

UCJC Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

The Presence of Traditional Television Content in Spain on the TikTok Social Network

La presencia de contenidos de la televisión tradicional en España en la red social TikTok

Jorge Gallardo-Camacho & Ana Maganto-Pérez

Nº 75

Cuarto trimestre /

Fourth Quarter

2022

ISSN:2659-3270

Influence of Suffering in the Workplace in Health, Occupational Safety, and Professional Performance

Nuevas Claves para la Mejora de la Calidad de Vida en el Trabajo: el Efecto de los Recursos Personales en la Felicidad en el Trabajo

Sheila Liberal Ormaechea, Cristina Paredes, Eduardo Gismera & Javier Sastre

Strategy, Profitability, and the Role of Sustainability in the Hotel Sector in Ecuador

Estrategia, Rentabilidad y Sostenibilidad en el Sector Hotelero en Ecuador

Guillermo X. Guzmán, Rosa M. Muñoz & Jesús D. Sánchez de Pablo

Boosting Brand Engagement and Loyalty Through Gamified Loyalty Programmes

Impulsando el Compromiso y la Lealtad de Marca a través de Programas de Lealtad Gamificados

Paula Bitrián Arcas, Sara Catalán Gil & Júlía Marchan Moreno

UCJC

Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

ISSN: 2659-3270

Nº 75

Cuarto Trimestre 2022 /
Fourth Quarter 2022

SUMARIO / SUMMARY N° 75

- The Presence of Traditional Television Content in Spain on the TikTok Social Network** 18-61

La presencia de contenidos de la televisión tradicional en España en la red social TikTok

Jorge Gallardo-Camacho & Ana Maganto-Pérez
- Influence of Suffering in the Workplace in Health, Occupational Safety, and Professional Performance** 62-103

Influencia del Sufrimiento en el Trabajo en la Salud, la Seguridad en el Trabajo y el Desempeño Profesional

Sheila Liberal Ormaechea, Cristina Paredes, Eduardo Gismera & Javier Sastre
- Strategy, Profitability, and the Role of Sustainability in the Hotel Sector in Ecuador** 104-143

Estrategia, Rentabilidad y Sostenibilidad en el Sector Hotelero en Ecuador

Guillermo X. Guzmán, Rosa M. Muñoz & Jesús D. Sánchez de Pablo
- Boosting Brand Engagement and Loyalty Through Gamified Loyalty Programmes** 144-181

Impulsando el Compromiso y la Lealtad de Marca a través de Programas de Lealtad Gamificados

Paula Bitrián Arcas, Sara Catalán Gil & Júlía Marchan Moreno

CARTA DEL DIRECTOR

NÚMERO 75 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

El artículo sobre el sufrimiento en el lugar de trabajo en términos de salud, seguridad ocupacional y desempeño profesional ha sido elaborado por los profesores S.Liberal Ormaechea (Universidad Francisco de Vitoria), C.Paredes (Universidad Complutense), E. Gismera (Universidad Pontificia de Comillas) y J. Sastre (Esic Business School), y especialmente se plantea una nueva línea de investigación, que conforma el trabajo.

El artículo muestra una idea innovadora sobre un tema poco estudiado: el sufrimiento en el lugar de trabajo. Se señala lo que se ha hecho y que se necesita desarrollar y cambiar en este tema. De hecho ni los sistemas de dirección de recursos humanos ni la literatura especializada se ocupan de esta cuestión. Se subraya la necesidad de tomar seriamente el tema del sufrimiento en el lugar de trabajo por su clara incidencia en los trabajadores y en el desempeño de la empresa. Falta conocimiento sobre cómo gestionar el sufrimiento en las organizaciones.

Un grupo de discusión compuesto por directores de recursos humanos formó parte de la investigación presentada en este artículo. Se eligieron directivos (de ambos sexos y diferentes edades) de algunas de las principales empresas españolas, domésticas y multinacionales pertenecientes a diferentes sectores y tamaños y con diferentes antigüedades en las posiciones directivas.

En el artículo “estrategia, rentabilidad y sostenibilidad en el sector hotelero en Ecuador” que han elaborado los Profesores Guzmán (de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil) y Muñoz y Sánchez de Pablo, (ambos de Universidad de Castilla-La Mancha) se trata de identificar un grupo de hoteles que presenten un perfil común. Se basa en variables como rentabilidad, recursos y capacidades, entorno general, liderazgo, estrategia y sostenibilidad. La sostenibilidad se considera a través de los ámbitos sociales, económicos y ambientales.

La parte empírica se ha desarrollado mediante la realización de un cuestionario a una muestra de 84 hoteles (un 71 % de la población) de Ecuador en 2019. El análisis cluster realizado permite diferenciar entre hoteles con mayor base tecnológica y orientada al mercado de aquellos otros basados en estrategias de liderazgo en costes. Del trabajo se pueden extraer recomendaciones para los directivos hoteleros, en términos comerciales y estratégicos. Analizando los tres clusters obtenidos se aprecia la coincidencia en algunas variables como la importancia dada a la retención de empleados, la orientación al mercado, el acceso a tecnología punta, las habilidades directivas, la implementación de la estrategia y la sostenibilidad ambiental.

Lograr un mayor compromiso de lealtad de marca puede ser un factor determinante de los objetivos de la estrategia empresarial. El aumento de la efectividad de los programas de lealtad tradicionales se puede lograr a través de la denominada estrategia de gamificación. El artículo de las profesoras B. Arcas, S. Catalán Gil y J. Marchan Moreno (de la Universidad de Zaragoza) analiza cómo los programas de lealtad gamificados aumentan el compromiso y la lealtad hacia la marca. Los resultados muestran que el compromiso con el programa aumenta el compromiso con la marca. El artículo se ha basado en datos transversales, recogidos en un único momento del tiempo. Como los autores indican es necesario en futuras investigaciones llevar a cabo estudios longitudinales para analizar el compromiso de los agentes a lo largo del tiempo.

El artículo “Presencia de los contenidos de la televisión tradicional española en la red social TikTok” escrito por los profesores J. Gallardo-Camacho y A. Maganto-Pérez (ambos de la Universidad Camilo José Cela), se ocupa de analizar la relación entre contenidos de la televisión tradicional y TikTok. Los autores identifican qué clase de contenidos se hacen virales en TikTok en España. A tal fin examinan el contenido durante 80 días seguidos

en TikTok, lo que produce una muestra de 6.000 videos. En el análisis empírico se ha diseñado un cuestionario aplicado a 412 usuarios (del 28 de junio al 5 de septiembre de 2021) así como cuatro entrevistas semi estructuradas a expertos de la industria. Esto es lo que constituye una importante contribución metodológica a este artículo, el uso de tres instrumentos complementarios de medición: el análisis de contenido de medios, la investigación por encuesta a una muestra de usuarios, y entrevistas en profundidad con expertos. El artículo muestra que la presencia de la televisión en TikTok no está controlada por las redes televisivas que producen los contenidos, sino que responden a estrategias espontáneas de los usuarios. El término “gamificación”, procedente del inglés “game”, juego, podría traducirse como “ludificación” (FUNDÉU, 2012). La “ludificación” hace referencia a la aplicación de técnicas y mecánicas de juego a entornos no lúdicos, como por ejemplo los negocios, para incentivar el consumo.

Juan José Durán Herrera. Director UCJC Business & Society Review
Juan Díez Nicolás. Director UCJC Business & Society Review
30 de diciembre de 2022

LETTER FROM THE EDITOR IN CHIEF

NUMBER 75 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

The article "Influence of suffering in the workplace in health, occupational safety, and professional performance", written by S.Liberal Ormaechea (Francisco de Vitoria University), C.Paredes (Complutense University), E. Gismera (Pontificia Comillas University) and J. Sastre (Esic Business School), makes explicit an idea of a new topic to be researched as well as of the content of the paper.

The article shows an innovative look at an under-researched topic: suffering in the workplace. The paper helps to discover what has been done and what is needed to develop and to change in the field of this theme. In fact neither the current human management systems, nor the specialized literature directly address this problem. Suffering in the workplace is a theme that must be taken seriously in consideration in the interests of both, workers and company performance. There is a lack of knowledge about how to manage the suffering in organizations.

A discussion group composed of human resources directors was part of the research. Managers of some of the main Spanish companies, nationals and multinationals were selected by sexes, ages, sectors of activity, and different sizes and with different seniority in the job.

The main objective of the article about strategy, profitability and sustainability of the hotel industry in Ecuador is to identify a set of hotels that have a common profile based upon relevant variables such as profitability, capabilities and resources, leadership, strategies, and sustainability.

The empirical evidence has been developed through a questionnaire to a sample of 84 hotels (71 % of the population) in Ecuador in 2019. A cluster analysis was done which allow to differentiate hotels with a greater technological base, market oriented from those based on cost leadership. The conclusions obtained from a cluster analysis reveal that sustainability is one of the key variables, along with technology and market orientation. There are coincidence among the three clusters in terms of employment, the need of market oriented approach, access to high technology, management capabilities and environmental sustainability. In the article it is possible to find some policy implications for managers in commercial and strategy perspectives.

Increasing the loyalty towards brands could be an objective of the strategy of firms. A way of increasing conventional loyalty programmes effectiveness is through promoting engagement. The article analyses whether gamified loyalty programme engagement transfers to a more enduring engagement and loyalty towards the brand. The results showed that customer engagement with the gamified loyalty and increases share-of-purchase portfolio. The article is based upon transversal data obtained in a unique point of time. And as the authors have suggested future longitudinal research is needed to analyze the engagement of agents throughout time.

The article "Presence of traditional Spanish television content on the social network TikTok" written by Professors J. Gallardo-Camacho and A. Maganto-Pérez (from Universidad Camilo José Cela), deals with the relationship between Spanish traditional television content and TikTok. The authors identify what kind of television content goes viral on TikTok in Spain. For that purpose, this research examines an 80-day-long content analysis of TikTok, which produce a sample of 6,000 videos. In the empirical analysis it has been used a questionnaire surveyed (from June 28 to September 5, in 2021) applied to 412 users; and four semi-structured interviews with industry experts. This

is a very important methodological contribution of this article, the use of three different complementary measurement instruments: content analysis of media, survey research with a sample of users, and depth interviews with experts.

The article shows that the presence of television on TikTok is not controlled by the television networks that produce such content, but instead responds to the spontaneous strategies of users.

Juan José Durán Herrera. Director UCJC Business & Society Review

Juan Díez Nicolás. Director UCJC Business & Society Review

30 de diciembre de 2022

Comité de Dirección

Directores:

Juan Díez Nicolás

Universidad Camilo José Cela

Juan José Durán Herrera

Universidad Camilo José Cela

Secretario Editorial:

Juan Vázquez Rojo

Universidad Camilo José Cela

Editores de Área:

Susana Álvarez Otero (Editor UCJC Business & Society Review Finanzas), Universidad de Oviedo.

Julio Cerviño, (Editor UCJC Business & Society Review Marketing), Universidad Carlos III de Madrid.

Esther de Quevedo Puente (Editora UCJC Business & Society Review RSC y Gobierno), Universidad de Burgos.

Álvaro López Cabrales (Editor UCJC Business & Society Review RRHH y Organización), Universidad Pablo Olavide.

Marta María Vidal Suárez (Editora UCJC Business & Society Review Internacionalización), Universidad de Oviedo.

Rafael Pampillón Olmedo (Editor UCJC Business & Society Review Entorno Económico), Instituto de Empresa Business School.

Francesco Domenico Sandulli (Editor UCJC Business & Society Review Innovación), Universidad Complutense de Madrid.

Alfredo Jiménez (Editor UCJC Business & Society Review Economía Internacional), IKEDGE Business School.

Sonia M. Suárez Ortega (Editora UCJC Business & Society Review Estrategia), Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Concepción Garcés Ayerbe (Editora UCJC Business & Society Review Sostenibilidad y ética), Universidad de Zaragoza.

Jesús Valero Gil (Editor UCJC Business & Society Review Sostenibilidad y ética), Universidad de Zaragoza.

Francisco J. Llera Ramo (Editor UCJC Business & Society Review Ciencia Política y Relaciones internacionales), Universidad Pública del País Vasco.

Mariano Fernandez Enguita (Editor UCJC Business & Society Review Educación), Universidad Complutense de Madrid.

Rocío Fernández-Ballesteros (Editora UCJC Business & Society Review Psicología y Psicología Social), Universidad Autónoma de Madrid.

Antonio Izquierdo Escribano (Editor UCJC Business & Society Review Sociología, Demografía e Inmigración), Universidad de A Coruña.

Maria José Canel (Editora UCJC Business & Society Review Comunicación y opinión pública), Universidad Complutense de Madrid.

Rafael Robina Ramírez (Editor UCJC Business & Society Review Desarrollo Territorial Sostenible), Universidad de Extremadura

Comité Científico / Editorial Board

Isabel Álvarez Gonzalez

Directora. Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Spain.

Lars Oxelheim

Lund University, Sweden and Agder University, Norway.

Vicente Salas Fumás

Universidad de Zaragoza, Spain.

Prosper Lamothe Fernández

Universidad Autónoma de Madrid, Spain.

Vitor Corado Simoes

Universidade de Lisboa, Portugal.

Emilio Lamo de Espinosa

Catedrático Emérito de Sociología, Universidad Complutense de Madrid. Real Academia de CC. Morales y Políticas, Spain.

Mauro F. Guillén Rodríguez

Dean of Cambridge Judge Business School, member of Queen's College, Cambridge University, U.K.

Marita Carballo

Presidenta de la Academia de Ciencias Morales y Políticas, Argentina

Adela Cortina

Catedrática Emérita, Universidad de Valencia. Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Spain.

Magued Osman

Faculty of Economics and Political Science, Cairo University, and, CEO, The Egyptian Center for Public Opinion Research (Baseera), Cairo University, Egypt.

Christian W. Haerpfer

President, World Values Survey Association, Professor of Political Science and Sociology, University of Vienna, Austria.

Holli A. Semetko

Professor of Media and International Affairs, Emory University, Atlanta, USA

Pippa Norris

Professor of Comparative Politics, Kennedy School of Government, Harvard University, USA.

Juan Ramón Cuadrado Roura

Catedrático Emérito. Universidad de Alcalá-Universidad Camilo José Cela, Spain.

Pedro Schwartz Girón

Universidad Camilo José Cela, Spain.

Clemente Ruiz Durán

Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Jhon James Mora

Universidad ICESI, Colombia.

Ronny F. Correa Quezada

Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

Ángel de la Fuente

FEDEA

Ana Teresa Tavares

Universidad de Oporto, Portugal.

Los Editores de Área se nombran para un periodo de dos años

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<https://journals.ucjc.edu/ubr>

PARA CONSULTAS:

jvazquez@ucjc.edu

MISIÓN

UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review) no es una publicación exclusiva del mundo académico en sentido estricto, sino que su misión principal **es trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar.**

Por otro lado, *UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review)* no renuncia a dar servicio a la comunidad universitaria y científica como la publicación de referencia, en la que los especialistas puedan efectuar un seguimiento sistemático de las aportaciones novedosas de los colegas de su misma especialidad. En particular, esta revista pretende ser un vehículo de unión y comunicación de las comunidades universitarias de habla latinoamericana dedicadas al estudio de la Empresa.

PROCEDIMIENTO EDITORIAL

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor del área correspondiente para que analice si el trabajo debe continuar el proceso editorial y ser remitido a dos evaluadores anónimos (expertos ajenos a la entidad editora), de reconocido prestigio en el campo de estudio. Para desarrollar su labor se le envía el listado de evaluadores de los últimos años, pudiendo seleccionar e incluir aquellos nuevos revisores que el Editor de Área considere más acorde con el trabajo para su evaluación.

Una vez recibidas las dos evaluaciones el Editor de Área elevará al Comité de Dirección su propuesta de aceptar o rechazar el artículo para su publicación en UCJC BSR. Se pretende que, mediante la implantación de sucesivos “filtros” de calidad, el lector obtenga garantías de que la revista publica sólo aportaciones de nivel y de actualidad.

NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

UCJC BSR está abierta a la recepción para su publicación de originales preparados por miembros del mundo universitario, escuelas de negocios de todo el mundo, directivos y empresarios. Para que los trabajos puedan ser publicados los autores deberán atenerse a las siguientes normas:

- **Los artículos, que serán inéditos**, tendrán una extensión alrededor de 5.000 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía. **No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas.** Se considera que no deben superar las veinticinco.

- El artículo debe estar redactado de forma que facilite la lectura y comprensión de los contenidos a un público no académico. Se **debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado**, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso de términos muy académicos (metodología, hipótesis, etc.) y funciones matemáticas, aunque esto haya podido servir para que los evaluadores analicen el alcance de su investigación. Las **conclusiones no deben ser un resumen del trabajo**, sino una aplicación, una lección que se está trasladando a los responsables de las empresas para que estos la puedan considerar como un “buen consejo”, y lo que es más importante, que lo puedan entender y aplicar.

Si es necesario, o el evaluador lo requiere, se puede adjuntar como un fichero complementario (o anexo) todos los datos, técnicas econométricas, etc..., que hayan podido utilizar los autores para alcanzar las conclusiones de su investigación.

Una vez dado el visto bueno al trabajo, dicho fichero (o anexo) no se incorporaría en el artículo editado. Los autores deben hacer un esfuerzo para adaptar su trabajo a nuestros lectores, a los empresarios y directivos, no sólo al mundo académico.

• Los autores deberán subir un **fichero adicional “Archivo complementario” respondiendo a las siguientes preguntas:**

1. ¿cuál es el mensaje o idea principal del artículo? ¿pueden aplicarla los empresarios y directivos?
2. ¿por qué cree que los directivos deben conocer su artículo? ¿para qué tipo de empresas serviría y para qué tipo no?
3. ¿qué investigación se ha llevado a cabo para argumentar su propuesta? ¿sobre qué trabajos (artículos, teorías, etc...) fundamenta su propuesta?
4. ¿cuál es su experiencia personal, académica y/o profesional que avale sus conocimientos sobre el tema?

• Cada artículo deberá ir precedido del título, de un pequeño resumen, en castellano e inglés, de unas ochenta palabras en cada caso y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el *Journal Economic Literature*.

• Los **artículos se publicarán en inglés y castellano**. Los autores pueden enviar el artículo en castellano, pero una vez finalizado el proceso editorial y antes de su aceptación definitiva, los autores se comprometen a enviar la versión íntegra en inglés para publicarse en los dos idiomas.

• **No deberá aparecer el nombre del autor/es en ninguna hoja**, con el fin de facilitar el proceso de evaluación, ya que los datos se incorporarán en el formulario digital.

• Los originales, que deberán incorporar el título del trabajo, estarán editados electrónicamente en formato requerido en la aplicación, y se **enviarán por vía electrónica mediante acceso a la siguiente dirección: ubr.universia.net**. Los autores deberán rellenar sus datos en la ficha electrónica.

• Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto según lo previsto en las normas **APA style guide**:

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-Based View of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-Canal, E. (2012). “*Emerging markets rule*”. New York: McGraw-Hill.

• Una vez recibido el artículo, **UCJC BSR acusará recibo**, por correo electrónico, e iniciará el proceso de selección anteriormente mencionado. Finalizado el mismo se comunicará al autor de contacto la decisión sobre su aceptación o rechazo por parte del Comité de Dirección.

• La revista se reserva la **posibilidad de editar y corregir los artículos**, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

• Los autores deberán estar en disposición de ceder a UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review) los **derechos de publicación de los artículos**.

MISSION

As stated in our mission, *UCJC Business and Society Review* (Formerly known as *Universia Business Review*) is not a publication dedicated strictly and exclusively to the academic world; its primary mission is **to transmit the most innovative ideas and developments generated by the scientific and academic communities to business leaders.**

Nevertheless, UCJC BSR does not neglect to provide a service to the university and scientific community, as a publication of reference through which specialists can systematically follow the latest contributions made by colleagues in their field. In particular, the journal seeks to be a vehicle of communication and union among university communities that speak Latin American languages and are dedicated to the study of Business.

