011), y que, como señala Ferrés (2008), en su aplicación didáctica el docente debe centrarse también en potenciar los aspectos que los alumnos han de sopesar dentro del campo al que pertenecen sus estudios, para conectar el universo vital y profesional de los futuros oficiales con el de la citada asignatura la experiencia de innovación docente buscó la sinergia entre la comunicación corporativa, las redes sociales y la organización a la que aquellos pertenecían: la Academia General Militar. En este sentido, se centró en la enseñanza-aprendizaje de la gestión de la reputación *online* de este centro de formación militar –aspecto especialmente crítico, ya que en el entorno digital «la construcción de la reputación no es un monopolio de la organización, sino que se configura a partir de los mensajes que cualquiera puede lanzar» (Leiva-Aguilera, 2012: 8)–, y consistió en convertir a los 101 alumnos participantes en los *community managers* de la AGM durante un cuatrimestre, haciendo responsable a cada uno de tres publicaciones en la cuenta de Twitter @comcorpCUD, creada *ad hoc* para la materia.

## 2. Marco teórico

En los últimos años, las redes sociales, entendidas en sentido amplio como aquellas plataformas de Internet que permiten a personas y organizaciones con intereses comunes reunirse en torno a comunidades virtuales para relacionarse y compartir información, se han erigido como una herramienta capaz de hacer frente a los desafíos de la enseñanza universitaria dentro del actual contexto del espacio europeo de educación superior, ya que, además de ser un medio de comunicación muy extendido entre los jóvenes, desde un punto de vista pedagógico incentivan el rol activo de los alumnos a la hora de adquirir las

competencias establecidas en su titulación, al favorecer el intercambio de información, fomentar el autoaprendizaje y el trabajo en equipo, intensificar la comunicación y la retroalimentación, facilitar el aprendizaje constructivista y colaborativo y promover el contacto con expertos (Gómez, Roses y Farias, 2012).

No obstante, si bien algunos autores han demostrado la mayor interactividad entre los alumnos y con el profesor que propician las citadas redes sociales frente a otras herramientas de la Web 2.0 como, por ejemplo, los foros (Gómez, Palomares y Pino, 2010), así como la contribución a su implicación en el aprendizaje e incluso a la mejora de las calificaciones (Junco, Heibergert y Loken, 2011), otros han advertido del todavía limitado uso académico que de estas hacen los universitarios (Gómez, Roses y Farias, 2012; González, Lleixà y Espuny, 2016). En este sentido, el alto consumo de contenidos en redes no garantiza por sí mismo que los estudiantes puedan desarrollar a través de ellas nuevos conocimientos, ya que este hecho requiere, además de entrenamiento en el aprendizaje del uso de la tecnología y su aprovechamiento (Villanueva y Casas, 2010), una planificación y orientación por parte del docente, porque «no se trata tanto de trasladar el contenido de la asignatura a la red social, sino de acercar la asignatura a los alumnos a través de la red social» (Mendiguren, Meso y Pérez, 2012: 118).

A partir de tales premisas, y teniendo en cuenta que, a diferencia de otras experiencias docentes con redes sociales (Álvarez-Flores y Núñez, 2013; López y Tascón, 2013; West, Moore y Barry, 2015), esta no perseguía solo hacer un uso instrumental de ellas para facilitar el aprendizaje de los alumnos, sino, sobre todo, uno profesional para desarrollar su competencia comunicativa digital, especialmente en el ámbito corporativo y, en concreto, en el de la reputación, se optó por utilizar Twitter como herramienta docente, porque este servicio de *microblogging* es uno de los más empleados por las empresas y las instituciones para gestionar su reputación corporativa, ya que permite conectar directamente con los públicos de interés con mayor poder de influencia, los medios de comunicación, lo que posibilita crear un flujo de información entre estos y las organizaciones que facilita la amplificación del impacto de los contenidos publicados.