EDITORIAL PROCEDURE

The originals received and accepted by the Management Board will be sent to the Associate Editor for the relevant area who will determine whether the work should proceed through the editorial process and be forwarded to two anonymous evaluators (experts external to the publishing entity), renowned for their work in the field. The list of evaluators from the last few years is provided to support their work by enabling them to select and include new reviewers that the Associate Editor considers most appropriate for evaluation of the work.

Once the Associate Editor receives the two evaluations, they will submit a proposal to the Management Board to accept or reject the article for publication in UCJC BSR. It is intended that, through the implementation of successive quality "filters", the reader will be assured that the magazine only publishes contributions that are high quality and current.

STANDARDS FOR ARTICLES

UCJC BSR is open to receiving original documents for publication prepared by members of universities, business schools from around the world, and business owners and executives. To ensure that the work is suitable for publication authors must abide by the following rules:

- Check that **the articles, which must be unpublished**, are limited to around 5,000 words, including footnotes and bibliography. **There should not be an excessive number of bibliographical references**, which must not exceed twenty-five.

- Particular attention should be paid to the fact that the article must be worded in a way that enables the content to be read and understood by a non-academic audience. **The use of very specialised language should be avoided** in order to make the ideas presented more easily understood, as should the overuse of very academic terms (methodology, hypothesis, etc.) and mathematical functions as far as possible, even if that may have helped evaluators to analyse the scope of the research. **Conclusions should not be a summary of the work**, but an application: learning that is transferred to business leaders so that they will consider it "good advice" and, more importantly, something they can understand and apply.

If necessary or required by the evaluator, all of the data, econometric techniques, etc. that may have been used by the authors to reach the conclusions of their research may be attached as a supplementary file (or annex).

Once the work has been approved, the file (or annex) will not be incorporated as part of the edited article. The authors must make an effort to adapt their work to our readers –business owners and executives– not just the academic world.

- The authors must upload an **additional “Supplementary file”, responding to the following questions:**

1. What is the primary message or idea in your article? Can business owners and executives apply it?
2. Why do you think executives should see your article? Which kinds of companies would it be of use to, and which not?
3. What research have you undertaken in order to argue your proposal? What pieces of work (articles, theories, etc.) is your proposal based on?
4. What personal, academic and/or professional experience do you have to endorse your knowledge on the subject?

- Each article must be preceded by the title, a short summary in Spanish and English of approximately 80 words in each case, and five key words in both languages. It should also incorporate a classification of the work according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.

- **Articles will be published in English and Spanish.** Authors can send the article in Spanish, but once the editorial process is completed and before it is finally accepted, the authors must undertake to send the full version in English for publication in both languages.

- **The author's name should not appear on any page** in order to simplify the process of evaluation, since the data will be incorporated into the digital form.

- The originals, which must include the title of the work, will be published electronically in the format required by the application, and **will be sent electronically by accessing the following address: ubr.universia.net.** Authors must fill in their details in the electronic file.

- **Bibliographical references** will be included in the text, indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter, over the course of the year, will only be used when citing the works of an author published in the same year. The works cited in the text will be included at the end of the work, as set out in the **APA Style Guide:**

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-based view of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-channel, E. (2012). “Emerging markets rule: Growth Strategies of the New Global Giants”. New York: McGraw-Hill.

- Once the article has been received, **UCJC BSR will acknowledge receipt** by email and begin the abovementioned selection process. Once completed, the decision on acceptance or rejection by the Management Board will be communicated to the author.

- The journal reserves the right **to edit and correct articles**, including separating and cropping certain portions of the text that are particularly relevant or striking, always respecting the spirit of the original.

- The authors must be willing to cede **the publication rights for the articles** to UCJC BSR.

UCJC BSR está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- **SCOPUS** (Elsevier Bibliographic Databases). Primera revista española de Dirección de Empresas en ser indexada en SCOPUS. **Scimago Journal Rank 2020 (SJR)**: 0,173; Categorías: Business, Management and Accounting (miscellaneous); Finance; Economics and Econometrics.
- **Web of Science**, UCJC Business & Society Review (Como Universia Business Review) ha sido indexada durante el período 2008-2012 y en 2021 en el **Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business)**.
- **Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics** (2011-2015). H:13. Posición UCJC Business & Society Review (como Universia Business Review): 1/87 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2016).H:12. Índice H5 n 2021: 12.
- **IN-RECS** (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales). Categoría: Economía. Índice de impacto 2011: 0,268; Q1; posición 15 de 133 revistas. UCJC Business & Society Review (como Universia Business Review) es revista fuente.
- **Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (RECYT)**. Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). En octubre de 2021 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de **"EXCELENTE"**. **Categorización de las revistas españolas de ciencias humanas y sociales en Web of Science y/o Scopus (ISOC-CSIC)** Categoría: A; 21 puntos; Posición total revistas: 31/233; Posición revistas Empresa: 1/11 (junio 2015)
- Directorio, Catálogo e Índice **LATINDEX** (cumpliendo el 100 % de los 33 criterios de calidad como Universia Business Review)
- **DICE** (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Cumpliendo los 33 criterios Latindex y todas las condiciones exigidas por DICE como Universia Business Review.
- **Red ALyC** (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe)
- **EBSCO Publishing's databases** (*Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Academica Premier*).
- **ABI/INFORM (ProQuest)** (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central)
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)**
- **RESH** (*Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades*).
- **ECONIS** (ZBW. German National Library of Economics)
- **IBSS** (*International Bibliography of Social Sciences*)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- **REDIB**

UCJC BSR ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el **Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business)**. 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de Impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).

Catalogues and Databases: UCJC BSR is indexed and present in the following catalogues and databases:

- **SCOPUS** (Elsevier Bibliographic Databases). First Spanish Business Management journal to be indexed in SCOPUS. **Scimago Journal Rank 2020 (SJR)**: 0.173; Categories: Business, Management and Accounting (miscellaneous); Finance; Economics and Econometrics.
- **Web of Science**, UCJC Business & Society Review (As Universia Business Review) has been indexed during the period 2008-2012 and in 2021 in the **Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business)**.
- **H Index of Spanish Scientific Journals according to Google Scholar Metrics** (2011-2015). H:13. Position UCJC Business & Society Review (as Universia Business Review): 1/87 journals in the area of Economics and Business (July 2016).H:12. H5 Index n 2021: 12.
- **IN-RECS** (Impact Index of Spanish Social Science Journals). Category: Economics. Impact index 2011: 0.268; Q1; position 15 of 133 journals.
- UCJC Business & Society Review (as Universia Business Review) is a source journal. **Spanish Science and Technology Repository (RECYT)**. Spanish Foundation for Science and Technology, Ministry of Science and Innovation (FECYT). In October 2021 it has renewed the certificate of scientific journal of proven quality having been rated **"EXCELLENT"**. **Categorization of Spanish journals of human and social sciences in Web of Science and/or Scopus (ISOC-CSIC)** Category: A; 21 points; Total journal position: 31/233; Journal position Company: 1/11 (June 2015).
- Directory, Catalog and **LATINDEX** Index (meeting 100% of the 33 quality criteria as Universia Business Review). DICE (Diffusion and Editorial Quality of Spanish Journals of Humanities, Social Sciences and Law, CSIC-ANECA). Fulfilling the 33 Latindex criteria and all the conditions required by **DICE** as Universia Business Review. ALyC Network (Network of Latin American and Caribbean Scientific Journals)
- **EBSCO Publishing's databases** Publishing's databases (*Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Académica Premier*).
- **Red ALyC** (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe)
- **ABI/INFORM (ProQuest)** (ProQuest) (*ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central*).
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Social Sciences and Humanities (CSIC)**
- **RESH** (*Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades*).
- **ECONIS** (*ZBW. German National Library of Economics*)
- **IBSS** (*International Bibliography of Social Sciences*)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- **REDIB**

UCJC BSR has been indexed, 2008-12, in the **Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business)**. 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (june 2013).



Jorge Gallardo-Camacho

Universidad Camilo José
Cela, Madrid



jgallardo@ucjc.edu

Presence of Traditional Spanish Television Content on the Social Network TikTok¹

La presencia de contenidos de la televisión tradicional en España en la red social TikTok



Ana Maganto-Pérez²

Universidad Camilo José
Cela, Madrid



ana.maganto@alumni.ucjc.edu

I. INTRODUCTION

This research article focuses on the relationship between traditional television and TikTok, a social network that experienced an exponential growth during the COVID-19 pandemic and, particularly, in 2020 (IAB, 2020). TikTok is a short-form, vertical-format, video-sharing platform of Chinese origin. On the other hand, traditional Spanish television refers to linear television channels that broadcast audiovisual content, free of charge, over the airwaves (like DTT, Digital Terrestrial Television).

The COVID-19 lockdown also caused a notable increase in television consumption in Spain in both over-the-air and online modes. However, television consumption experienced a progressive decrease following the end of the lockdown (Túñez-López, Vaz-Álvarez and Fieiras-Ceide, 2020). This article responds to the scarcity of research works on the relationship between TikTok and television content in the Spanish context, although there are articles that analyze television's relationship with other social networks, such as YouTube, in the Spanish context (Gallardo and Jorge, 2010).

In Spain, the growth of TikTok during the pandemic is noteworthy: for example, during the lockdown, the profile of the World Health Organization managed to disseminate health advice, recommendations and information to 2.4 million followers (Pfizer, 2020). TikTok's business model, which is based around users' video consumption according to the criteria of the platform's algorithm, is very interesting for advertisers because of the audience sectors it



EXECUTIVE SUMMARY

This research article examines the relationship between traditional television content and TikTok, a social network whose consumption is very high among young people in Spain. To be precise, the article focuses on analyzing the genres, network of origin and original broadcast year of traditional Spanish television content present on TikTok. To this end, several research methods were applied: an 80-day-long content analysis of TikTok, which produce a sample of 6,000 videos; a survey questionnaire applied to 412 users; and four semi-structured interviews with industry experts.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Esta investigación refleja la relación de la televisión con la red social TikTok cuyo consumo es elevado entre los jóvenes en España. El artículo plantea varios objetivos de investigación centrados en analizar la presencia de los contenidos de la televisión tradicional española en TikTok a través de varios aspectos: género, origen y fecha de emisión. Para ello recurrimos a varias herramientas metodológicas: la observación durante 80 días para alcanzar una muestra de 6.000 vídeos, 412 encuestas y 4 entrevistas semiestructuradas a expertos del sector.

attracts: it is a young social network because half of its users are 24 years old or younger (Orellana, 2019). In other words, TikTok is attractive for brands because it reaches an audience that cannot be reached through any other social networks, since one in four TikTok users is not present on other social platforms (Pérez, 2020). For this reason, the brands that have achieved greater success on TikTok are those that have focused on engaging users through creative content, instead of just advertising strategies or the use of influencer marketing (Pérez, 2020). Some companies have found in TikTok a new way to reach other audiences by developing viewing traffic and conversion strategies, without needing to focus on brand building (Gil and Copete, 2021).

*TikTok is a short-form,
vertical-format, video-
sharing platform of
Chinese origin.*

1.1. Television and Social Networks

In a context in which “the growth curve of social media consumption coincides temporarily with the downward trend in television consumption” (Vázquez-Barrio, T., Torrecillas-Lacave, T. and Suárez-Álvarez: 12), traditional television channels disseminate their content over all possible platforms to attract viewers to their linear broadcast and to monetize their content through alternative routes. In this sense, “television establishes a synergy with the Internet, mobile devices and social networks, so radio and television corporations have to adapt their products as well as their production and distribution mechanisms” (Francisco-Lens and Rodríguez, 2020: 1). In the current advertising field, there is a duality between the use of social networks and traditional television. It is estimated that approximately 62% of advertising campaigns combine the use of social networks and traditional television platforms (Saavedra-Llamas, Papí-Gálvez and Perlado-Lamo-de-Espinosa 2020), meanwhile, television networks use social networks to increase traffic to their television channels. The evolution of mobile technology makes it necessary for traditional audiovisual media to adapt their content to this type of devices and to the new media scenario which privilege the consumption of short-form content (Silva-Rodríguez, López-García and Toural-Bran, 2017). This new scenario is defined by the presence of prosumers: users who are not simply spectators, but also generate and disseminate content. However, this model also includes the presence of communication professionals within these new platforms (Pérez-Seijo, Melle-Goyanes and López-

García, 2017). One of the reasons for the adaptation of television to other devices is that there is a direct relationship between the audiences of traditional television and social networks, as in the case of news programs and television series (Manjoo, 2015).

On the other hand, Spaniards aged 20 to 24 are not very faithful to traditional media outlets: they consume information and entertainment whenever and wherever they want on their mobile devices. Television continues to be the most consumed medium among this group but has been losing its leadership against the Internet and social networks, which “play a key role in their daily lives and significantly influence their social relationships, consumption and learning” (Marín and Simancas, 2019: 92). In addition, young Spaniards’ television consumption habits are moving away from conventional modes as they tend to use the medium as a source of entertainment, no information, and seek personalized content adapted to their preferences (López, Gómez and Medina, 2019; García and Del Hoyo, 2013; Campos, 2008). This research focuses precisely on analyzing the presence of linear broadcast television content on this social network that is very popular among young people. Digital convergence affects media users’ habits and behaviors because “the development of the Internet has changed the way we consume audiovisual content, offering products that previously could only be found on television” (Navarro and Vázquez, 2020: 11).

Young people are abandoning traditional communication channels in favor of digital platforms because the latter offer tools to interact and share opinions about what they consume, and to instantaneously consume short-form content (Solís, 2020). Traditional media are seeing their role as cultural mediators weakened by “the power of collective intelligence” and “new communication spaces”, such as TikTok (Pérez, Pérez and Sánchez, 2019: 126). In this new audiovisual context, researchers such as Gallardo-Camacho, Lavín and Sierra (2020) have discovered that the appeal of television content hardly wears out with the passage of time in its subsequent consumption, especially in the case programming targeting children and young audiences. This is very relevant since this research focuses on the television content that is consumed on TikTok, not on television platforms.

KEYWORDS

Entertainment; Media; Technological Change; Oligopoly and Other Imperfect Markets; Information and Internet Services.

PALABRAS CLAVE

Entretimiento, Medios de comunicación, Cambio tecnológico, Oligopolio y otros mercados imperfectos, Información y Servicios de Internet.

2. RESEARCH OBJECTIVES

As mentioned, this research study aims to shed light on the relationship between Spanish television content and the social network TikTok. To be precise, the general objective (GO) is to analyze the presence of traditional Spanish television content on TikTok. In addition, the following two specific objectives guide the study:

- SO1. Identify what kind of television content goes viral on TikTok in Spain.
- SO2. Determine whether television content that goes viral on TikTok has been recently broadcast by linear channels.

3. METHODS

To achieve the previous research objectives, the study adopts a mix-methods approach. The quantitative methods include content analysis to determine the frequency of television content on TikTok in Spain and a survey to TikTok users. On the other hand, the qualitative tools include semi-structured interviews with leading social media experts. These three methodological tools have yielded results that meet the proposed objectives from three complementary prisms, which allow for triangulated and more reliable results on the presence of traditional television content on TikTok (Table 1).

Table 1. Relation between research tools and objectives

RESEARCH TOOLS	RELATION WITH THE OBJECTIVES
Video data collection (N=6,000)	GO, SO1, SO2
Survey (N=412)	GO, SO1, SO2
Semi-structured interviews (N=4)	GO, SO1, SO2

Source: Authors' own creation.

Therefore, the general objective is achieved through the analysis of certain aspects of the collected videos but also by means of the analysis of the information collected about those same aspects from surveyed respondents and the interviewed industry experts.

3.1. Collection of videos with television content on TikTok

Regarding the television networks selected to carry out the analysis, the sample includes RTVE (La 1), Atresmedia (Antena 3 and La Sexta), Mediaset (Telecinco and Cuatro), and stations of the Federation of Radio and Television Organizations and Entities (FORTA), such as Telemadrid and Canal Sur.

The method selected to collect information about the presence of Spanish television content on TikTok consisted in viewing 75 videos a day on the “for you” page of TikTok Spain, for an 80-day period in 2021 (from 3 June to 21 August). The final sample was composed of 6,000 videos. To give the greatest possible reliability to the sample, the selection process was carried out every day at the same time (21:30 hours, Spanish peninsular time) and using the app from a non-registered account, to avoid altering the sample with personalized algorithms. It is important to note that, in this study, “television content” refers not only to video and image content, but also audio and sounds that demonstrate the presence of traditional television on TikTok.

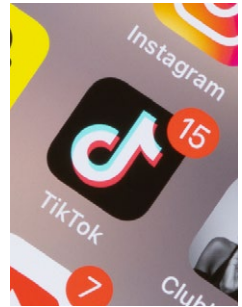
To achieve the research objectives, the following data were extracted from each relevant video detected on TikTok Spain:

- Number of likes
- Number of comments
- Number of videos that have used the video’s sound
- Account that posted the video (TV network or individual user)
- Posting date
- Number of followers of each video’s posting account
- Content type
- Television genre
- Broadcast date of television program of origin

The organization of the television content detected on TikTok into genres was based on Barroso’s typology (1996), which includes information (news shows and sports magazines), science dissemination (docuseries and interviews), fiction (television series and children’s animation series), and entertainment (reality shows, talent shows, comedy, competition and entertainment magazines).

3.2. Survey on TikTok and Television

As mentioned, the survey was another quantitative method used for the research. To this end, 412 users of TikTok Spain were



surveyed from June 28 to September 5, in 2021. Regarding the sociodemographic variables of the respondents: in terms of sex, 35.9% are men and 64.1% women; and in terms of age, 36.9% are between 14 to 25, 41.7% are between 26 to 36, 10.2% are between 37 to 47, 7.3% are between 48 to 58, and 3.9% are between 59 to 69. The age group variable coincides with the results of other authors such as Orellana (2019), who points out that young age groups are dominant on TikTok. The universe of the Spanish population in the most active age groups in social networks is: 5,883,000 are between 13 and 24, and 11,964,000 are between 25 and 44, according to the television audience measurement company Kantar Media. Meanwhile, the measurable television audience (over four years of age) in Spain is 45,745,000 (Instar Analytics, 2022). The sample is non-probabilistic, but despite its limitations of representativeness its results are of interest. To reach our target audience (Internet users) more easily, the survey has been carried out online and has been distributed over other social networks, namely Instagram, Facebook and WhatsApp.

3.3. Semi-structured Interviews

As part of the qualitative research that aimed to complement the study, four semi-structured interviews have been conducted with industry experts to obtain their views on the subjects under study, as shown in **Table 2**.

Table 2. Semi-structured interviews

	LOLADIGITAL	IBÓN PÉREZ	TELEVICES	PATRICIA ESCALONA
Relevance	Social Media Expert	Journalist	Content creator on Instagram and TikTok	Social media manager at A3 Noticias
Date	09/06/2021	09/13/2021	09/14/2021	09/15/2021
Hour	18:00	10:30	21:00	16:00
Duration	20 minutes	20 minutes	30 minutes	30 minutes
Mode	Video call	Video call	Video call	Video call

Source: Authors' own creation.

As we can see in **Table 2**, the experts who have been interviewed are Loladigital, a community manager, expert in Canva and social networks, with 23,100 followers on Instagram and 33,800 followers on TikTok; Ibón Pérez, journalist and editor at Cuatro and

social media influencer; Televicio5, social media content creator, particularly on TikTok, where he posts fragments of different television programs for his 143,800 followers; and, finally, Patricia Escalona, a social media manager at Antena 3 Noticias. The following section addresses the relevance of each methodological tool to respond to the research objectives.