No obstante, en dicha elección también se tuvieron en cuenta motivaciones prácticas, como la popularidad de Twitter –a pesar del aumento de la tasa de abandono entre los jóvenes en los últimos años en favor de Instagram, WhatsApp y YouTube–, la simplicidad de su uso y su carácter



no invasivo (De Haro, 2010). Por otra parte, desde una perspectiva más didáctica, también se valoraron la forma en la que se establecen las relaciones entre los usuarios, ya que, al tratarse de una red de información abierta y no requerirse una relación de amistad para interactuar con otros, se puede contactar con especialistas en determinados temas y acceder en todo momento a información actualizada sobre el objeto de estudio (Clarke y Nelson, 2012), la limitación en el número de caracteres de los mensajes, que, además de desarrollar la capacidad de síntesis del alumno, permite una comunicación más fluida con el profesor (Chen y Chen, 2010), llevándola más allá de los límites del aula (Helvie-Mason y Edwards, 2010), o su facilidad para compartir información (García, De la Morena y Melendo, 2012; Grace, Hoffman y Borengasser, 2013) y para la colaboración (Mercier, Rattray y Lavery, 2015), gracias a las mejoras introducidas en aspectos como la búsqueda y el etiquetado, que no estaban contempladas en su origen y que, desde su incorporación, han propiciado la construcción de comunidades, también académicas (Lewis y Rush, 2013).

### 3. Desarrollo

La experiencia *Community managers* por un cuatrimestre. Aprendiendo a gestionar la reputación *online* de la Academia General Militar reunió en el primer cuatrimestre del curso 2018-2019 a los 101 alumnos de Comunicación Corporativa –distribuidos físicamente en dos grupos o secciones para las clases magistrales– en una única aula virtual: la cuenta docente @comcorpCUD. Esta se creó unos días antes del comienzo del curso para que sirviera de repositorio virtual de todos los tuits que los alféreces habrían de publicar desde su nuevo rol de responsables de la gestión y el desarrollo de la comunidad digital de la marca AGM, y se configuró de modo privado para poder realizar la labor de tutorización virtual en un contexto reservado solo para ellos.

Los objetivos específicos que se perseguían con esta experiencia eran los siguientes:

1. Lograr que los alumnos advirtieran la importancia que, desde un punto de vista reputacional, tiene para las organizaciones comunicar su identidad corporativa a través de las redes sociales.
2. Provocar la reflexión de los futuros oficiales del Ejército de Tierra sobre la conveniencia de que la Academia General Militar disponga de perfiles oficiales en los principales medios sociales –ya que en la

actualidad no los tiene– y sobre el contenido corporativo que sería oportuno difundir en ellos para construir una reputación alineada con sus metas institucionales.

3. Conseguir que los alféreces aprendieran a usar de un modo profesional las redes sociales, en particular Twitter, siendo conscientes de la responsabilidad que conlleva gestionar mediante la comunicación corporativa la reputación *online* de cualquier entidad.
4. Incentivar a los estudiantes a examinar y valorar con criterios profesionales la comunicación corporativa que marcas e instituciones –sobre todo, las encargadas de la Defensa– llevan a cabo a través de los medios sociales.
5. Procurar que los discentes desarrollaran el pensamiento crítico y la creatividad, alentados por la posibilidad de conocer el trabajo de sus compañeros e interactuar con él de manera paralela a la elaboración de sus propias publicaciones.

El primer día de clase se comunicó a los estudiantes la existencia de @comcorpCUD y se les instó a que, durante la primera semana del curso, se creasen un perfil público en Twitter de alumnos de Comunicación Corporativa y solicitaran seguir la cuenta administrada por la profesora. De ese modo, esta también comenzaría a seguirlos para supervisar sus publicaciones y retuitearlas para fomentar el aprendizaje colaborativo y, a su vez, aquellos tendrían acceso a sus comentarios y correcciones –puesto que los tuits protegidos solo pueden verlos los seguidores– y a los trabajos de todos sus compañeros.

En esa primera clase, los alféreces también conocieron los objetivos, la metodología y los criterios de evaluación de la experiencia. A lo largo del primer cuatrimestre, debían redactar y publicar en su cuenta configurada para la asignatura tres tuits para dar a conocer la identidad corporativa de la Academia General Militar a sus principales públicos de interés. El enfoque adoptado en dichas publicaciones sociales no podía ser, por lo tanto, el de mero alumno del centro de enseñanza militar, sino que debía ser uno profesional, en concreto el del hoy inexistente *community manager* de la AGM.