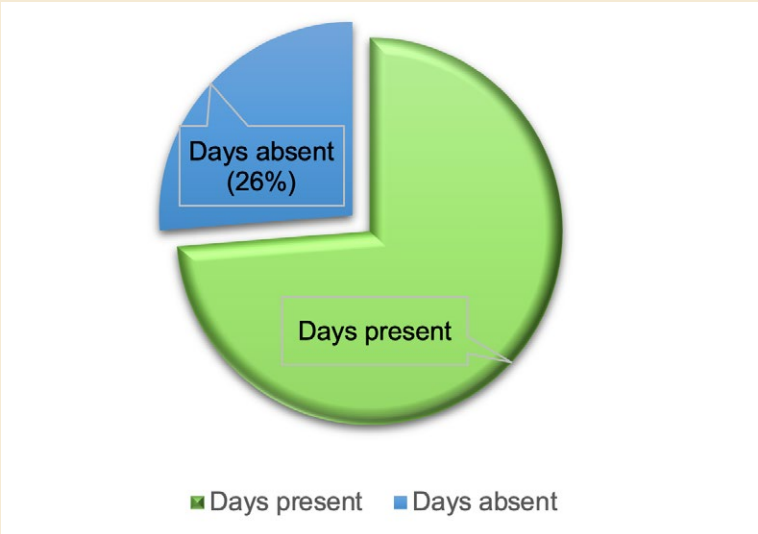
4. RESULTS: TELEVISION CONTENT ON TIKTOK SPAIN

4.1. Results of the Observation Period

As shown in **Figure 1**, Spanish television content was found in 74% of the 80 days in which the first 75 videos of the “for you” page of TikTok were collected.

25

Figure 1. Presence of television content on TikTok Spain during the observation period



Source: Authors' own creation.

Of the 75 daily videos collected per day, the highest number of videos related to traditional television was 4, which corresponds to 5.3% of the extracted content. In this way, as we can see in **Table 3**, of the 6,000 videos in the final sample, only 110 contain or refer to television content, which represents 1.8% of the total sample.

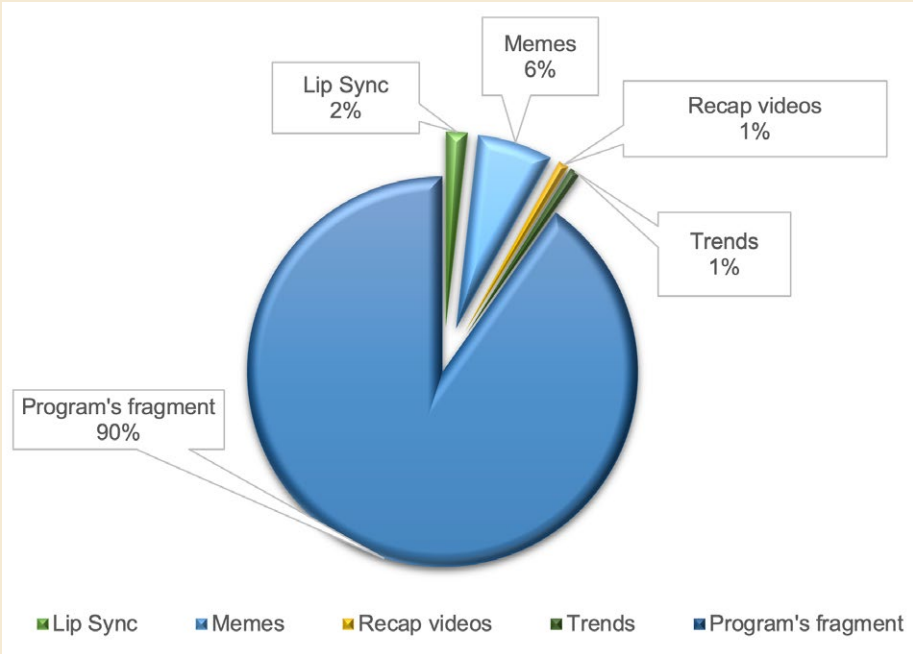
Table 3. **Presence of television content in the whole sample of TikTok videos**

VIDEOS VIEWED ON TIKTOK	VIDEOS WITH TELEVISION CONTENT IN SPAIN
6,000 – 100%	110 – 1.8%

Source: Authors' own creation.

As we can see in **Figure 2**, most of the videos that did refer to television content correspond to videos in which users share “fragments” extracted from different television programs.

Figure 2. **Types of television content found on TikTok Spain**



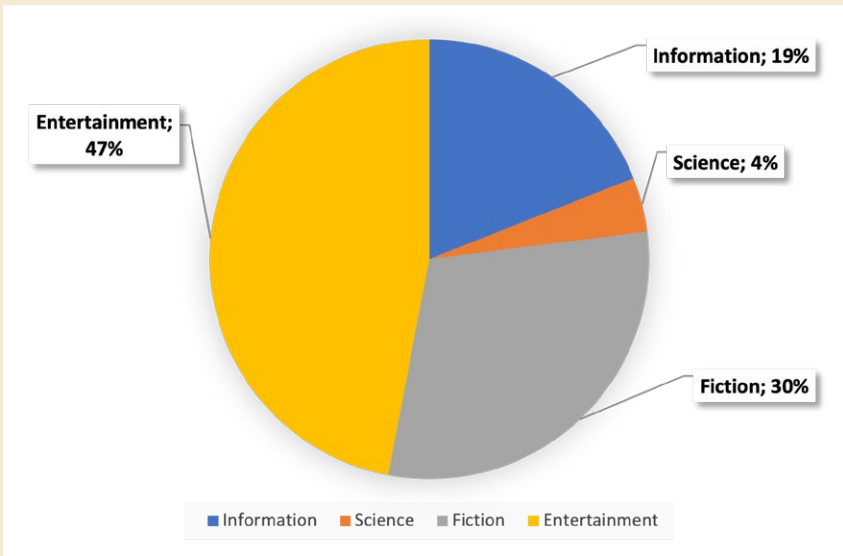
Source: Authors' own creation with data from video analysis.

The second most common type of content, only representing 6% of the total sample, is memes, which consist of “images, either photographs or drawings, accompanied by a piece of text and that, together, constitute a joke” (Beltrán, 2016: 129). Representing 2% of the sample, the third most common type is lip sync (short for lip synchronization), which refer to videos where someone matches lip movements with the sound of someone else who is singing or

speaking (Santos, 2020). Finally, in third place are two categories, each representing 1% of the total sample: “trends”, which refer to videos with popular hashtags and content creators (TikTok, 2021), and recap videos.

On the other hand, as we can see in **Figure 3**, the videos containing or referring to traditional television content have been organized into genres following Barroso’s typology (1996). Based on this typology, the most viewed genre corresponds to entertainment, representing 48% of the total sample; followed by fiction, with 30% of the total; information, with 19%; and science dissemination, which only represents 4% of the total sample.

Figure 3. Type of television genres in the sample (N=110)



Source: Authors' own creation with data from video analysis.

A total of 46 different television programs were obtained from the observation of TikTok. **Table 4** shows those programs that have appeared at least 4 times, which reflects the high prevalence of the fiction series *La que se avecina*, with a frequency of 19 in the sample. Therefore, delving into the analysis by subgenres, television series represent most of the content included in the sample, with 27% of the total, followed by information programs (12%) and reality shows (11%).

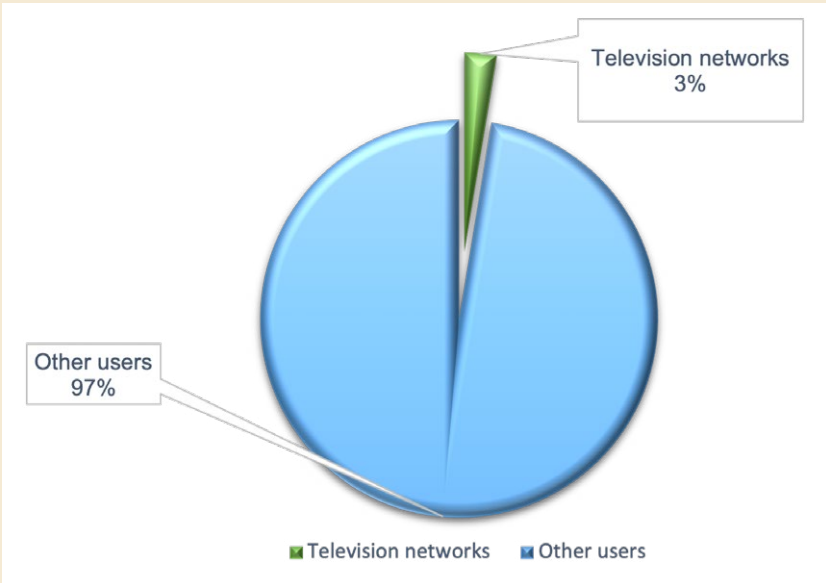
Table 4. **Television programs with a frequency above four in the sample**

PROGRAM	FREQUENCY
La que se avecina	19
El Hormiguero	7
Supervivientes	5
Aquí no hay quien viva	4
Masterchef	4
Los Serrano	4
A3 Noticias	4
El Show de Bertín	4
Sálvame Deluxe	4

Source: Authors' own creation with data from video analysis.

The research also considered whether the videos with television content were uploaded by the television networks themselves or by individual users without supervision of media companies. As **Figure 4** shows, television networks only uploaded 3% of all content detected on TikTok.

Figure 4. **Origin of the television videos included in the sample**



Source: Authors' own creation with data from video analysis.

Figure 4 shows that most of the television videos in the sample belong to unverified TikTok users and do not belong to television networks with accounts on TikTok. In this regard, there are television channels that do not have an official account on TikTok, as shown in **Table 5**.

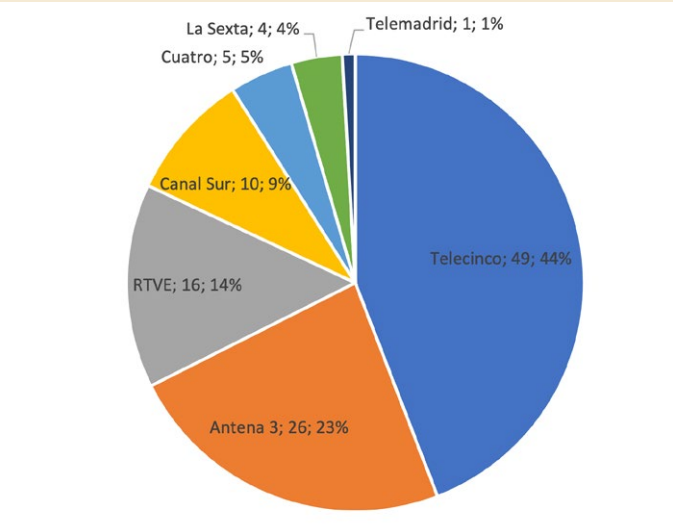
Table 5. Analysis of television networks' profiles on TikTok Spain

NETWORK	FOLLOWERS	LIKES	CONTENT TYPE
RTVE	169.1K	4.5M	Program fragment
Antena 3	17.5K	1008	Program fragment
Cuatro	-	-	-
Telecinco	309.1K	3.8M	Program fragment Trends Memes
La Sexta	-	-	-
Telemadrid	-	-	-
Canal Sur	40.5K	289.5K	Program fragment Trends Didactic content

Source: Authors' own creation with data from the analysis of television networks' profiles.

Figure 5 shows the results regarding the number of the videos with television content included in the sample depending on their production television network.

Figure 5. TV channels with more content on TikTok Spain

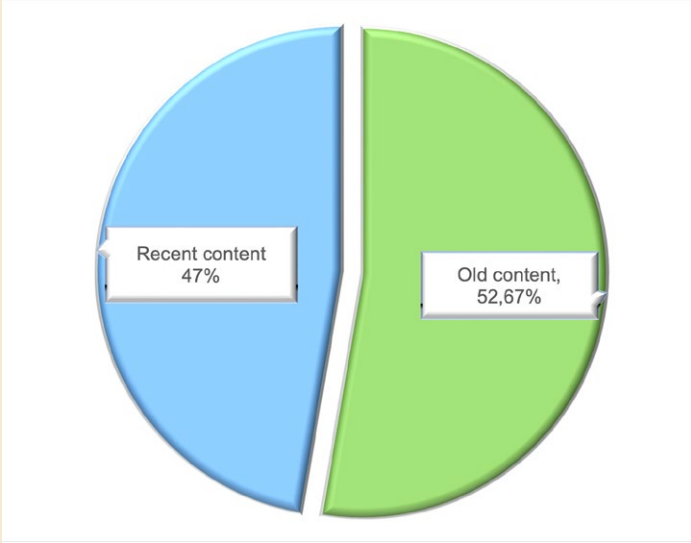


Source: Authors' own creation with data from video analysis.

By media groups, Mediaset (Telecinco and Cuatro, 49%) represents almost half of the sample of the videos detected on TikTok; while Atresmedia (Antena 3 and La Sexta, 27%) is in second place; and RTVE (14%) in third place, followed by the two FORTA channels (11%): Canal Sur (10%) and Telemadrid (1%).

The analysis considered the original date on which the content referred to in each of the videos in the sample was broadcast over traditional television channels aimed to determine whether the content detected is old (broadcast in 2020 or before) or recent (broadcast in 2021 or after) (see **Figure 6**).

Figure 6. **Classification according to the program’s original broadcast on television**



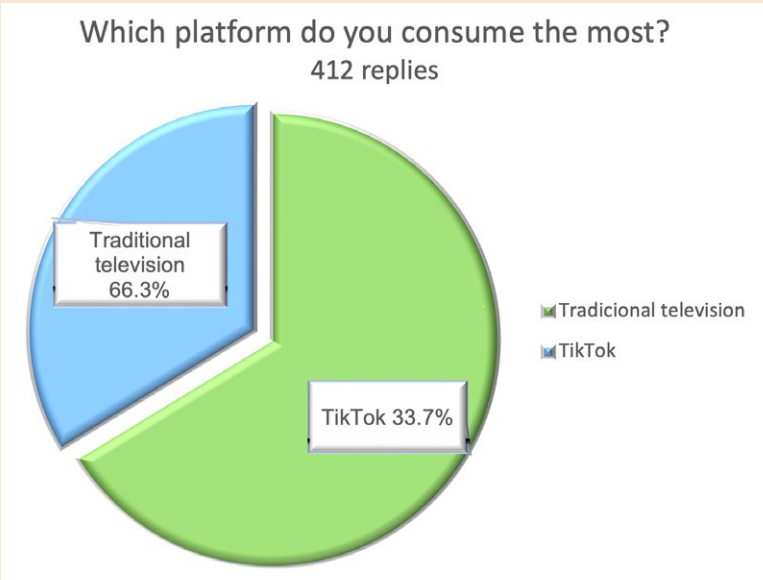
Source: Authors' own creation with data from video analysis.

In this case, there is a certain balance between the presence of recent and old content on the platform, although there is a predominance of content originally broadcast on the years before the period of analysis.

4.2. TikTok user’s perception of television content

Surveyed users continue to give weight to traditional television against TikTok, as we can see in **Figure 7**.

Figure 7. **Consumers and non-consumers of traditional television**



However, the perception of the presence of television content on TikTok among surveyed people is higher than the results from the 80-day observation. Only 36.4% of them acknowledge that they have “never” or “almost never” watched videos about or with television content on the social network, as shown in **Figure 8**.

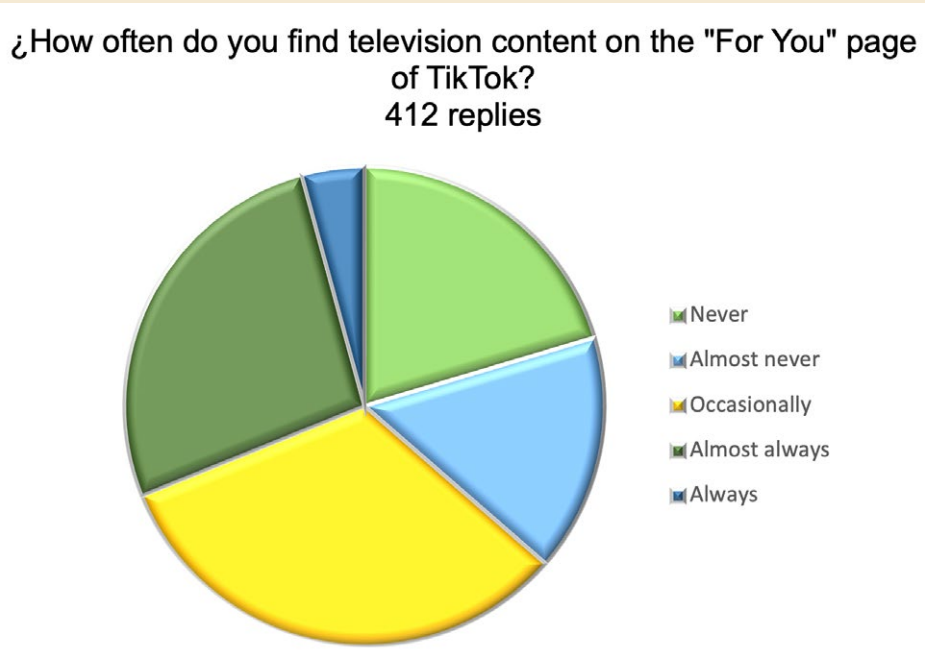
On the other hand, the consumption of television programs is also transmedia because 61% of respondents watch the programs they follow on TikTok also on traditional television (**Figure 9**).

As for the most watched television content on TikTok, respondents highlighted that they mainly watched content related to comedy.

As we can see in **Figure 10**, the most common content is comedy, mentioned by 30.3% of all respondents, followed by news, with 21.1%; trends, with 13.3%; and didactic content, with 13.2%. From the options given, the least viewed content was challenges, with 8.4% of the total. However, 13.8% of respondents selected the option “other”, which refers to television content that did not correspond to the categories provided as options.

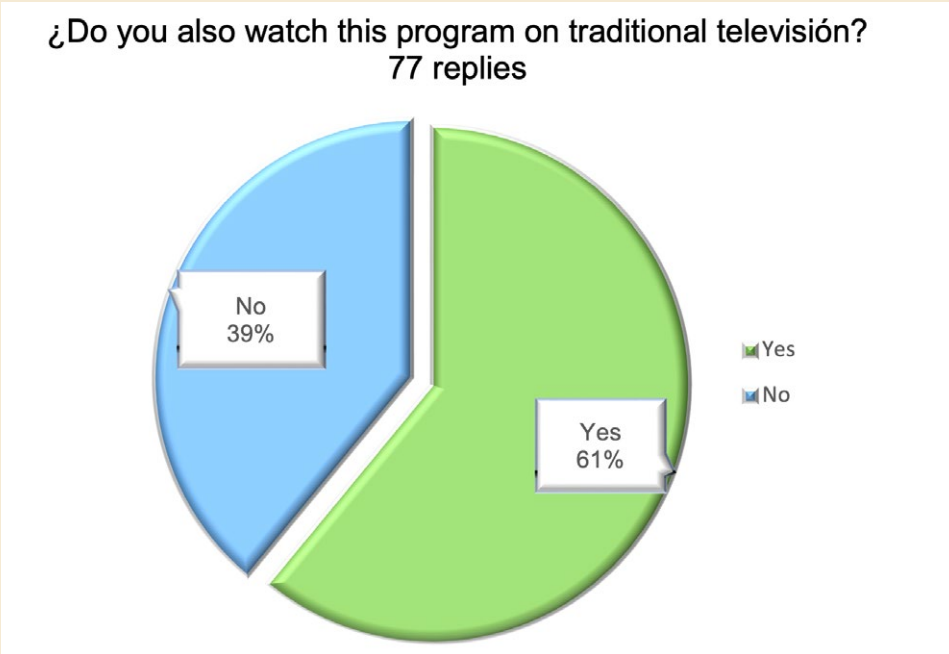
Regarding the perception users have about the broadcast date of the contents watched on TikTok, the vast majority considers that the content on the videos they consumed was recent (**Figure 11**).

Figure 8. Frequency of appearance of television content in the “for you” page.



Source: Survey to TikTok users.

Figure 9. Viewing of the same TV content on traditional channels and TikTok Spain



Source: Authors' own creation.

Figure 10. Type of television content in the “for you” page.

¿What type of television content appears on the "for you" page?
412 replies

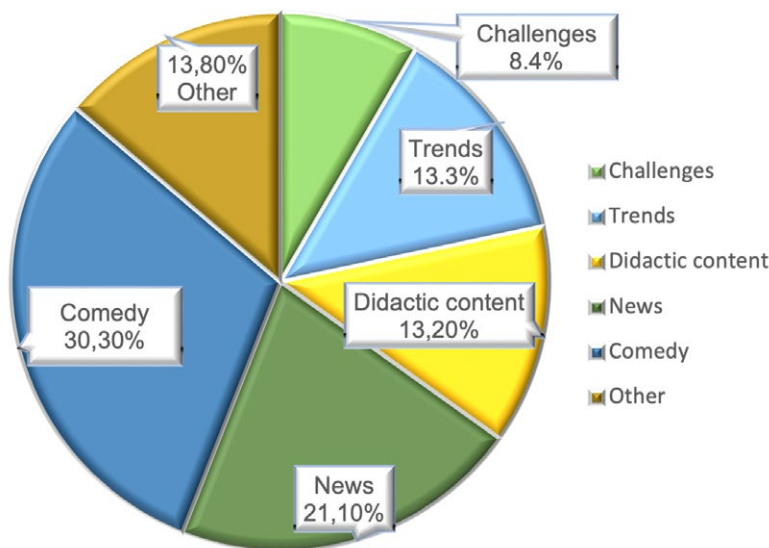


Figure 11. Perception of the newness of viral television content on TikTok.

The television content on the "for you" page is...

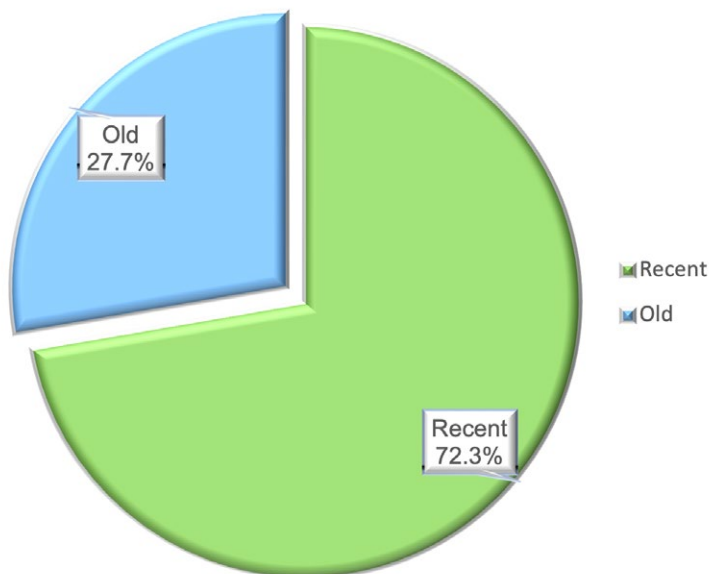


Figure 11 shows the answers of people who have ever watched television content on TikTok, discarding those respondents who did not watch this type of content.

4.3. Results of Expert Interviews

Interviewed experts agree that TikTok is aimed at a young audience and that television must take advantage of the potential of this video-centered social network, as we can see in Table 6, which summarizes their responses.

Table 6. Experts’ answers about television content on TikTok

	LOLADIGITAL	TELEVICE5	PATRICIA ESCALONA	IBÓN PÉREZ
TIKTOK'S TARGET AUDIENCE	Young people	Young people	Young people	Young people
CURRENT SITUATION OF TRADITIONAL TV ON TIKTOK	TikTok allows users to consume TV content quickly and to decide whether to watch it or not.	TV content is common on TikTok but there are few accounts and a lack of variety and originality.	TV must be aware of and adapt to new information and communication platforms and innovations.	TV has more content than TikTok, but the latter is juicier. TV is not well adapted to TikTok.
FRESHNESS OF TV CONTENT ON TIKTOK	Old content	In general, both options work well	In general, both options work well	New content
MOST VIRAL GENRE/CONTENT	Funny content, storytelling, and humor	Shocking, original, easy-to-digest, surprising, provocative and controversial content.	Creative, original, attractive content. Humor, challenges, and infotainment.	Easy-to-digest, humorous and short-form content

Source: Authors’ own creation.

On the other hand, there is no consensus regarding the production date of the contents. As for the television genre most likely to go viral, it can be inferred that such content must be creative, funny, remarkable, and short to work on TikTok.

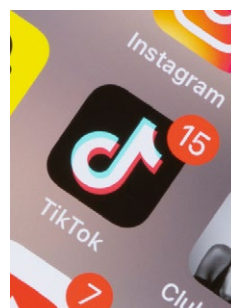
5. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

Having presented the results, it is necessary to highlight some conclusions about the research objectives. As for the general objective, the results indicate that traditional television has extended its presence once again to another audiovisual platform such as

TikTok Spain. Despite the representation of traditional television content is not as high in the sample (less than 2%, **Table 3**), there is presence of television content in 3 out of 4 days of video analysis (**Figure 1**). In addition, the perception of users, according to the survey, is much higher with respect to the actual presence of television content on the social network (**Figure 8**). Therefore, video-sharing social networks such as TikTok are compatible with the transference of traditional television content to mobile screens. Another conclusion is that TV networks do not have a clear strategy on how to approach their presence on TikTok. In fact, only 3% of the television content found on the social network has been uploaded by the TV networks themselves. Therefore, the power to decide what television content becomes popular in this social network is in the hands of the users and not of the owners of the exploitation rights of those contents. In other words, the strategy of television channels in Spain is not clear nor balanced between the different market players, as it can be seen in **Table 5**. Regarding the semi-structured interviews, we have observed that there is a lack of capacity for adaptation to the language and features of TikTok on the part of television networks (**Table 6**). On the other hand, it is important to consider that audiovisual content designed for consumption on the TV screen (16:9 format) and for an hour, also go viral on TikTok, which privileges consumption in short form and vertical format (9:16), which is different from those of traditional television.

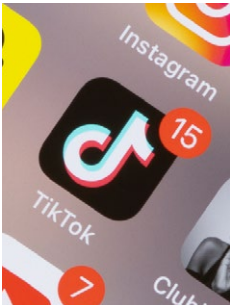
As for the first specific objective (SO1), we have observed that the most viral television content on TikTok corresponds mostly to entertainment and fiction (**Figure 3**), and more specifically to fragments of fiction series linked to comedy (Aquí no hay quien viva and La que se avecina; **Table 4**), news programs and entertainment shows. Regarding the survey, similar results were obtained, since it was established that comedy (30.3%) and news (21.1%) are the contents users find the most in their “for you” page (**Figure 10**). Interviewed industry experts also agree that the most successful television content on TikTok (**Table 6**) must be “creative, original, attractive”, “comedy, infotainment” or “fun content.”

As for the second specific objective (SO2), centered on the broadcast date of the television content that goes viral on TikTok, this research coincides with the conclusions of Gallardo-Camacho, Lavín and Sierra (2020), who found that the youngest audience is not affected by the passage of time of television content to continue



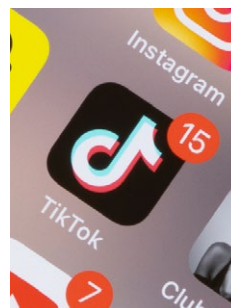
consuming it over time. In fact, only half of the television content on TikTok is recent or current (from the same year of the analysis), while the other half corresponds to content premiered in previous years. This is corroborated with the observation of the 110 videos detected among the 6,000 videos observed during the analysis period (**Figure 6**). However, the perception of TikTok users (**Figure 11**) is that “old” content has a lower weight compared to new content, representing 27.7% of television videos detected, although it is not a low figure as it accounts for more than 1 in 4 videos. The answers of industry experts (**Table 6**) differ, although two of them argue that, in general terms, old and new content work well indifferently, while one believes that old content performs better and the other thinks that new content is more popular.

Given the conclusions and results observed in this work, it can be concluded that television must adapt to the new audiovisual consumption dynamics with the creation of content directed or adapted to these new audiovisual consumption platforms. Regarding the social and economic relevance of this research, it is significant that the presence of television on TikTok is not controlled by the television networks that produce such content, but instead responds to the spontaneous strategies of users. Thus, it would be necessary to follow up this research to determine whether media groups develop real strategies to increase their control in video-sharing social networks.



REFERENCES

- Barroso, J. (1996). *Realización en los géneros televisivos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Gil, R. & Copete, J.A. (2021). "Diseño de un plan de marketing digital para la empresa Confecciones Ana ofreciendo productos por medio de la tienda virtual impulsada en la red social TikTok". [Thesis]. Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3610/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20DE%20MARKETING%20DIGITAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20CONFECCIONES%20ANA%20OFRECIENDO%20PRODUCTOS%20POR%20MEDIO%20DE%20LA%20TIENDA%20VIRTUAL%20IMPULSADA%20EN%20LA%20RED%20SOCIAL%20TIKTOK..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Campos, F. (2008). "Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales". *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 287-293. http://www.revistalatinacs.org/2008/23_34_santiago/francisco_campos.html
- Túñez-López, M., Vaz-Álvarez, M. & Fieiras-Ceide, C. (2020). "Covid-19 y medios de servicio público: impacto de la pandemia en la televisión pública en Europa". *El Profesional de la Información*, 29(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.18>
- Francisco-Lens, N. & Rodríguez, A.I. (2020). "Instagram como nueva plataforma de difusión de contenido audiovisual: el caso de Circular". *IEEE*, 24 June 2020. https://www.researchgate.net/profile/Noelia-Francisco-Lens/publication/342974725_Instagram_as_a_new_platform_for_broadcasting_audiovisual_content_the_case_of_Circular/links/5f8b3aef458515b7cf88115b/Instagram-as-a-new-platform-for-broadcasting-audiovisual-content-the-case-of-Circular.pdf
- Gallardo, J. & Jorge, A. (2010). "La baja interacción del espectador de vídeos de Internet: Caso Youtube España". *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 421-435 http://www.revistalatinacs.org/10/art3/910_Malaga/32_Gallardo.html
- Gallardo-Camacho, J., Lavín, E. & Sierra, J. (2020). "Los programas infantiles de televisión y su consumo en diferido en España", 18(1), 155-178. <https://doi.org/10.7195/ri14.v18i1.1387>
- García, M.M. & Del Hoyo, M. (2013). "Redes sociales, un medio para la movilización juvenil". ZER: *Revista De Estudios De Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 18(34), 111.125. <https://doi.org/10.1387/zer.10649>
- IAB Spain (2020). "Estudio de hábitos de consumo millenials vs. Generación Z". <https://iabs-pain.es/estudio/estudio-de-habitos-de-consumo-millennials-vs-generacion-x/>
- Instar Analytics (2022). App Instar Analytics for Web de Kantar Media. Software version: v.2.0.0.0428.
- Manjoo, F. (2015). "Social media takes television Back in time". *New York Times*. 10/05/2015, https://nytimes.com/2015/10/05/business/media/social-media-takes-television-back-in-time.html?_r=0
- Pérez-Seijo, S., Melle-Goyanes, M. & López-García, X. (2017). "Narrativas transmedia y niveles de inmersión y participación en las historias: Estudio de casos comparativos de Le Gout du Risque y Misántropo". En Cantalapiedra, B (coord.). *Experiencias transmedia en el universo mediático*, 29-50, Egregius ediciones. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=npuyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA29&dq=Melle+y+L%C3%B3pez.+2017+comunicacion+pr+osumidor&ots=xjlX8dY52&sig=F0xuBk18OzGElxn-Df7uQEJUkgs#v=onepage&q=Melle%20y%20L%C3%B3pez%20c%202017%20comunicacion%20prosumidor&f=false>
- López, N., Gómez, L. & Medina, E. (2019) "Los formatos de televisión más consumidos por los jóvenes: telerrealidad y empoderamiento de la audiencia". *Revista Internacional de Comunicación*, 46, 10-27. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2019.i46.02>
- Marín, P. P. & Simancas, E. (2019). "Los universitarios millenials: uso de redes sociales y relación con las marcas". *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 46(92). <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/89909/Los%20universitarios%20millennials-uso%20de%20redes%20sociales%20y%20relaci%C3%B3n%20con%20las%20marcas%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Navarro, M. & Vázquez, T. (2020). "El consumo audiovisual de la Generación Z. El predominio del vídeo online sobre la televisión tradicional". *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 51, 10-30



https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/102140/El_consumo_audiovisual_de_la_Generaci%C3%B3n_Z_El_predominio_del_v%C3%ADdeo_online_sobre_la_televisi%C3%B3n_tradicional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Orellana, R. (2019). "¿Qué hay tras el éxito de TikTok, uno de los fenómenos de redes sociales?" *Digitaltrend*. <https://es.digitaltrends.com/sociales/exito-tik-tok/>

Pérez, G. (2020) ¿Por qué es relevante el estudio de TikTok desde la comunicación?, *Cátedra Unesco AMIDI*. <http://www.amidi.org/tiktok-comunicacion/>

Pérez, A., Pérez, A. & Sánchez, I. (2019). "De lo audiovisual a lo transmedia. Competencias para las nuevas narrativas de los prosumidores en el ecosistema digital". In Romero Rodríguez, L.M. & Rivera, D. E. (coords.). *La comunicación en el escenario digital*, 3, 119-146. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7115955>

Pfizer. (2020). TikTok, el nuevo ritmo de las redes sociales. <https://www.pfizer.es/nuestro-compromiso/con-los-pacientes/pacientes-en-la-red/Universo-Social/TikTok-nuevo-ritmo-RRSS>

Vázquez-Barrio, T., Torrecillas-Lacave, T. & Suárez-Álvarez, R. (2020). "Percepción sobre la televisión en el ecosistema audiovisual de la convergencia digital". *El Profesional de la información*, 29(6), 1-14 <https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.40>

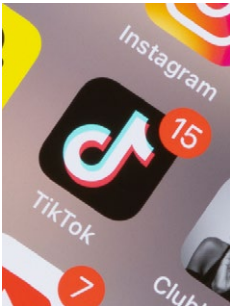
Saavedra-Llamas, M., Papí-Gálvez, N. & Perlado-Lamo-de-Espinosa, M. (2020). "Televisión y redes sociales: las audiencias sociales en la estrategia publicitaria". *El profesional de la información*, 29(2), 1-14 <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.06>

Silva-Rodríguez, A., López-García, X. & Toural-Bran, C. (2017). Los iWatch: el intenso flujo de microformatos de "periodismo de un vistazo" alimentan seis de los principales medios online. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72(2), 186-196. <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1160/10es.html>

Solís, C. J. (2020). "Migración de plataformas de comunicación tradicionales (Radio, prensa escrita, televisión) a multiplataformas hipermediales o 4.0, entre los jóvenes de 18 a 25 años de edad. Análisis del caso de multiplataformas Cinthy Seven". Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21730/1/T-UCE-0009-CSO-277.pdf>

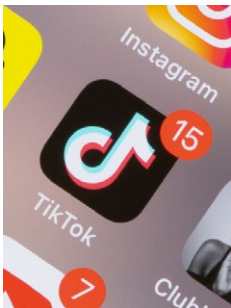
Santos, D. (2020). "Qué es TikTok: cómo usarlo y por qué unirte en 2020". *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/tiktok>

TikTok (2021). Tendencias y búsqueda, *Guía de uso de TikTok Spain*. <https://support.tiktok.com/es/using-tiktok/exploring-videos/discover-and-search>



NOTES

1. Funding: This work is part of the INTERACTION 3.0 research project, funded by the Sixth Call for Research Grants of the Camilo José Cela University.





Jorge Gallardo-Camacho

Universidad Camilo José
Cela, Madrid



jgallardo@ucjc.edu

La Presencia de Contenidos de la Televisión Tradicional en España en la Red Social TikTok¹

The presence of traditional television content in
Spain on the TikTok social network

I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación se centra en la relación entre la televisión tradicional y la red social TikTok cuyo crecimiento durante la pandemia del COVID-19 ha sido exponencial: es la red social que más incrementó su notoriedad durante el año 2020 (IAB, 2020). TikTok es una red social de origen chino basada en la compartición de vídeos cortos en formato vertical. Por su parte, entendemos que la televisión tradicional la conforman los canales de televisión que emiten de manera lineal y gratuita contenidos a través de las ondas en España (TDT, Televisión Digital Terrestre).

El confinamiento provocó en España también un notable aumento del consumo televisivo tanto en el ámbito lineal como *online*. No obstante, se pudo observar un decrecimiento progresivo en el consumo de televisión durante los meses siguientes a la finalización del Estado de Alarma (Túñez-López, Vaz-Álvarez y Fieiras-Ceide, 2020). Este artículo responde a la escasez de investigaciones que interrelacionan TikTok con los contenidos televisivos en el contexto territorial de España, aunque sí existen otros artículos que analizan la relación de la televisión con otras redes sociales como Youtube en España (Gallardo y Jorge, 2010).

En España es reseñable el crecimiento de TikTok durante la pandemia: por ejemplo, el perfil de la Organización Mundial de la Salud consiguió durante los meses de confinamiento la cifra de 2,4 millones de seguidores ofreciendo consejos, recomendaciones e infor-

CÓDIGO JEL:
L82, Z13, 033, 0834,
M15

Recepción: 1.05.2022. Aceptación: 14.11.2022

DOI: 10.3232/UBR.2022.V19.N4.01



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Esta investigación refleja la relación de la televisión con la red social TikTok cuyo consumo es elevado entre los jóvenes en España. El artículo plantea varios objetivos de investigación centrados en analizar la presencia de los contenidos de la televisión tradicional española en TikTok a través de varios aspectos: género, origen y fecha de emisión. Para ello recurrimos a varias herramientas metodológicas: la observación durante 80 días para alcanzar una muestra de 6.000 vídeos, 412 encuestas y 4 entrevistas semiestructuradas a expertos del sector.

EXECUTIVE SUMMARY

This research article examines the relationship between traditional television content and TikTok, a social network whose consumption is very high among young people in Spain. To be precise, the article focuses on analyzing the genres, network of origin and original broadcast year of traditional Spanish television content present on TikTok. To this end, several research methods were applied: an 80-day-long content analysis of TikTok, which produce a sample of 6,000 videos; a survey questionnaire applied to 412 users; and four semi-structured interviews with industry experts.

TikTok es una red social de origen chino basada en la compartición de vídeos cortos en formato vertical.

mación sanitaria (Pfizer, 2020). TikTok basa su unidad de negocio en la visualización de vídeos que los usuarios van observando en función de los criterios del algoritmo de la plataforma y es muy interesante para los anunciantes por el público objetivo que atrae: es una red social joven porque la mitad de sus usuarios tiene una edad igual o inferior a 24 años (Orellana, 2019). Es decir, TikTok tiene un potencial atractivo para las marcas porque consigue alcanzar a un público al que no se puede llegar a través de otras redes sociales ya que uno de cada cuatro usuarios de esta red social no está presente en otras plataformas (Pérez, 2020). Por este motivo, las marcas que han alcanzado un mayor éxito a través de TikTok son aquellas que han conseguido llegar al público por medio de la creatividad y no por sus técnicas de anuncios publicitarios ni el uso del marketing de *influencers* (Pérez, 2020). Algunas empresas han encontrado en TikTok una nueva forma de llegar a otros públicos sin necesidad de centrarse solo en la creación de marca al tener en cuenta el desarrollo de estrategias de tráfico de visualizaciones y conversión (Gil y Copete, 2021).

1.1. La televisión y las redes sociales

En un contexto en el que “la curva de crecimiento del consumo de redes sociales coincide temporalmente con la tendencia a la baja del consumo televisivo” (Vázquez-Barrio, T., Torrecillas-Lacave, T. y Suárez-Álvarez: 12), las cadenas de televisión tradicional responden con una estrategia basada en la difusión de sus contenidos en todas las ventanas posibles para atraer espectadores a su emisión lineal o para monetizar sus contenidos por una vía alternativa. En este sentido, “la televisión establece una sinergia con Internet, los dispositivos móviles y las redes sociales, por lo que las corporaciones de radiotelevisión tienen que adaptar tanto sus productos como los mecanismos de producción y distribución de los mismos” (Francisco-Lens y Rodríguez, 2020: 1).