Respecto al contenido, aunque se les dio libertad para que diseñaran la estrategia creativa y fijaran la agenda de los mensajes que a la Academia General Militar le podía interesar comunicar en Twitter para alcanzar sus propósitos institucionales, cada uno de los tuits debía girar en torno a uno de estos aspectos: el primero, sobre la



filosofía corporativa de La General, es decir, sobre su misión, visión y valores; el segundo, sobre su quehacer formativo; y el tercero, sobre un evento organizado por la academia o en el que esta participase de modo institucional entre octubre y diciembre de 2018. Además, debían contener fotografías o vídeos; incorporar los respectivos *hashtags* #TuitIdentidad, #TuitFormación y #TuitEvento; citar la cuenta @comcorpCUD para advertir a la profesora de su publicación e incluir otras etiquetas, menciones o enlaces que se consideraran oportunos para, al menos teóricamente, dotar de mayor alcance a las publicaciones y poder medir la influencia entre sus usuarios. Por lo tanto, conforme a tales directrices, los criterios de evaluación contemplaron la originalidad, relevancia y adecuación de los mensajes para cumplir los fines corporativos, el correcto uso de la gramática y la ortografía y del lenguaje de Twitter y la calidad, pertinencia y carácter inédito de las imágenes o los vídeos adjuntados.

Además, antes de que los alumnos comenzaran a trabajar se les facilitó el marco teórico necesario para llevar a cabo la citada experiencia docente; se los invitó a seguir las cuentas de Twitter de las principales instituciones españolas responsables de la Defensa para que hallaran inspiración acerca del tratamiento que recibe en ellas el servicio que prestan las Fuerzas Armadas y se les proporcionaron, acompañadas de ejemplos de distintas entidades, una serie de orientaciones para publicar en dicha red contenidos de un modo reflexivo y profesional.

Por otra parte, a medida que los estudiantes iban publicando sus tuits, la profesora los iba retuiteando desde @comcorpCUD alertada por las notificaciones que le llegaban al tener estos que hacer mención a dicho perfil en sus publicaciones. Al darles visibilidad de este modo, todos los alumnos, como seguidores de la cuenta docente, podían conocer el trabajo de sus compañeros, para no repetir los temas o tratar de proporcionarles un encuadre diferente, valorarlo y, sobre todo, aprender de él, porque, además de que los tuits ajenos podían estimular por sí mismos la propia creatividad, la profesora aprovechaba su republicación para comentar los aciertos o los aspectos mejorables que presentaban –sobre todo, en los primeros–, de manera que en las siguientes publicaciones sus autores pudieran corregir los errores cometidos.

Transcurridos los tres meses a lo largo de los que se extendió la experiencia, los 303 tuits publicados y agrupados en tres bloques a

través de los citados *hashtags* dejaban entrever, por un lado, la comunidad social que los estudiantes debían reunir en torno a la marca AGM y, por otro, las principales ideas fuerza sobre las que habían de construir la reputación *online* del centro de enseñanza militar en el lapso temporal marcado.

Respecto a la comunidad perfilada, como muestran los siguientes ejemplos, englobó, conforme a lo que era preceptivo, tanto a los jóvenes aspirantes a ingresar en la academia (Figura 2), como a los zaragozanos y aragoneses cuya tierra acoge en su seno a la institución (Figura 3) y al conjunto de la sociedad española, que es la beneficiaria directa de la defensa y la seguridad que prestan los oficiales formados en ella (Figura 1).