En el ámbito publicitario, existe en la actualidad una dualidad entre el uso de las redes sociales y la televisión tradicional. Se estima que aproximadamente un 62% de las campañas publicitarias intercalan el uso de las redes sociales y la televisión tradicional (Saavedra-Llamas, Papí-Gálvez y Perlado-Lamo-de-Espinosa 2020), mientras tanto, las cadenas de televisión han conseguido que a través de sus redes sociales exista un aumento del tráfico hacia los propios

canales de televisión. La evolución de la tecnología móvil hace que sea necesaria la adaptación de los medios audiovisuales tradicionales a este tipo de dispositivos y al nuevo escenario comunicativo donde los contenidos son visualizados de forma más breve y concisa, por lo que deben adaptarse para que puedan ser consumidos en un corto espacio de tiempo (Silva-Rodríguez, López-García y Toural-Bran 2017). En este nuevo escenario se incluye la presencia del prosumidor: los usuarios no son simplemente espectadores, sino que también generan y difunden contenidos. Sin embargo, en este modelo también se encuentra la presencia de profesionales de la comunicación dentro de estas nuevas plataformas (Pérez-Seijo, Melle-Goyanes y López-García, 2017). Una de las razones de la adaptación de la televisión a otros dispositivos es que podemos encontrar una relación directa entre la audiencia en la televisión tradicional con las redes sociales en informativos y series de televisión (Manjoo, 2015).

Por otro lado, los jóvenes españoles de entre 20 y 24 años son poco fieles a los medios de comunicación tradicionales: consumen información o entretenimiento cuando y donde quieren a través de sus dispositivos móviles. Aunque la televisión sigue siendo el medio más consumido entre este colectivo, ha ido perdiendo su liderazgo frente a Internet y las redes sociales “están presentes en su día a día, desempeñando un papel clave en su vida cotidiana e influyendo notablemente en sus relaciones sociales, el consumo o el aprendizaje” (Marín y Simancas, 2019: 92). Además, el consumo televisivo que hacen se aleja del convencional y, habitualmente, no utilizan el medio como soporte de información sino de entretenimiento y buscan contenidos personalizados y adaptados a sus gustos (López, Gómez y Medina, 2019; García y Del Hoyo, 2013; Campos, 2008). Es en este aspecto en el que queremos focalizar esta investigación al ser relevante el análisis de la presencia de contenidos procedentes de la emisión lineal de la televisión en esta red social que triunfa entre los jóvenes. Y es que la convergencia digital incide sobre los hábitos y conductas de los usuarios de medios porque “el desarrollo de Internet ha cambiado la forma en la que consumimos contenido audiovisual, ofreciendo productos que antes solamente podían encontrarse en la televisión” (Navarro y Vázquez, 2020: 11). Los principales motivos que llevan a los jóvenes a abandonar los canales de comunicación tradicionales e involucrarse con las plataformas digitales son la interactividad y la posibilidad de dar su opi-

PALABRAS CLAVE

Entretenimiento, Medios de comunicación, Cambio tecnológico, Oligopolio y otros mercados imperfectos, Información y Servicios de Internet.

KEYWORDS

Entertainment; Media; Technological Change; Oligopoly and Other Imperfect Markets; Information and Internet Services.

nión acerca de lo que están visualizando y la instantaneidad que condensa el contenido de forma que puede ser visualizado en un periodo corto de tiempo (Solís, 2020). Los medios de comunicación tradicionales ven debilitado su rol de mediadores culturales y “surge el poder de la inteligencia colectiva, y los nuevos espacios de comunicación” como TikTok (Pérez, Pérez y Sánchez, 2019: 126). En este nuevo contexto audiovisual, investigadores como Gallardo-Camacho, Lavín y Sierra (2020) han descubierto que los contenidos de televisión apenas se desgastan con el paso de los días en su consumo en diferido en el ámbito de los programas dirigidos al público infantil o más joven. Esto es relevante ya que en esta investigación vamos a centrarnos en los contenidos televisivos que son consumidos en diferido en TikTok y no en la televisión.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación arrojará luz sobre la relación de los contenidos procedentes de la industria de la televisión en España con la red social TikTok y, para ello, planteamos un Objetivo Principal:

OP. *Analizar la presencia de los contenidos de la televisión tradicional española en TikTok.*

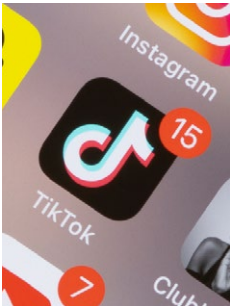
Y dos Objetivos Secundarios:

OS1. *Detectar qué tipo de contenidos televisivos se viralizan en TikTok en España.*

OS2. *Determinar si los contenidos televisivos que se viralizan en TikTok son recientes, es decir, si su difusión en la red social es inmediatamente después de su emisión lineal.*

3. METODOLOGÍA

Para cumplir los objetivos propuestos recurriremos a una metodología mixta. En el ámbito cuantitativo nos basaremos en la observación y frecuencia de aparición de contenidos televisivos en TikTok en España; y en la realización de encuestas. En cuanto a las herramientas cualitativas, recurriremos a entrevistas semiestructuradas a profesionales destacados con relación con la red social. Las tres herramientas metodológicas utilizadas muestran resultados relacionados con los objetivos propuestos para cumplirlos desde tres prismas complementarios y obtener un resultado triangulado y más



fiable sobre la presencia de los contenidos de televisión tradicional en TikTok (**Tabla 1**).

Tabla 1. Relación de la metodología utilizada con los objetivos expuestos

HERRAMIENTA METODOLÓGICA	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS
Recolección de datos de vídeos (N=6.000)	OP, OS1, OS2
Encuesta (N=412)	OP, OS1, OS2
Entrevistas semiestructuradas (N=4)	OP, OS1, OS2

Fuente: elaboración propia

Por tanto, el OP se cumple a partir de la observación de la recolección de datos de los vídeos pero también se pregunta sobre los mismos aspectos analizados a las personas encuestadas y a los expertos de la entrevistas semiestructuradas.

3.1. Recolección de datos de vídeos televisivos en TikTok

En cuanto a la elección de cadenas televisivas para llevar a cabo el análisis se han incluido RTVE (La 1), Atresmedia (Antena 3 y La Sexta), Mediaset (Telecinco y Cuatro), y emisoras de la Federación de Organismos o Entidades de Radio y Televisión (FORTA) como Telemadrid y Canal Sur.

La metodología propuesta en esta investigación consiste en la recolección de información a partir de la visualización de 75 vídeos diarios procedentes de TikTok España en la sección “para ti” durante un periodo de tiempo de 80 días desde el día 03/06/2021 hasta el día 21/08/2021. La muestra total de vídeos analizados es de 6.000 vídeos y para dar la mayor fiabilidad posible a la muestra, este proceso se ha llevado a cabo todos los días a la misma hora (21:30 hora peninsular española) entrando en la plataforma sin registrarnos para no alterar la muestra con algoritmos personalizados. Debemos tener en cuenta, que cuando hacemos referencia a contenido televisivo nos estamos refiriendo no solo a contenido de vídeo e imagen, sino también de audio, es decir que contengan sonidos que evidencien la presencia de la televisión tradicional en la muestra obtenida durante las visualizaciones.

Se han tenido en cuenta los siguientes datos extraídos de cada vi-

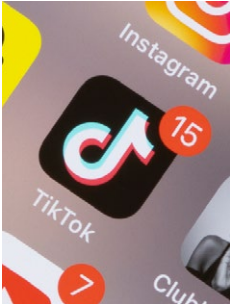
deo de TikTok España con la finalidad de que se ajusten a nuestros objetivos:

- Número de *likes* de cada uno de los vídeos
- Número de comentarios
- Número de vídeos que han utilizado el sonido propio del vídeo
- Usuario que sube el vídeo a TikTok (la propia cadena de televisión u otro usuario)
- Fecha en la que lo sube
- Número de seguidores de cada uno de los usuarios
- Tipo de contenido
- Tipo de programa de televisión
- Fecha de emisión real de ese programa de televisión

Para establecer la organización por géneros de los contenidos televisivos detectados en TikTok nos basaremos en la clasificación de Barroso (1996). Dentro de esta clasificación, hemos incluido en el género informativo: noticias y magazines deportivos; en el género divulgativo: docuseries y entrevistas; en el género de ficción: series de televisión y series de animación infantil; y en género de entretenimiento: *reality shows*, *talent shows*, humor, concursos y magazines de entretenimiento.

3.2. Encuesta sobre TikTok y televisión

Otro de los métodos cuantitativos utilizados para la investigación ha sido la encuesta. Para ello se han realizado 412 encuestas a usuarios de TikTok España en el ámbito España entre el 28/06/2021 y el 05/09/2021. En cuanto a las variables sociodemográficas de los encuestados: en cuanto al sexo, un 35,9% son hombres y un 64,1% mujeres; y en cuanto a la edad, el 36,9% tiene entre 14 y 25 años, el 41,7% entre 26 y 36 años, el 10,2% entre 37 y 47 años, el 7,3% entre 48 y 58 años y el 3,9% entre 59 y 69 años. Coincide la variable de las franjas de edad con los resultados de otros autores como Orellana (2019) que aseguran que el peso de las edades menos adultas en TikTok es preponderante. El universo de la población española en las edades más activas en redes sociales es de 5.883.000 (entre 13 y 24 años) y de 11.964.000 entre 25 y 44 años según la empresa de medición de audiencias televisivas Kantar Media, mientras la audiencia medible en televisión (mayores de cuatro años) es de 45.745.000 (Instar Analytics, 2022). En todo caso, el tipo de muestreo es no probabilístico, aunque sí pensamos que son de interés los resultados de los encuestados dentro de las limitacio-



nes de representatividad. Las encuestas se han realizado de forma *online* para llegar a nuestro público objetivo ya que se trata de usuarios de Internet y se ha difundido a través de redes sociales, en este caso Instagram, Facebook y WhatsApp.

3.3. Entrevistas semiestructuradas

En cuanto a la investigación cualitativa y con la finalidad de completar nuestra información, se han realizado 4 entrevistas semiestructuradas a profesionales conocedores del sector objeto de estudio para que nos aporten su visión sobre el tema a analizar, tal y como mostramos en la **Tabla 2**.

Tabla 2. Entrevistas semiestructuradas

	LOLADIGITAL	IBÓN PÉREZ	TELEVICIOS	PATRICIA ESCALONA
Relevancia	Experta en redes sociales	Periodista	Creador de contenido en Instagram y TikTok	Social Media Manager en A3 Noticias
Fecha	06/09/2021	13/09/2021	14/09/2021	15/09/2021
Hora	18:00	10:30	21:00	16:00
Duración	20 minutos	20 minutos	30 minutos	30 minutos
Lugar/ Plataforma	Videollamada	Videollamada	Videollamada	Videollamada

Fuente: elaboración propia

Tal y como vemos en la **Tabla 2**, los profesionales que han sido entrevistados son Loladigital, *Community manager*, experta en Canva y redes sociales, que cuenta con 23.100 seguidores en Instagram y 33.800 seguidores en TikTok; Ibón Pérez, periodista y redactor en Cuatro e *influencer* en redes sociales; Televicio5, creador de contenido para redes sociales siendo TikTok cuya principal plataforma cuenta con 143.800 seguidores y cuyo contenido se corresponde con vídeos que hacen referencia a fragmentos de los diferentes programas de televisión; y, por último, Patricia Escalona, Social Media Manager en Antena 3 Noticias.

A continuación, expresamos el interés de cada herramienta metodológica para responder a los objetivos expuestos en la investigación.

4. RESULTADOS: LOS CONTENIDOS TELEVISIVOS EN TIKTOK ESPAÑA

4.1. Resultados del periodo de observación

Observamos que de los 80 días en los que se visualizaron los 75 primeros vídeos de la sección “para ti”, se encontraron contenidos de televisión el 74% de las jornadas, tal y como mostramos en la **Figura 1**.

Figura 1. Presencia de contenido televisivo en TikTok España cada día



Fuente: elaboración propia con datos del análisis de vídeos

El número máximo de vídeos relacionados con la televisión tradicional fue 4 de los 75 vídeos diarios visualizados. Esto corresponde a un 5,3% de los vídeos en el día de mayor contenido extraído. De esta manera, tal y como observamos en la **Tabla 3**, de los 6.000 vídeos de la muestra, 110 corresponden a contenido televisivo, esto supone un 1,8% del total.

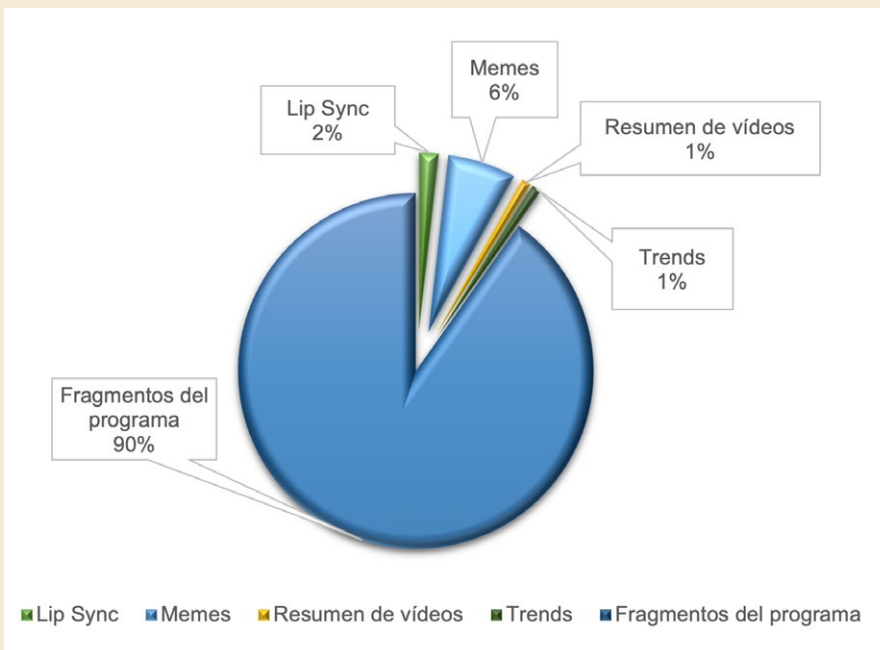
Tabla 3. Presencia de contenido televisivo en todos los vídeos de la muestra de TikTok

VÍDEOS VISUALIZADOS EN TIKTOK	VÍDEOS CON CONTENIDOS DE LA TELEVISIÓN EN ESPAÑA
6.000, 100%	110, 1,8%

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar en la **Figura 2**, la mayor parte del contenido observado durante la visualización de los vídeos que sí hacían referencia a contenido televisivo corresponde a “fragmentos” extraídos de los diferentes programas de televisión, es decir, aquellos vídeos en los que el usuario comparte el contenido exacto del programa.

Figura 2. **Tipo de contenido televisivo hallado en TikTok España**

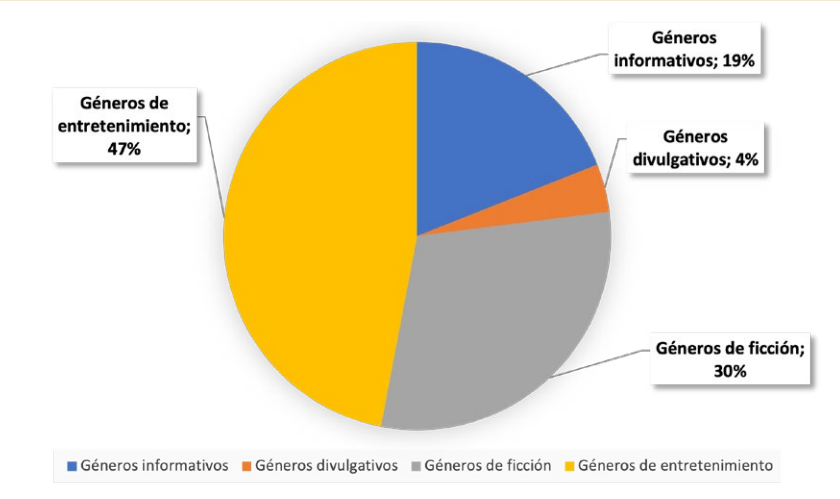


Fuente: elaboración propia con datos del análisis de vídeos

En segundo lugar, encontraríamos los *memes*, que consisten en “imágenes, bien sean fotografías o dibujos, que vienen acompañadas de un texto y que, en conjunto, constituyen un chiste” (Beltrán, 2016: 129), estos únicamente representan el 6% del total, seguidos de los *lip sync* que hacen referencia a la sincronización de los movimientos realizados con los labios, haciendo una simulación de cantar o hablar en directo (Santos, 2020) y que representan el 2%. Por último, encontramos los *trends*, contenidos que se han convertido en tendencia con videos, hashtags y creadores de contenido populares (TikTok, 2021) y los resúmenes de los vídeos, ambos representando un 1% del total respectivamente.

Por su parte, como podemos observar en la **Figura 3**, hemos elaborado organizado los vídeos visualizados a partir de la propuesta de clasificación de géneros de Barroso (1996). De esta manera, el género más visualizado se corresponde con el entretenimiento representando un 48% del total de la muestra, seguido por la ficción con un 30% del total, el género informativo con un 19% y, por último, el género divulgativo que representa una minoría de la muestra con un 4% del total.

Figura 3. Tipo de géneros televisivos de la muestra (N=110)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del análisis de vídeos

Teniendo en cuenta los programas específicos visualizados, hemos obtenido un total de 46 programas de televisión diferentes. En la **Ta- bla 4** mostramos los que han aparecido al menos en 4 ocasiones, con una alta prevalencia de la serie de ficción “La que se avecina” con 19 hallazgos en la muestra. Por tanto, entrando en detalle en los subgéneros, las series de televisión representan la mayor parte del contenido visualizado en la muestra con un 27% del total, le siguen los programas informativos (12%) y los *realities* (11%). Pero en la investigación nos preguntamos si estos contenidos tele- visivos los suben las propias cadenas o los usuarios sin supervisión de los grupos audiovisuales. En la **Figura 4** queda patente que las

Tabla 4. Programas de TV de la muestra con frecuencia por encima de cuatro

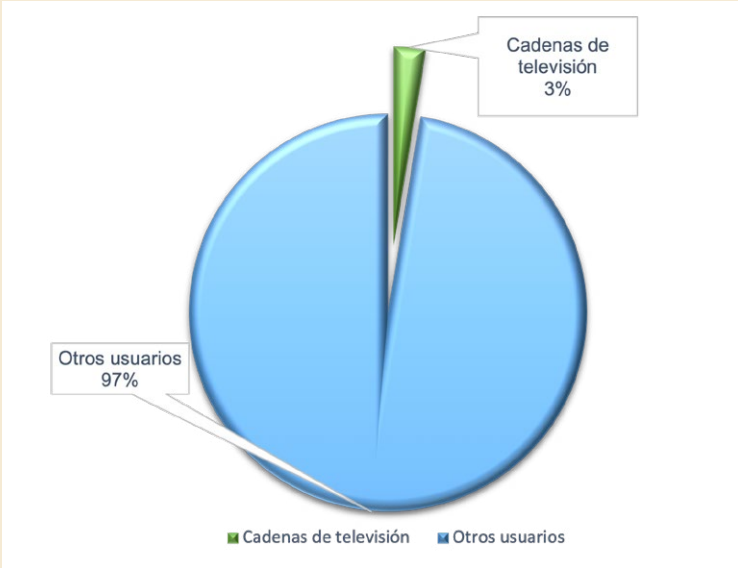
PROGRAMA	VISUALIZACIONES
La que se avecina	19
El Hormiguero	7
Supervivientes	5
Aquí no hay quien viva	4
Masterchef	4
Los Serrano	4
A3 Noticias	4
El Show de Bertín	4
Sálvame Deluxe	4

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del análisis de vídeos

cadenas de televisión solo suben el 3% de todos los contenidos televisivos detectados en TikTok.

En la **Figura 4** observamos que la mayor parte de los vídeos televisivos de la muestra pertenecen a usuarios de TikTok sin verificar y

Figura 4. Procedencia de los vídeos televisivos de la muestra



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del análisis de vídeos

no pertenecientes a cadenas televisivas presentes en la plataforma. En este sentido, encontramos cadenas de televisión que no están presentes con perfil oficial en TikTok, tal y como se observa en la **Tabla 5**.

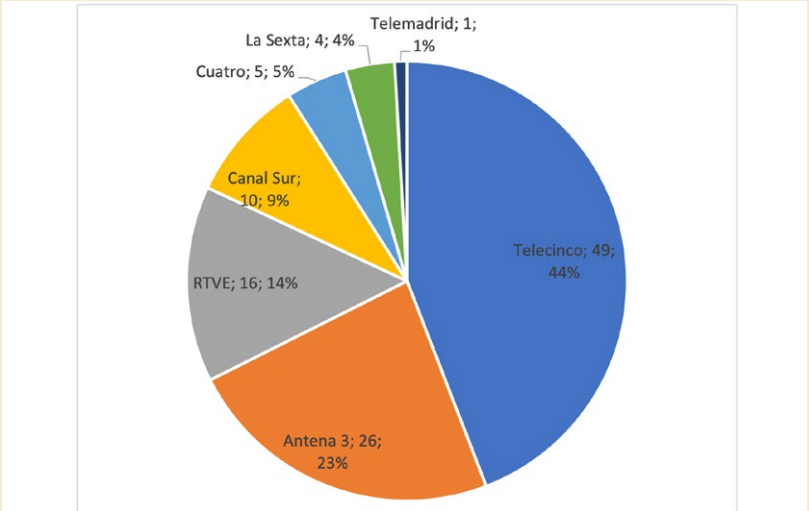
Tabla 5. **Análisis de los perfiles de cadenas televisivas en TikTok España**

CADENA	SEGUIDORES	ME GUSTA	TIPO DE CONTENIDO
RTVE	169,1K	4,5M	Fragmento de los programas
Antena 3	17,5K	1008	Fragmento de los programas
Cuatro	-	-	-
Telecinco	309,1K	3,8M	Fragmento de los programas Trends Memes
La Sexta	-	-	-
Telemadrid	-	-	-
Canal Sur	40,5K	289,5K	Fragmento de los programas Trends Contenido didáctico

Fuente: elaboración propia con datos del análisis de perfiles de cadenas televisivas

A continuación, en la **Figura 5** mostramos el número de contenidos televisivos encontrados en la muestra en función de la cadena de televisión a la que corresponden.

Figura 5. **Cadenas de televisión con más contenidos en TikTok España**

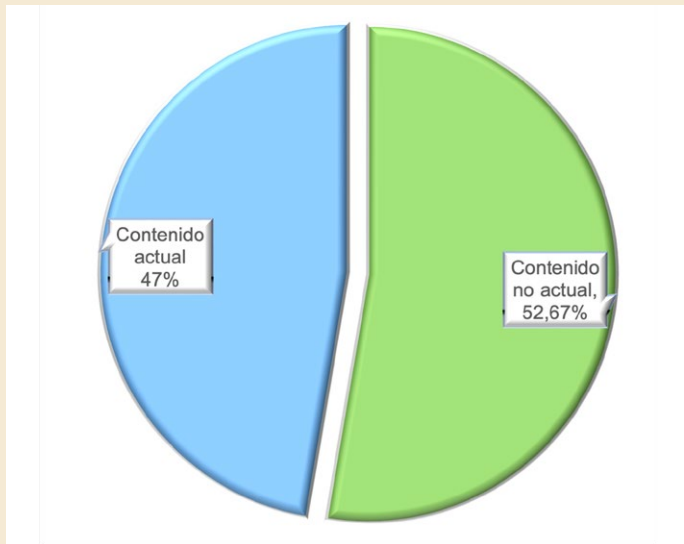


Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del análisis de vídeos

Por grupos de Comunicación, Mediaset (Telecinco y Cuatro, 49%) ocupa casi la mitad de cuota de peso en TikTok; Atresmedia (Antena 3 y La Sexta, 27%) se queda en segundo lugar; RTVE (14%) en tercer lugar y después las dos cadenas de FORTA (11%): Canal Sur (10%) y Telemadrid (1%).

En cuanto a la fecha real de emisión, esta hace referencia a la fecha en la que se emitió a través de la televisión tradicional el contenido al que hacían referencia cada uno de los vídeos analizados durante la investigación. A través de este análisis pretendemos distinguir si el contenido visualizado es considerado antiguo o actual, entendiendo como antiguo todo aquel contenido que pertenezca al año 2020 o años anteriores y como nuevo al contenido perteneciente al año 2021 (**Figura 6**).

Figura 6. Clasificación en función de la fecha real de emisión del programa en televisión



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del análisis de vídeos

En este caso encontramos un cierto equilibrio entre la presencia de contenido actual y antiguo en la plataforma, aunque prevalecen los contenidos que no son del año de análisis.

4.2. Percepción del usuario de TikTok sobre contenidos televisivos

Los usuarios encuestados continúan dando peso a la televisión tradicional frente a TikTok, tal y como vemos en la **Figura 7**.

Figura 7. Consumidores y no consumidores de televisión tradicional

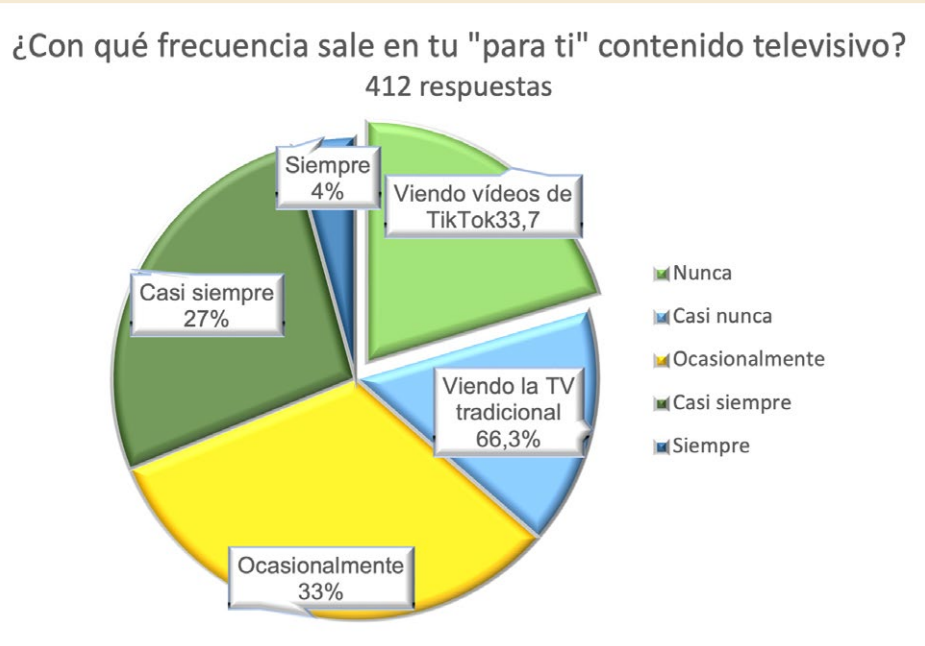


Sin embargo, su percepción sobre la presencia de contenidos televisivos en TikTok es más elevada que la de los resultados procedentes de la observación que hemos realizado durante 80 días. Solo el 36,4% reconoce que “nunca” o “casi nunca” ha visto contenidos televisivos durante el consumo de vídeos en la red social tal y como vemos en la **Figura 8**.

Por otra parte, el consumo de programas televisivos es además transmedia porque el 61% de los encuestados ve los programas que sigue en TikTok también en la televisión tradicional (**Figura 9**). En cuanto a los contenidos televisivos más vistos en TikTok los encuestados destacaron que vieron principalmente los contenidos relacionados con el humor.

En la **Figura 10**, podemos observar que el contenido más repetido se corresponde con el humor representando el 30,3% del total de respuestas, seguido de las noticias que representan el 21,1%, los trends con un 13,3% y el contenido didáctico con un total del

Figura 8. Frecuencia de aparición de contenido televisivo en la sección “para ti”



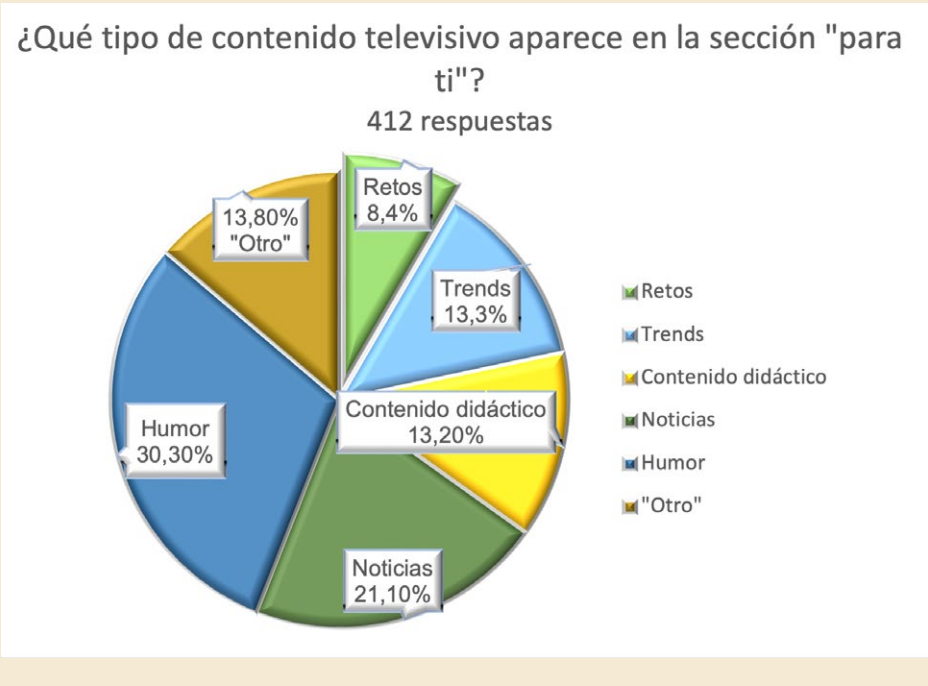
Fuente: Encuesta a usuarios de TikTok

Figura 9. Visualización del mismo contenido televisivo en la televisión tradicional y en TikTok España



Fuente: elaboración propia

Figura 10. Tipo de contenido televisivo en la sección “para ti”



13,2%. El contenido menos visualizado entre aquellos que se ofrecían como posibles opciones en la pregunta han sido los retos con un 8,4% del total. Sin embargo, la respuesta “Otro” ha obtenido un total del 13,8% de las respuestas refiriéndose a la aparición de otros contenidos televisivos que no se encontraban entre las opciones disponibles.

En cuanto a la percepción que tienen los usuarios sobre la fecha de emisión de los contenidos vistos en la red social, se observa que la gran mayoría determina que los contenidos visualizados son recientes (**Figura 11**).

En la **Figura 11** se incluyen las respuestas de las personas que han visualizado en alguna ocasión contenido procedente de la televisión en TikTok descartándose para esta pregunta a los que no vieron estos contenidos.

4.3. Resultados de las entrevistas a expertos

Los expertos entrevistados coinciden al asegurar que TikTok se dirige a un público joven y que la televisión tiene que aprovechar el potencial de esta red social donde impera el vídeo tal y como vemos en el resumen de sus contestaciones en la **Tabla 6**.

Figura 11. Perception of the newness of viral television content on TikTok



Tabla 6. Respuestas de los expertos sobre contenidos televisivos en TikTok

	LOLADIGITAL	TELECINCO	PATRICIA ESCALONA	IBÓN PÉREZ
TIPO DE PÚBLICO AL QUE SE DIRIGE TIKTOK	Público joven	Público joven	Público joven	Público joven
SITUACIÓN ACTUAL DE LA TELEVISIÓN TRADICIONAL EN TIKTOK	Permite al usuario consumir el contenido televisivo de forma rápida y tomando la decisión de si quiere o no quiere verlo.	Es frecuente el contenido televisivo en TikTok aunque no hay demasiadas cuentas. Falta variedad y originalidad	La televisión se tiene que adaptar a las nuevas vías de comunicación en información, estar al día y pendientes de las novedades.	La televisión tiene más contenido que TikTok, pero el de TikTok es más jugoso. Falta adaptación de la televisión a TikTok.
ANTIGÜEDAD DEL CONTENIDO TELEVISIVO EN TIKTOK	El contenido antiguo	En general las dos cosas funcionan bien	En general las dos cosas funcionan bien	El contenido nuevo
GÉNERO/CONTENIDO MÁS VIRAL	Contenido divertido, storytelling y humor	Contenido impactante, original, fácil de digerir y sorprendente. Vídeos provocativos y polémicos	Contenido creativo, original, atractivo. El humor, los challenges y el infoentretenimiento	Contenido fácil de digerir, humorístico y breve

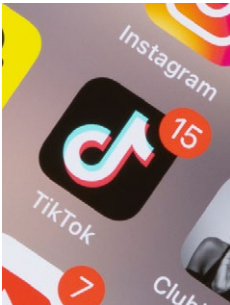
Fuente: elaboración propia

Por su parte, no existe un consenso en cuanto a la fecha de creación de los contenidos. En cuanto al género o contenido televisivo que puede hacerse más viral se puede inferir que para que un contenido funcione en TikTok debe ser creativo, humorístico, impactante y breve.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una vez expuestos los resultados, es necesario destacar algunas conclusiones vinculadas a los objetivos de la investigación. En cuanto al OP, hemos observado en los resultados que la televisión tradicional extiende su presencia una vez más en otro ámbito audiovisual como es TikTok en España. Si bien la representación no es tan elevada en toda la muestra (menos de un 2%, **Tabla 3**), sí existe presencia de contenidos televisivos en 3 de cada 4 días de visualización de vídeos (**Figura 1**). Además, la percepción de los usuarios, según la encuesta, es muy superior con respecto a la existencia contenidos televisivos en la red social (**Figura 8**). Por tanto, las redes sociales de vídeo como TikTok son compatibles con la traslación de contenidos de la televisión tradicional a las pantallas móviles. Otra de las conclusiones que observamos es que las cadenas de televisión no tienen una estrategia clara sobre cómo abordar su presencia en TikTok. De hecho, solo el 3% de los contenidos televisivos hallados en la red social han sido subidos por las propias cadenas. Por tanto, el poder sobre lo que triunfa o no de la televisión en esta red social está en manos de los usuarios y no de los propietarios de los derechos de explotación audiovisual de esos contenidos. Es decir, la estrategia de las cadenas de televisión en España no está clara ni equilibrada entre los diferentes actores del mercado, como se puede observar en la Tabla 5. En cuanto a las entrevistas semiestructuradas observamos que falta una capacidad de adaptación al lenguaje y temática de TikTok por parte de las televisiones (**Tabla 6**). Por otra parte, es reseñable tener en cuenta que los contenidos audiovisuales diseñados para su consumo en la pantalla del salón (formato 16:9) y para ser vistos durante una hora, también se viralicen en TikTok donde se prioriza un consumo más breve y en formato vertical (9:16) diferente al de la televisión tradicional.

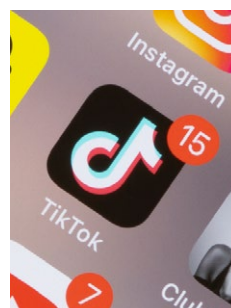
En cuanto al **OS1**, hemos observado que los contenidos televisivos más viralizados en TikTok se corresponden mayoritariamente con



contenidos vinculados al entretenimiento y a la ficción (**Figura 3**). Concretamente, destacan los fragmentos de series de ficción vinculadas al humor (“Aquí no hay quien viva” y “La que se avecina”; **Tabla 4**), y las noticias o magazines de entretenimiento. En cuanto a la herramienta metodológica basada en la encuesta, se obtienen resultados similares al detectar que el humor (30,3%) y las noticias (21,1%) son los contenidos que los usuarios perciben que visualizan más en la sección “para ti” de la red social (**Figura 10**). Los expertos consultados también coinciden a la hora de determinar qué contenidos televisivos tienen más éxito en TikTok (**Tabla 6**): “contenido creativo, original, atractivo”; “humor, *infoentretenimiento*” o “contenido divertido”.

En cuanto al **OS2**, relacionado con la fecha de emisión de los contenidos televisivos viralizados en TikTok, esta investigación coincide con las conclusiones de Gallardo-Camacho, Lavín y Sierra (2020) cuando observaron que al público más juvenil o infantil no le afecta el paso del tiempo de un contenido televisivo para seguir consumiéndolo a lo largo del tiempo: ya que solo la mitad es contenido reciente o actual (del mismo año del análisis), y la otra mitad se corresponde a una fecha de emisión anterior. Esto se corrobora a partir de la observación de los 110 vídeos detectados entre los 6.000 vídeos observados durante el periodo de análisis (**Figura 6**). Sin embargo, la percepción de los usuarios de TikTok (**Figura 11**) es que los contenidos “antiguos” tienen un peso inferior con respecto a los nuevos al representar un 27,7% de los vídeos televisivos visualizados, aunque no es una cifra baja al suponer más de 1 de cada 4 vídeos. Las respuestas de los expertos (**Tabla 6**) difieren, aunque dos aseguran que en general contenidos antiguos y nuevos funcionan bien de manera indiferente, uno asegura que sobre todo los antiguos y otro que los nuevos.

Ante las conclusiones y resultados observados en este trabajo, concluimos que la televisión, por tanto, debe adaptarse a los nuevos consumos audiovisuales con la creación de contenido dirigido o adaptado a estas nuevas ventanas de consumo audiovisual. En cuanto a la relevancia social y económica de esta investigación, es significativo el hecho de la presencia televisiva en TikTok no esté controlada por las cadenas de televisión que producen dichos contenidos. Es decir, la presencia televisiva en la red social responde a una estrategia espontánea procedente de los usuarios. Por ello, sería necesario realizar un seguimiento en futuras investigaciones



para determinar si los grupos audiovisuales desarrollan estrategias reales para aumentar su control en redes sociales de vídeo.

BIBLIOGRAFÍA

Barroso, J. (1996). *Realización en los géneros televisivos*. Madrid: Editorial Síntesis.

Gil, R. & Copete, J.A. (2021). "Diseño de un plan de marketing digital para la empresa Confecciones Ana ofreciendo productos por medio de la tienda virtual impulsada en la red social TikTok". [Thesis]. Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá.https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3610/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20DE%20MARKETING%20DIGITAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20CONFECCIONES%20ANA%20OFRECIENDO%20PRODUCTOS%20POR%20MEDIO%20DE%20LA%20TIENDA%20VIRTUAL%20IMPULSADA%20EN%20LA%20RED%20SOCIAL%20TIKTOK_.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Campos, F. (2008). "Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales". *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 287-293. http://www.revistalatinacs.org/2008/23_34_santiago/francisco_campos.html

Túñez-López, M., Vaz-Álvarez, M. & Fieiras-Ceide, C. (2020). "Covid-19 y medios de servicio público: impacto de la pandemia en la televisión pública en Europa". *El Profesional de la Información*, 29(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.18>

Francisco-Lens, N. & Rodríguez, A.I. (2020). "Instagram como nueva plataforma de difusión de contenido audiovisual: el caso de Circular". *IEEE*, 24 June 2020. https://www.researchgate.net/profile/Noelia-Francisco-Lens/publication/342974725_Instagram_as_a_new_platform_for_broadcasting_audiovisual_content_the_case_of_Circular/links/5f8b3aef458515b7cf88115b/Instagram-as-a-new-platform-for-broadcasting-audiovisual-content-the-case-of-Circular.pdf

Gallardo, J. & Jorge, A. (2010). "La baja interacción del espectador de vídeos de Internet: Caso Youtube España". *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 421-435 http://www.revistalatinacs.org/10/art3/910_Malaga/32_Gallardo.html

Gallardo-Camacho, J., Lavín, E. & Sierra, J. (2020). "Los programas infantiles de televisión y su consumo en diferido en España", 18(1), 155-178. <https://doi.org/10.7195/ri14.v18i1.1387>

García, M.M. & Del Hoyo, M. (2013). "Redes sociales, un medio para la movilización juvenil". ZER: *Revista De Estudios De Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 18(34), 111.125. <https://doi.org/10.1387/zer.10649>

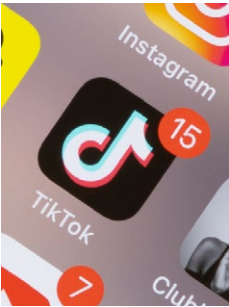
IAB Spain (2020). "Estudio de hábitos de consumo millenials vs. Generación Z". <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-habitos-de-consumo-millennials-vs-generacion-x/>

Instar Analytics (2022). App Instar Analytics for Web de Kantar Media. Software version: v.2.0.0.0428.