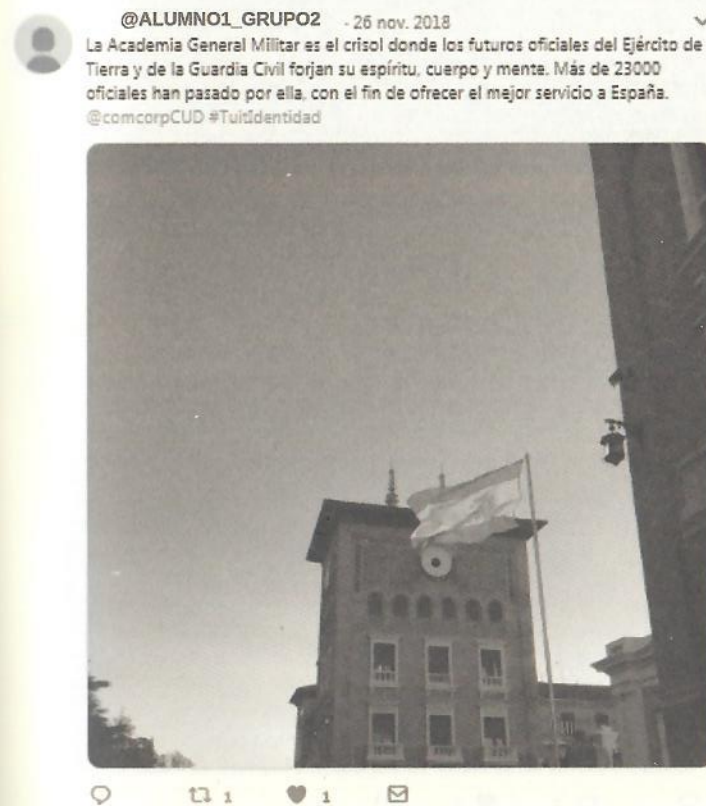


Figura 1. Sociedad española.





@ALUMNO1\_GRUPO1 · 16 dic. 2018

El próximo 21 de diciembre se celebra en la #AGM el acto de entrega de Nombramientos de Alférez a los Cadetes pertenecientes al Cuerpo de Ingenieros Politécnicos. ¿Quieres saber más acerca de su labor en el #ET y de cómo ingresar? bit.ly/2QBkqCI @comcorpCUD #TuitEvento



1 1

Figura 2. Futuros alumnos.



@ALUMNO2\_GRUPO2 · 9 oct. 2018

Pasa un buen rato estos #Pilaes2018 con nuestros cadetes de la #AGM y personal docente del @CUDZaragoza en el pabellón de las #FAS de la @feriadezaragoza . Lanzamiento de granada, simulador de tiro con fusil, experimentos científicos... ¡No te lo pierdas! #TuitEvento @comcorpCUD



2 5

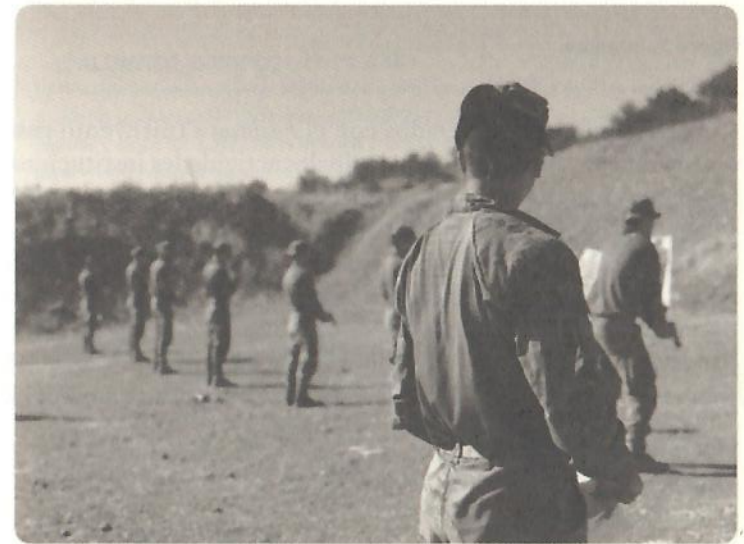
Figura 3. Comunidad aragonesa.



@ALUMNO3\_GRUPO2 · 18 dic. 2018

Durante su paso por la #AGM, todos los cadetes reciben una amplia formación moral, técnica y física, con el objetivo de dar al @EjercitoTierra oficiales altamente cualificados.


Alférez de #Infantería dirigiendo un ejercicio de tiro con pistola. #TuitFormacion @comcorpCUD





1 2

Figura 4. Formación integral.