Manjoo, F. (2015). "Social media takes television Back in time". *New York Times*. 10/05/2015, https://nytimes.com/2015/10/05/business/media/social-media-takes-television-back-in-time.html?_r=0

Pérez-Seijo, S., Melle-Goyanes, M. & López-García, X. (2017). "Narrativas transmedia y niveles de inmersión y participación en las historias: Estudio de casos comparativos de Le Goût du Risque y Misántropo". En Cantalapiedra, B (coord.). *Experiencias transmedia en el universo mediático*, 29-50, Egregius ediciones. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=npuyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA29&dq=Melle+y+L%C3%B3pez,+2017+comunicacion+prosumidor&ots=-xjiX8dY52&sig=F0xuBk18OzGElxn-Df7uQEJUkgs#v=onepage&q=Melle%20y%20L%C3%B3pez%202017%20comunicacion%20prosumidor&f=false>

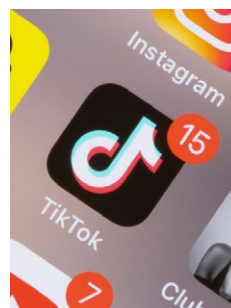
López, N., Gómez, L. & Medina, E. (2019) "Los formatos de televisión más consumidos por los jóvenes: telerrealidad y empoderamiento de la audiencia". *Revista Internacional de Comunicación*, 46, 10-27. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2019.i46.02>



- Marín, P. P. & Simancas, E. (2019). "Los universitarios millennials: uso de redes sociales y relación con las marcas". *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 46(92). <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/89909/Los%20universitarios%20millennials-uso%20de%20redes%20sociales%20y%20relaci%C3%B3n%20con%20las%20marcas%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Navarro, M. & Vázquez, T. (2020). "El consumo audiovisual de la Generación Z. El predominio del vídeo online sobre la televisión tradicional". *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 51, 10-30 https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/102140/El_consumo_audiovisual_de_la_Generaci%C3%B3n_Z._El_predominio_del_v%C3%ADdeo_online_sobre_la_televisi%C3%B3n_tradicional.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Orellana, R. (2019). "¿Qué hay tras el éxito de TikTok, uno de los fenómenos de redes sociales?" *Digitaltrend*. <https://es.digitaltrends.com/sociales/exito-tik-tok/>
- Pérez, G. (2020). ¿Por qué es relevante el estudio de TikTok desde la comunicación?, *Cátedra Unesco AMIDI*. <http://www.amidi.org/tiktok-comunicacion/>
- Pérez, A., Pérez, A. & Sánchez, I. (2019). "De lo audiovisual a lo transmedia. Competencias para las nuevas narrativas de los prosumidores en el ecosistema digital". In Romero Rodríguez, L.M. & Rivera, D. E. (coords.). *La comunicación en el escenario digital*, 3, 119-146. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7115955>
- Pfizer. (2020). TikTok, el nuevo ritmo de las redes sociales. <https://www.pfizer.es/nuestro-compromiso/con-los-pacientes/pacientes-en-la-red/Universo-Social/TikTok-nuevo-ritmo-RRSS>
- Vázquez-Barrio, T., Torrecillas-Lacave, T. & Suárez-Álvarez, R. (2020). "Percepción sobre la televisión en el ecosistema audiovisual de la convergencia digital". *El Profesional de la información*, 29(6), 1-14 <https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.40>
- Saavedra-Llamas, M., Papi-Gálvez, N. & Perlado-Lamo-de-Espinosa, M. (2020). "Televisión y redes sociales: las audiencias sociales en la estrategia publicitaria". *El profesional de la información*, 29(2), 1-14 <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.06>
- Silva-Rodríguez, A., López-García, X. & Toural-Bran, C. (2017). Los iWatch: el intenso flujo de microformatos de "periodismo de un vistazo" alimentan seis de los principales medios online. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72(2), 186-196. <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1160/10es.html>
- Solís, C. J. (2020). "Migración de plataformas de comunicación tradicionales (Radio, prensa escrita, televisión) a multiplataformas hipermediales o 4.0, entre los jóvenes de 18 a 25 años de edad. Análisis del caso de multiplataformas Cinthy Seven". Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21730/1/T-UCE-0009-CSO-277.pdf>
- Santos, D. (2020). "Qué es TikTok: cómo usarlo y por qué unirse en 2020". *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/tiktok>
- TikTok (2021). Tendencias y búsqueda, *Guía de uso de TikTok Spain*. <https://support.tiktok.com/es/using-tiktok/exploring-videos/discover-and-search>

NOTAS

1. Apoyo económico: Esta investigación cuenta con el apoyo de las ayudas de la VI Convocatoria de Ayudas a la investigación de la Universidad Camilo José Cela con el proyecto INTERACTION 3.0.





Sheila Liberal Ormaechea
Francisco de Vitoria
University (Spain)
✉ s.liberal.prof@ufv.es



Cristina Paredes
Complutense University
(Spain)
✉ ciparedes@ucm.es



Eduardo Gismera
Pontificia Comillas
University (Spain)
✉ egismera@comillas.edu



Javier Sastre
Esic Business School (Spain)
✉ jsastre@esic.edu

Influence of Suffering in the Workplace in Health, Occupational Safety, and Professional Performance

Influencia del sufrimiento en el trabajo en la salud, la seguridad en el trabajo y el desempeño profesional

I. INTRODUCTION

Individual, family, economic, and other forms of people suffering impact organizations. Suffering takes so many different forms. For instance, and according to the World Health Organization, 300 million people worldwide struggle with depression and close to 800.000 people die due to suicide every year, which is in average one person every 40 seconds (Who, 2009). Data from the United States Census Bureau shows that 71 million US adults have debt in collections reported in their credit files (2019). And also, the workplace itself is a source of suffering. Concretely, the increase of competition and the derived new forms of work organization are even causing harm employees' mental health (Hirigoyen, 2009).

The liberation produced in our global world has resulted in an unconstrained consumerism in which everything is measured from a quantitative point of view in favor of the principle of performance and profitability as the only valid parameters. We forget in our time, however, that the so-called standard of living must include other qualitative factors such as gratitude for what we possess, the release of the global feeling of guilt, health and well-being, safety at work, or the suppression of some unfounded fears of yesteryear (López Sáenz, 2010).



EXECUTIVE SUMMARY

Suffering in the workplace is probably a more common occurrence than expected in everyday life. In the interests of both, employee wellbeing and company performance, it must be taken seriously in consideration. However, poor knowledge exists concerning the effects of suffering on health and occupational safety because neither the current human management systems, nor the specialized literature directly address this problem. As a consequence there is a lack of evidence regarding how to manage suffering in organizations. Rooted in human resources managers postulates, this work is a thoughtful analysis of data collected from focus group discussions with Top Human Resources Managers of selected companies in Spain. The article offers an innovative look at the under-researched topic of suffering in the workplace to discover what has been done, what has to change and what is to come in the field of suffering.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El sufrimiento en el puesto de trabajo es un suceso más común de lo deseable en la vida cotidiana. En interés tanto del bienestar de los empleados como del rendimiento de la empresa, debe tomarse en consideración seriamente. Sin embargo, existe un escaso conocimiento sobre los efectos del sufrimiento en la salud y seguridad ocupacional debido a que ni los actuales sistemas de gestión de personas, ni la literatura especializada abordan directamente este problema. Como consecuencia, existe una falta de evidencia sobre cómo gestionar el sufrimiento en las organizaciones. Arraigado en los postulados de los gerentes de recursos humanos, este trabajo es un análisis reflexivo de los datos recopilados de las conclusiones de grupos de discusión con los gerentes de recursos humanos de empresas clave seleccionadas en España. El artículo ofrece una mirada innovadora al tema poco investigado del sufrimiento en el trabajo para descubrir qué se ha hecho, qué hay que cambiar y qué está por venir en el campo del sufrimiento en las empresas.

The current economic model, beyond ideological biases of ever lesser depth, is based on the objectification, planning and use of resources, objectives to which the life of the human beings is subordinated (Levinas, 1991). The existence of technology, industry, the objectification of what happens, the manipulation of individuals around work and the possession of material things, make up the state of things and constitute the predominant sphere of power (Sánchez Meca, 2010).

This is an absolutely simple matter that should make us think in order to understand together the processes that take place and that must be understood in order to transform the causes that produce suffering

in people. It is also a challenge undoubtedly ethical, that can and should contribute to the improvement of employees health, all with the intention of returning the vitality of people who are affected by situations of mental wasting that cause suffering (Seligman-Silva, 2014).

The logical concern about the profitability of companies does not take into account that, to improve it, it is necessary to consider the number of people who say they suffer in them. The improvement of the well-being and health of people, both those within it, and within the rest of society, can and should be an end in itself, and also a guarantee of greater profitability (Pinto de Almeida & Da Costa Leao, 2012).

The objectives of this work arouse its effort to analyze what has been written about suffering in companies and what their human resources managers think about it. Having verified the lack of content and protocols in existing people management models, it is suggested how to manage suffering at work.

This study begins by a brief review of the concept of suffering in the work place and follows by reviewing extant academic literature, and the managing models on Human Resources Management linking suffering with health, occupational safety and work performance. Later, the theoretical propositions are developed reflecting the current situation, and are tested with qualitative analysis.

Once the study is finished, we will be able to develop proposals that aim at contributing to improve the situation of people in actual companies from the point of view of their discomfort and health in a broad sense.

The improvement of the well-being and health of people, both those within it, and within the rest of society, can and should be an end in itself, and also a guarantee of greater profitability.

2. THE CONCEPT OF SUFFERING IN THE WORKPLACE

Most authors who have tried to define suffering argue for its complementarity with the term "pain" (Montoya et al, 2006) although they accept as a general rule the definition proposed in the year 1982 by Eric Cassell who affirms that it is "a state of severe stress associated with threatening events for the integrity of the person" (Cassell, 1982 p. 639). He also affirms that the suffering of people is conditioned by the society and the culture of every moment and place. This is even more important today given the growing need to reconcile professional and family life and the fact that an increasing number of organizations are interested in promoting the well-being of their employees. (Galvez Mozo, 2020). Although the concepts "pain" and "suffering" are not exactly identical, we will therefore consider them as similar for the practical purposes of this research work.

We are in any case with Briner when he affirms in his work entitled "The carelessness and the importance of emotions at work", that emotions constitute nonspecific affective states and therefore, its definition entails difficulty. Suffering is one of those emotions and its definition and study can not be approached in a simple way (Brinner, 1999). This is produced, not so much by its subjectivity, as by the non-specificity of its essence and, therefore, of its definition. Thus, the result of a review of the different meanings that are known, some other authors say that "suffering is a state of pain more or less permanent experienced by the subject within a specific society and culture, when facing a perceived threat as capable of destroying their own physical or psychosocial integrity, and before which they feel vulnerable and helpless " The globalized world we live in, suggests to look for a definition of suffering that can be transcultural, although the non-specificity of the concept, as it is said, makes it a very complex task (Montoya et al, 2006).

As an extreme example we can mention the attempt that based on matching the experience of pain in the perception of temporality of the subject a posteriori. That is, if a subject suffered, the time passed more slowly and vice versa (Bayés, 2000). This attempt does not have, as it seems, the necessary objectivity, given that there may be other factors besides pain so that time passes slowly and anodynely.

It has been discussed in the past, although today it is to a lesser extent, if suffering comes exclusively from physical damage, or if the psyche also has something to say. Today it is established doctrine

KEYWORDS

Suffering; employee wellbeing, workplace, health, human resources managers.

PALABRAS CLAVE

Sufrimiento; bienestar de los empleados, lugar de trabajo, salud, gerentes de recursos humanos.



that pain can come from reasons of physical harm, or psychological reasons that also cause suffering to people. For the rest, it is also possible that psychic pain also produces somatic effects known as "symptoms" (Denault et al, 2004). It is not only the experience of physical pain that causes suffering, but we must take into account, more so in the business world, the threshold of subjectivity that concerns the concept of suffering and that makes it manifest greater or lesser measured in similar circumstances (Ridner, 2004). There is in that sense a component of the concept of suffering that must be taken into account to justify its subjectivity, and it is the individual's sensation of his own vulnerability. In other words, any subject that feels vulnerable suffers to a greater or lesser extent (Black & Rubinstein, 2004).

Professionals experience moments of pressure in which, the mere risk of losing their job, just that possibility, makes them feel extremely vulnerable due to the responsibilities we assume in today's society and that condition involve us in one way or another. We live here and now and we must pay attention to each of our movements trying to become fully aware that we do so. (Baer, Caldera et Nagy, 2020). Faced with this situation, some people defend themselves through the externalization of a position of personal hardening; Others suffer, however, from emotional suffering that society judges as a sign of the aforementioned vulnerability. In any of the options, the human being perceives the work that must be done for the rest of his professional life as an arduous and expensive task, a dead end in which the professional will always be accompanied by a form of suffering (Morse, 2000). This perception is clearly influenced by the ideological context and the structures of today's organizations, a matter awared, but which exceeds the objectives of this study.

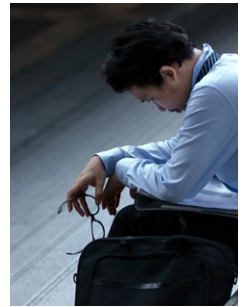
The individual situation and in most of the occasions anonymous, of suffering, does not occur in a closed and hermetic environment, but within the group life to which all human beings are forced. Therefore, the greater or lesser degree of suffering will be influenced by our situation inside a group and will be greater or lesser depending on the situation of power or subordination of each person (Georges, 2002). Suffering, as we have pointed out, has a very broad nonspecific component, so that circumstances can influence whether the impact of an adverse situation on a person is greater or lesser. This feature is even more important in recession periods because companies need to adjust all departments, also human resources ones (Dolors and Martínez-García, 2021).

Byung-chul Han describes the current situation in the following way: "We live in a special historical phase, in which freedom itself gives rise to coercion. The freedom to be able to do generates even more coercion than the disciplinary duty. Duty has a limit. The power to do, on the contrary, has none. That is why the coercion that comes from being able to do is unlimited. We are, therefore, in a paradoxical situation. Freedom is the counter-figure of coercion. Freedom, which must be the opposite of coercion, generates coercion. Diseases such as depression and burnout syndrome are the expression of a deep crisis of freedom. They are a pathological sign that today freedom becomes, in different ways, coercion " (Han, 2014, p. 7).

Thus, we can affirm that suffering, as an emotion inherent to human beings, might take place in the spaces and, therefore, also in the business organizations of our days. If suffering, although non-specific, is a concept that refers to an emotion experienced by the human being by the mere fact of being, we can not remove it from its presence in whatever place it occupies, and therefore in its position of work.

The concept of suffering is closely related to others such as safety, occupational health and job performance. This leads us to the need to study them, although we must be aware that these other concepts do not obey the suffering itself, but rather the causes that produce it, some of its observable symptoms that could cause it, or the consequences that could occur. We must also attend, perhaps first, to the definition of job satisfaction as opposed to the concept of suffering. Although it is a complex concept due to the number of variables that influence its formation, it seems clear that job satisfaction can be "built", or at least it can be promoted among workers. Adequate orientation in the position and training aimed at favoring it, recognition, or progress expectations, contribute to its occurrence and its permanence over time (Tavbuma, Georgellis, & Thomas, 2015).

Another concept that must be taken into account due to its relationship with that of suffering is that of the work environment. A study recently carried out by professors Van Woerkkom and Meyers (2015), shows that the perception that workers have of an organizational climate contributes to better professional results or hinders them, as well as the appearance of a proactive or reactive feeling in Workers. The aforementioned results are the result of the analysis of a sample of 442 employees belonging to 39 departments of eight Danish



and Belgian companies and through it it is shown that up to 86 out of 100 workers carry out their activity better in a favorable climate and worse in one that without it.

This leads us to the next point of analysis of this research work, insofar as it is considered essential to verify whether existing people management models, as well as specialized literature, contribute to favoring an adequate work environment and, therefore, to palliate the suffering of the workers.

3. THE PRESENCE OF SUFFERING ON CONTEMPORARY HUMAN RESOURCES MODELS AND SPECIALIZED LITERATURE

The incorporation of the human factor to the analysis of resources in organizations is relatively recent. Under the heading "strategic human resource management", the importance of people in the creation of competitive economic value by developing specific skills that facilitate (Cappelli & Singh, 1992) stands out. There are different works that affirm that there is a correlation between the economic success of companies and the existence of people management systems and affirm that effective management of human resources produces benefits that translate into greater profitability (Schuler & MacMillan, 2006).

However, we are at a key moment. On the one hand, there is no doubt about the growing inclusion of the management of people in the strategic "core" of companies. Trends appear constantly and / or practices relating to the management of people in organizations and these are taken into consideration and supported, at least theoretically by senior management of the companies. Thus, we have created some models of people management literature called "hard" divided into five fundamental aspects (Fombrum, 1982): The selection and recruitment of people - Measuring performance - The performance assessment - The proposal of the rewards consequence of the obtained results - The future development of the employees. But, on the other hand, there are those who choose to understand the management of people placing the emphasis on human beings in themselves and not so much in its mere role as a resource, notwithstanding that inevitably we all are as long as we serve a cause and we carry out a mission. These authors have proposed a model of people management that considers a preponderant (Beer et al, 1984: - The influence of workers in the organization - The analy-



sis of their personal development in the company as outside of it -
 The importance of adequate compensation systems - The constant
 analysis of the work systems used.

3.1. People Management Models and suffering.

Whatever the model of people management chosen by an organization, it will be influenced in any case by the society in which it is developed. Thus, the models of people management that are being applied in today's business organizations can be grouped around two main approaches: an American one, characterized by a private and autonomous way of understanding organizations (Kaufmann, 2014), and another European, which includes other forms of social organization more guarantees of rights for workers (Brewster, 1995). Either model must address current trends in human resource management that are, among other things, potential sources of employee suffering:

- People management models adjust the individual and organizational objectives of the group and offer employees rewards for their performance. This is one of the reasons why the management of people takes on greater importance in companies. It is no longer a matter of simply guaranteeing that a job is accomplished, but of obtaining sufficient commitment from the workers so that it can be done continuously over time and as effectively as possible (Dolan & Raich, 2010).
- A greater degree of flexibility in the management of people is included, so that a different performance can be compensated differently in different collaborators, even if they are part of the same work group and have similar tasks entrusted to them. The processes of internal communication are therefore very important. Each worker must know what he can do and what to expect depending on the result obtained (De Silva, 2007).
- The traditional personnel function evolves and is integrated as an important part of the general management strategy of the company. People management has a role as a planner, beyond mere mediation and / or problem solving.
- Cooperation among employees is sought and encouraged through the development of the necessary skills to seek cohesion between individuals and groups, the creation of programs to promote corporate culture, new remuneration models and the development of management programs for the people who best



contribute to this end (Lawyer, 2002).