 **@ALUMNO\_4\_GRUPO2** · 6 nov. 2018  
 Disciplina, confianza, valentía y espíritu de superación son algunos de los #valores que los alféreces de la #AGM\_ET aprenden cada día en sus clases de equitación, cuyo fin es formarse como oficiales con capacidad de liderar y tomar decisiones.  
 🐾🐾  
 #TuitIdentidad  
 @comcorpCUD



  1  6 

**Figura 5.** Liderazgo.

Por último, los etiquetados con el *hashtag* #TuitEvento resultaron ser una buena síntesis de las principales actividades institucionales con las que la Academia General Militar trató de proyectar su identidad corporativa y difundir la cultura de Defensa a la sociedad aragonesa durante el último trimestre de 2018. Entre ellas destacaron, por ejemplo, su participación en la ofrenda a la Virgen del Pilar con motivo de las fiestas patronales (Figura 6) o la organización de un acto de rejura de bandera (Figura 7) y del tradicional Concierto de Navidad celebrado a beneficio de la Santa y Real Hermandad de Nuestra Señora del Refugio y Piedad de Zaragoza.

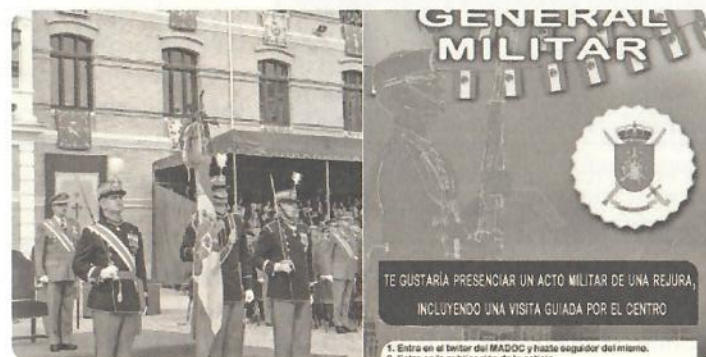
 **@ALUMNO5\_GRUPO2** · 14 oct. 2018  
 ¡La #AGM acompaña a los ciudadanos de #Zaragoza en una #OfrendaDeFlores a la Virgen del Pilar de récord! Música y bailes tradicionales, buen ambiente y muchas flores en la #PlazaDelPilar ¿El año que viene te animas? 🤩 #TuitEvento  
 @comcorpCUD






  2  6 

**Figura 6.** Ofrenda a la Virgen del Pilar.

 **@ALUMNO2\_GRUPO1** · 29 oct. 2018  
 La #AcademiaGeneralMilitar sortea dos invitaciones para que puedas vivir con los #cadetes un #ActoMilitar de #RejuraDeBandera el Sábado #24NOV; No te lo pierdas y sigue los pasos de la imagen a través de @MADOC\_ET para conseguir la tuya! #TuitEvento @comcorpCUD @heraldoes



  1  2 

**Figura 7.** Rejura de bandera.



#### 4. Resultados

A pesar de que, a la luz de los ejemplos expuestos, el resultado global de la experiencia de innovación docente fue bastante satisfactorio, tras su conclusión –y una vez conocida la calificación por parte de los estudiantes–, se dio la oportunidad a quienes lo desearon de evaluar su propio proceso de aprendizaje a través de un breve y anónimo formulario de Google Forms. Este constó de cinco preguntas cerradas, que giraron en torno a la consecución de los principales objetivos, con tres opciones de respuesta: «Sí», «No» y «No sabe/No contesta». Además, dicho formulario ofreció a los discentes la posibilidad de matizar sus contestaciones en un apartado abierto de comentarios u observaciones. De los 101 alumnos que componían la muestra total de la encuesta completaron el cuestionario 54 (53,46 %). Sus respuestas a cada una de las cuestiones se recogen en la Tabla 1:

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	Sí	No	NS/NC
1. ¿Le ha ayudado esta experiencia a valorar en mayor medida la importancia de difundir la identidad corporativa de una organización a través de las redes sociales?	85,2 %	11,1 %	3,7 %
2. ¿Le ha ayudado esta experiencia a ser consciente de la responsabilidad que supone gestionar la reputación <i>online</i> de una organización?	85,2 %	11,1 %	3,7 %
3. ¿Le ha ayudado esta experiencia a conocer mejor cómo utilizar el lenguaje de las redes sociales para la gestión estratégica de la reputación <i>online</i> de una organización?	72,2 %	24,1 %	3,7 %
4. ¿Poder ver e interactuar con los tuits publicados por sus compañeros ha favorecido su aprendizaje y creatividad?	64,8 %	27,8 %	7,4 %
5. Después de realizar la práctica, ¿considera que la AGM mejoraría su imagen y reputación corporativas si dispusiera de cuentas en las principales redes sociales?	88,9 %	3,7 %	7,4 %

Tabla 1. Respuestas de los alumnos al cuestionario de evaluación de la experiencia docente.

Como se puede observar, la calidad general de los ejercicios tuvo su correspondencia con la valoración positiva que hicieron la mayoría de los participantes del aprendizaje obtenido en la experiencia de innovación docente. Son especialmente significativos los altos porcentajes logrados en las preguntas 1, 2 y 5 y, aunque en menor medida, también

en la 3, ya que, además de refrendar de alguna manera el acierto metodológico de la propuesta formativa, avalan la consecución de su principal objetivo: concienciar a los futuros oficiales de la importancia de que las instituciones responsables de la Defensa construyan su reputación *online* a través de la comunicación corporativa.

De hecho, en el apartado de comentarios y observaciones –que se nutrió con 13 respuestas– varios estudiantes aprovecharon para insistir en la conveniencia de que la Academia General Militar proyectara su identidad corporativa a través de las redes sociales, ya que, como ponía de relieve uno de ellos, «esta institución educa e instruye a jóvenes, por lo que sería de gran utilidad que quienes tienen que decidir acerca de su futuro profesional pudieran tener una imagen de la Academia más cercana a través de su actividad cotidiana». Además, otros corroboraron en él tanto la utilidad de la experiencia para despertar el interés por la asignatura, ya que, en opinión de un segundo alumno, «ha relacionado la materia con las redes sociales, que nos resultan bastante interesantes a la juventud de hoy en día», como para su propia formación como oficiales, porque, según un tercero, «es importante que se nos enseñe a gestionar la identidad corporativa de una organización utilizando las redes sociales, ya que el Ejército está por y para la sociedad, y a través de dicha gestión podemos mostrar mejor nuestra labor y eliminar tanto prejuicio que hay respecto a las Fuerzas Armadas».

Finalmente, aunque también hubo alumnos que emplearon esta pregunta abierta para manifestar su disconformidad con el sistema de evaluación, dado que, según uno de ellos, «no era fácil distinguir entre un tuit de un 6 y otro de un 9, y hubiera sido más justo calificar la práctica con un Apto/No Apto», los más lo hicieron para proponer mejoras para el siguiente curso, como «el análisis en clase de alguna de las cuentas oficiales del Ejército de Tierra para ilustrar mejor la forma de llevar a término las propias publicaciones» o «la creación de una cuenta de Twitter realmente operativa que fuera gestionada comunitariamente por todos los alumnos y que permitiese ver cuál es el alcance real que podemos conseguir si nos esforzamos en representar de una manera diferente y que capte la atención la identidad corporativa de la AGM».

#### 5. Conclusiones

La ambiciosa sugerencia recogida al final del epígrafe anterior es, quizá, la mejor prueba del interés que ha despertado la presente experiencia de innovación docente entre los futuros oficiales del Ejército de Tierra



y de las posibilidades que ha abierto para lograr implicarlos en la asignatura de Comunicación Corporativa y motivarlos para sacar el mayor provecho de ella. Si bien con el actual formato ya ha supuesto una mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, puesto que ha propiciado de un modo experiencial la reflexión de los alféreces sobre el aspecto neurálgico de la materia, es decir, el papel estratégico que juega la comunicación corporativa en la gestión de la reputación de cualquier organización, podría verse mejorada en años sucesivos con la introducción de algunas modificaciones dirigidas a optimizar tanto la formación de los alumnos como sus resultados de aprendizaje.

En este sentido, una de las lecciones aprendidas ha sido la idoneidad de restringir el intervalo de tiempo para la redacción de cada uno de los tuits, con el fin de favorecer la planificación de los estudiantes –así como la interacción entre ellos– y que todos, al publicarlos de forma escalonada –y no consecutiva, como hicieron algunos, apurados por la finalización del plazo de entrega–, puedan recibir comentarios y sugerencias para pulir sus siguientes mensajes. Por otra parte, este ejercicio reputacional también podría verse enriquecido en los próximos cursos con la invitación a participar en su desarrollo de algún *community manager* del Ejército de Tierra, quien podría asesorarlos desde su experiencia y, a su vez, colaborar como evaluador externo para contribuir a objetivar las calificaciones. Por último, cabría estudiar la posibilidad de configurar @comcorpCUD de un modo público y delegar íntegramente su administración en los alumnos para que, con el permiso de la Academia General Militar, la convirtieran en su cuenta «oficiosa» durante un cuatrimestre. Este nuevo proyecto supondría completar el aprendizaje de la gestión de la reputación *online* de dicha institución, porque exigiría de los estudiantes no solo la capacidad de crear contenidos de interés corporativo para ella, sino también la de realizar un seguimiento de cómo son recibidos por los *stakeholders* y la de influir sobre las opiniones vertidas acerca de ellos que llegaran a perjudicar a la marca AGM.

### Bibliografía

ÁLVAREZ-FLORES, E. P. y NÚÑEZ, P. (2013): «Uso de redes sociales como elemento de interacción y construcción de contenidos en el aula: cultura participativa a través de Facebook». *Historia y Comunicación Social*, n.º 18 (especial noviembre), pp. 53-62. Recuperado de: <[https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44225](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44225)>.

- CHEN, L. y CHEN, T. L. (2012): «Use of Twitter for formative evaluation. Reflections on trainer and trainees' experience». *British Journal of Educational Technology*, n.º 43 (2), pp. 49-52. Recuperado de: <<http://doi:10.1111/j.1467-8535.2011.01251.x>>.
- CLARKE, T. B. y NELSON, C. L. (2012): «Classroom Community, Pedagogical Effectiveness, and Learning Outcomes Associated with Twitter: Use in Undergraduate Marketing Courses». *Journal of Advancement of Marketing Education*, n.º 20 (2), pp. 29-38.
- DE HARO, J. (2010): *Redes sociales para la educación*, Madrid, Anaya Multimedia.
- ESPUNY, C.; GONZÁLEZ, J.; LLEIXÀ, M. y GISBERT, M. (2011): «Actitudes y expectativas del uso educativo de las redes sociales en los alumnos universitarios». *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, monográfico en línea «El impacto de las redes sociales en la enseñanza y el aprendizaje», n.º 8 (1), pp. 171-185.
- FERRÉS, J. (2008): *La educación como industria del deseo. Un nuevo estilo educativo*, Barcelona, Gedisa.
- GARCÍA MONTERO, E.; DE LA MORENA, M. y MELENDO, L. (2012): «Análisis del valor comunicativo de las redes sociales en el ámbito universitario: estudio de los usos de Twitter en el aula». *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, n.º 18 (especial octubre), pp. 393-403. Recuperado de: <[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2012.v18.40994](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40994)>.
- GÓMEZ AGUILAR, M.; ROSES CAMPOS, S. y FARIAS BATTLE, P. (2012): «El uso académico de las redes sociales en universitarios». *Comunicar. Revista Científica de Comunicación y Educación*, n.º 38 (XIX), pp. 131-138. Recuperado de: <<http://dx.doi.org/10.3916/C38-2011-03-04>>.
- GÓMEZ CAMARERO, C.; PALOMARES PERRAUT, R. y PINO DÍAZ, J. (2010): «La utilización de herramientas colaborativas 2.0 en el ámbito de la documentación publicitaria». *Revista DIM: Didáctica, Innovación y Multimedia*, n.º 18, pp. 1-8.
- GONZÁLEZ, J.; LLEIXÀ, M. y ESPUNY, C. (2016): «Las redes sociales y la educación superior: las actitudes de los estudiantes universitarios hacia el uso educativo de las redes sociales, de nuevo a examen». *Education in the Knowledge Society (EKS)*, n.º 17 (2), pp. 21-38. Recuperado de: <<http://dx.doi.org/10.14201/eks20161722138>>.
- GRACE, M. F.; HOFFMAN, E. S. y BORENGASSER, C. (2013): «Is Social Media Too Social for Class? A Case Study of Twitter». *TechTrends*, n.º 57 (2), pp. 39-45. Recuperado de: <<https://doi.org/10.1007/s11528-013-0644-2>>.
- HELVIE-MASON, L. y EDWARDS, J. T. (2010): «Twitter as extension of the classroom». *Academic Exchange Quarterly*, n.º 14 (1), pp. 35-40.