- Globalization has meant that the improvement of efficiency is not so much sought in the reduction of salary costs and the cheapening of products, as in innovation and the improvement of productivity. Quality has become the hallmark of organizations and people management models try to achieve this through increasingly complete and efficient training plans (Schuler, 2000).
- The constant updating of knowledge and information in real time, the result of the technological era we live in, conditions the management of people in organizations, which have had to eliminate traditional jobs and adapt the profiles and skills of them to the new working conditions characterized by constant and rapid change (Dolan & Acosta-Flamma, 2006).
- The management models must also take into account those workers called "peripherals", whose number is growing, and who are the people who do not belong to the company's workforce, but who perform functions that, although outsourced, form part of the day by day of the production system of products or services that make up the main activity. There is therefore an increase in problems and / or tasks that are solved by means external to each organization (De Silva, 1997).
- The supervision of the work of people has evolved to the measurement of results in the medium term, due, among other causes, to the greater training and skills of the generations that enter the labor market.
- Variations have been added to the management models that include a greater temporality in the employee, given the increase of the work systems for tasks, for specific projects. The management of people must be compatible with the necessary seasonal flexibility, especially in sectors related to tourism and / or commerce (De Silva, 1997). Hence, the management of people is becoming less homogeneous and must take into account the diversity of groups of people who cohabit in business organizations.
- The Temporary Work Companies have become very important in the business organization models, since they assume the same functions of personnel management that the companies that used to hire them used to perform. They are an important piece in the creation of employment and contribute in an outstanding way to the adaptation to the intense and constant chan-

ges of the labor market in the world, as regards both companies and workers (Moreno Pérez & Moreno Vida, 2004).

The models of people management that are tried to apply in today's business organizations, could be grouped around two main models: one American (Kaufmann, 2014), from which the rest of conceptions are born, and another European one that deals with to adapt the private and autonomous conception of the Americans to a way of understanding organizations, that of the old continent, which includes other forms of social organization, more guarantees of rights for workers (Brewster, 1995).

It could be thought that management models of people of American origin should not worry about the possible suffering of people in organizations due to the degree of freedom they allow individuals and companies, who contract with them, but do not protect them at all. However, the European model, which is more concerned with the rights and duties of employees and business organizations, would seem more favorable to assessing people in the face of anomalous situations that originate in people. There are few academic contributions that focus attention on suffering in organizations and the truth is that in any case, in one or the other model, there is no clear reference to the detection, management and / or prevention of suffering in business organizations. current, reason why we understand that it is necessary to investigate in this problematic and growing issue in today's business organizations.

It is not perceived in any case, in one or the other model, any reference to the detection, management and/or prevention of suffering in current business organizations. We will try, therefore, in the following point, to find out if the suffering in the business organizations, beyond being considered or not in the models of people management, is cause for study and concern for the specialized literature of greater impact in the last years.

3.2. Specialized literature and suffering

In order to know, as we have advanced, the treatment that the specialized literature gives to the suffering in the current business organizations, several publications of high impact on the subject that occupies us in the last years have been reviewed. We refer to the chapter dedicated to explain the method to justify your choice and the results obtained. At this point we give an account of said obtained results:

In the years in which we have based the analysis of publications just presented, the nine selected journals jointly published 1,814 articles. Twenty-eight times they deal with issues related to the suffering of people, such as the work environment, job satisfaction, work stress and professional harassment. Only once do they address the issue of the suffering of people as such.

The terminological quantification, based on the concepts studied in the conceptual map on which we have been based, are the following:

- Suffering or synonyms: 1 article published
- Opposite terms. Satisfaction: 5 articles published
- Causes of suffering. Harassment and / or climate: 9 articles published
- Observable symptoms. Stress, anguish, burnout: 13 articles published

As a result of the review carried out, it can be said that, of the 1,814 articles reviewed, only twenty-eight of them deal with issues related in some way to the suffering of people in organizations.

The article published specifically related to the suffering of people in companies is as follows:

- Turning their Pain to Gain: Charismatic Leader Influence on Follower Stress Appraisal and Job Performance. It is an article published in the Academy of Management Journal in the month of June 2016. Its authors are Marcie LePine, Yiwen Zhang eean Crawford and Bruce Rich. The work consists in analyzing the influence of the charismatic leader in the stress of their teams and how both can affect the performance in the workplace (LePine et al, 2016). Note in any case that, from the reading of the article that we highlight, it can not be assumed that we should understand stress as a necessary facilitator of suffering, or that it necessarily comes from it.
- In addition to the chosen journals, and the number of articles they have published, we have found an article that is worth highlighting for its content. It is titled Protocol for evaluating a Consultation for Suffering at work in French-speaking Switzerland (Bontemps et al, 2018). It affirms that suffering at work implies human, social and economic costs. He also says that in Switzerland, 34% of workers say they feel stress related to work. We must reflect again that the observable symptoms of possible suffering, such as stress, do not necessarily have to produce it, which is why we must maintain the necessary cau-

tion in the face of any attempt to understand suffering in organizations. That is why in the conclusions of the aforementioned article it is stated that the impossibility of approaching such an asymmetric concept is a limitation of it.

From what has been said up to this point, let us remember that we cannot say that current management models include a reference to the suffering of people in business organizations and therefore, how to prevent, alleviate or trace it. Similarly, from the review of the literature described we cannot infer that there are publications that advocate addressing the issue that concerns us in depth, which is why we consider it important to do so in this research work.

Moreover, few studies have highlighted the effect of suffering on health, occupational safety or work performance. MacIntosh et al. (2007) argued that suffering in the workplace can detrimentally affect the body and mind of employees. Consequently, health and occupational safety should be in risks as well as a firm's financial health. The solution should be to provide and implement any kind of organizational program that attempts to target and help promote a positive organizational climate (Gibbs & Cooper, 2011). Quick and Henderson (Quick & Henderson, 2016) reviewed the evidence concerning the health risks associated with occupational stress. Their arguments and final conclusions, that were developed from roots in preventive medicine and public health, highlighted the application of preventive management.



4. OBJECT AND METHODOLOGY

The aim is to know how human resources managers perceive the suffering within organizations and what they do to manage it, and if people management models and specialized literature help them to deal with it. This purpose is specified in the following aspects:

- a.- A conceptual contribution on the notion of organizational malaise and suffering in organizations, given that, as we will see, suffering in organizations is seen today in an incomplete and limited way.
- b.- A complementary conceptual contribution of management models of current people in order to suggest the inclusion of the prevention, detection and / or management of suffering.
- c.- An empirical contribution based on the experience of those responsible for managing people regarding the presence

in these models of suffering and discomfort; and, where appropriate, how these realities are managed.

To achieve these objectives, it will be necessary to examine the management models of people in companies, as well as specialized literature on the subject to check whether the Human Resources discipline addresses the discomfort and suffering in organizations. As regards the methodology used to achieve the described objectives, it should be noted beforehand that the work has been distributed in a first phase of documentary analysis, to take place at a later time to an empirical analysis as we will see. We will therefore make reference to these two parts of which its structure consists:

- 1.- In a first step, it is the documentary analysis that occupies the method of approach used to approach the study of human resource management models and the review of specialized literature.
- 2.- Secondly, the aforementioned documentary analysis gives way to a phase of empirical analysis that includes the collection of data around a discussion group made up of human resources directors to analyze the correlation between the suffering of workers and his influence on his health, his safety and his professional performance.

The choice of a qualitative methodology has much to do with our dynamic position between the facts and their interpretation in a process that is necessarily circular. We elaborated an analysis of existing knowledge about the management of people, and an interpretation that emerges about human suffering. We try to understand (verstehen) the social variables, and at the same time consider the subjective meanings and the understanding of the context where the phenomenon occurs.

In that sense, Luis Enrique Alonso, in his work *The Qualitative View in Sociology*, states that "Hermeneutic interpretation tends to capture the deep senses of the processes of social interaction, beyond their manifestations or conventions. In principle, such senses are the concretion of a projective definition of the subject researcher, mediator for their own culture, situation and perception ... " (Alonso, 1998, p. 32-33).

Thus, the documentary analysis used in this thesis has adopted different aspects depending on the different parts of the work:

- In the first of these, a bibliographic review has been carried out as regards the management models of people, both the



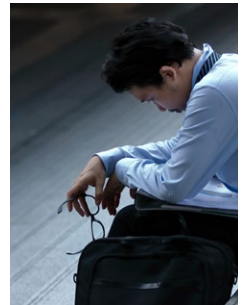
evolution of thought in this regard, and the current systems used in organizations.

- Likewise, this study tries to review the specialized literature in order to try to know to what extent it deals with suffering in companies. To choose the journals on which we have based the search, we have gone to the Institute for Scientific Information (ISI), which is part of the Thomson Reuters group. One of the services it provides is the so-called ISI Web of Knowledge.

Regarding the empirical part of the work, we participated in a discussion group composed of human resources directors. It is a method of gathering information that facilitates the transmission of ideas and opinions in an open manner, if the climate that is created is adequate and offers sufficient confidence (Kruger & Casey, 2008). The decision that they were responsible for people management reporting subjects is because they are most directly related to the future of employees in companies, or at least with their superiors, who also have the status of workers. In addition, if measures of detection, prevention and elimination are studied or implemented, as far as possible, the discomfort at work, they are responsible for promoting and carrying them out.

In addition, managers of people management are or may be subject patients of suffering in the workplace. They are also workers, and they are the ones who know how far they can implement the policies they would like and how far they do what they dictate. On the other hand, there is evidence that they are a good subject of analysis for this type of studies. For instance (Open, 2018) examined variations in manager reactions and support for people with depression among employees across 15 diverse countries. They found that manager reactions were at least as important as country GDP financial resources.

The meeting took place as part of a research project on welfare and humanity in today's companies. Several meetings were held beforehand to prepare a script for the development of the discussion group, as well as to organize the sending of an invitation letter to human resources managers with the criteria mentioned. The list of companies to whom the mail was sent was determined by the available prior information on their good practices in the matter to be considered. All of them were informed that the research is exploratory in nature. Once selected, the discussion was recorded and confidential; therefore none of the participants will be identified,



and the destination is strictly academic, with no commercial purpose. Among the applications sent, the twelve people management managers of some of the main Spanish companies, nationals and multinationals elected of both sexes, different ages, different sectors, different sizes and with different seniority in the position were selected. The selection was the following:

- 1.- O.N. Woman. Telephony Sector
- 2.- S.G.M. Woman. Education Sector
- 3.- J. A.F. Man. Energy Sector
- 4.- F.A.R. Man. Electric sector
- 5.- L.M.M. Woman. Energy Sector
- 6.- S.P. Woman. Great Consulting Sector
- 7.- J.C. Man. Industrial Sector
- 8.- J. B. L. Man. Insurance Sector
- 9.- B.R.G. Woman. Insurance Sector
- 10.- A. R. Woman. Energy Sector
- 11.- M. S.A. Woman. Publishing Sector
- 12.- M.L.V. Woman. Energy and Distribution Sector

The meeting took place as part of a research project on well-being and humanity in today's companies. This business may seem distant, even opposite to our work. It is no less true, however, that it is common to pose questions to a group in an indirect way, even hidden to elicit more frank responses. For this reason, the object of the discussion group seemed appropriate a priori to try to investigate it.

The session was carried out in compliance with the script previously established, and could be completed in its entirety. The conversation that the participants had in the thread of the questions that were asked and transcribed later. Said writing was sent to the participants so that they could make as many qualifications as they considered.

5. RESULTS

This point is dedicated to try to interpret the statements of the participants in the focus group in relation to the matter that concerns the present research work. We will use for this the most frequent terms and concerns, as well as the conclusions that emerge from the discourse, read and interpreted by iteration. Note that in the table that can be seen below, the minutes dedicated to each question in the discussion group that serves as an evidentiary reference to this



research work are indicated on the right side.
To obtain answers, the following script was followed:

5.1. Focus Group Guideline

Welcome and presentations of the participants (fast round)		10'
Brief description of the objective of the investigation (Emphasize that it is not about "presenting" their companies, but their personal experience and sharing their knowledge, as experts in the subject)		5'
Introductory question	I would like, in the first place, that you share with us what you understand by HEALTHY ENTERPRISE, in your own words	15'
Key issues	- Main question 1: In your experience as human resources managers, what is the use of this concept? What does it contribute to the company as a whole? And to its different interest groups?	15'
	- Main question 2: Is the person really the center of the organization, around which their actions and decisions revolve? What priority does this matter occupy in the companies? And in the specific case of your company?	15'
	- Main question 3: Could you share with us a case of success, of a company or of a country, that you consider especially at the forefront in this area? Why?	15'
Closing issues	- Closing question 1: Finally, do you consider that this topic of healthy business is a trend, a passing fad ?, Or, on the contrary, do you think it is here to stay? Are we facing the new health bubble in companies or is this a business strategy that is going to stay and grow?	15'
	- Closing question 2: would you like to make any additional comments? Has anything remained in the inkwell?	15'
Thanks and farewell (Indicate the following steps - sending good practices and future lines of research)		5'

5.2. Suffering in organizations

The managers participating in the reference discussion group agree that suffering in the workplace exists, although it is difficult to be detected. On the other hand, they recognize that if someone suffers, they will underperform and that will affect the profitability of the company.

“It is much more profitable for people to be well and it doesn't cost you more money but the other way around; having people who are having a bad time costs you more money because it costs you much more effort to carry out each process. If people are in your favor and if they are all in the same direction, everything is much easier; also much more profitable” G.D.M.L.



We wonder at this point if those responsible for managing people do anything to prevent, manage, or try to alleviate the suffering that they recognize exists. They affirm then that they would do something more if they knew to whom it happens, but they say that what usually happens is that people suffer in silence, and that they do not dare to denounce what happens to them. In fact, on deeper conversation, they acknowledge that there may indeed be suffering in some of their employees. In addition, those responsible for managing people take refuge in the obligatory respect for privacy so as not to inquire into possible cases of suffering.

In any case, it is not easy to face this problem, they say. They recognize a complex reality in which human beings do not have it easy. Companies today are an impersonal environment, more the bigger they are. The objectives are global and people are a resource; important, but resource without more:

“In general, the perception that we have is that mental illnesses are not known: they remain silent. It is very difficult to detect them first because the information that the medical systems that exist do not specify what the real reason for the discharge is because the data protection law does not allow it.”

“The problem is the disconnection between the sick employee and the company. Nobody cares about this person. Sometimes no middle manager calls this person... There is the case of someone who spends a month off due to a chemo treatment and does not receive any calls from the company. G.D. JA:

This is, perhaps, the reason why those responsible for people management are optimistic about the gallery, which, they admit, does not always coincide with the intimate feeling, nor with that of professionals. Campaigns are carried out that do not pose a risk to the people management position, but that do not address suffering directly. It is a way of managing people in which you do it, but you don't look at it, or you don't want to look at it. Due to the fact that the prospective discussion group that we carried out had its own public character, we went to it to verify if the statement just exposed is fulfilled. Here are some examples:

“We have promoted a Runners Club, in which there is an emotional part that links you with others. There is a sports club, paddle tennis tournaments, which are very well received by the employees. G.D J.L:

“... we have vaccinated all the women who have voluntarily wanted to be vaccinated against the human papilloma virus. Social security only offered free vaccination up to a certain age. That is why we decided to offer a vaccination campaign against this disease, which has considerable rates of affectation, G.D E.M:

“Five years ago we started a campaign against breast cancer. Our motto is: “think global and act crazy”. We have carried out awareness campaigns on sexuality issues, for example, with the HIV platform”. G.D.M.L:

5.3. Propositive Conclusions

For all that has been stated, and as a result of our interpretation of the interviews carried out, we can affirm the following:

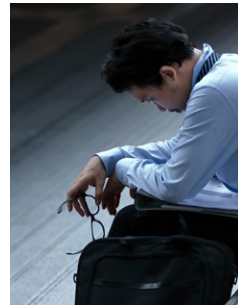
- 1.- Those responsible for people management affirm that there are people who suffer in their jobs.
- 2.- They perceive suffering in companies as a problem that they do not face.
- 3.- Even if they don't like it, it would have to be addressed and for this they would need tools
- 4.- It is a challenge for everyone, and also for senior management.

From the review of the literature carried out, we have verified that there is no explicit reference to suffering in people management models or, as a consequence, to how to alleviate it, despite the fact that we can count on several measurement scales that demonstrate the existence of suffering. symptoms of suffering.

Moreover, after reviewing the complementary literature, and the analysis of the reference discussion group, we have therefore verified that the problem of suffering is not dealt with in depth in companies. For this reason, we have carried out this research work and we believe we have discovered an important theoretical and practical limitation in the discipline of Human Resources -or People Management- in organizations.

This being the case, we suggest incorporating policies into the people management models that directly, individually, anonymously, and voluntarily address the problem of suffering in workers. It is a possible task, but even more so, it is a necessary mission.

- Knowledge systems of people in organizations must be improved. More and better tools are necessary, but also more human teams and a greater and better dedication of time to people's suffering.



- People management models must recognize the existence of suffering and try to accept it as a first step in order to later analyze, confront and prevent it.
- Once suffering is considered as such in people management systems, mechanisms for individualized analysis of its causes must be introduced, as well as points for improvement of the patient.

In short, it can be stated that people management models must consider human beings as the main center of their activity. Today they are subject to profitability, to costs. They are considered one more element at the service of growth. Workers are not resources for organizations; Rather, organizations should be understood as resources for the development of people.



REFERENCES

Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid, Madrid, España: Fundamentos.

Baer, Ruth, Caldera, Carolina, Nagy, Laura. Mindfulness. Encycolpedia of Personalisy and Individual Differences. January 2020.

Bayés, R. (2000). Una Estrategia para la detección del sufrimiento en la Práctica Clínica. *Revista Española Sociedad Dolor*, 7, 70-74.

Black, H., & Rubinstein, R. (2004). Themes of suffering in later life. *Journals of Gerontology* , 59B, 17 ss.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. (J. Wiley, Ed.) Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.

Bontemps, S., Barlet-Ghaleb, Madiouni, Z., Besse, C., Bonsack, C., Wild, P., y otros. (Marzo de 2018). Protocol for evaluating a Consultation for Suffering at work in French-speaking Switzerland. *Contemporary Clinical Trials Communication*, 71-76.

Brewster, C. (1995). Towards a European Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies* , 26 (1), 1-21.

Briner, R. (1999). The Neglect and Importance of Emotion at Work. (P. Press, Ed.) *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 8 (3), 323-346.

Cappelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating Strategic Human Resources. En D. Lewin, O. Mitchell, P. Sherer, & I. Newsletter (Ed.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources* (págs. 165-192). Pennsylvania, Pennsylvania, Estados Unidos: Madison.

Cassell, E. (Marzo de 1982). The Nature of Suffering and the Goals of Medicine. *The New England Journal of Medicine* , 639-645.

De Silva, S. (Abril de 1997). The Changing Focus of Insutrial Relations and Human Resource Management. *International Labour Organisation*.

Denault, S., Lussier, V., Mongeau, S., Paille, P., & al., e. (2004). The Nature of Suffering and Its Relief in tthe Terminally Ill. 20, 7-12.

Dolan, S. L., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10, 35-52.

Dolan, S. L., & Acosta-Flamma, C. (2006). Values and propensity to adopt new HRm web based technologies as determinants of HR efficiency and effectiveness: a firm level resource-based analysis. En M. B. Mohler, & Mohler (Ed.), *Beyond the Horizon of Measurement* (Vol. 10, págs. 85-104). Mannheim, Alemania: Zuma.

- Dolors Celma, Joan Sorribes and Martínez García, Esther. Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Anuary, 2021.
- Evans-Lacko S, Knapp M. Is manager support related to workplace productivity for people with depression: a secondary analysis of a cross-sectional survey from 15 countries. *BMJ Open*, 2018; 8
- Fombrun, C. (1982). Environmental trends create new pressures on Human Resources. *Journal of Business Strategy*, 3 (1), 61-69.
- Galvez Mozo, Ana (2020). Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. *Oikonomics. Revista de economía, empresa y sociedad*.
- Georges, J. (2002). Suffering: toward a contextual praxis. *Advances in Nursery Science*, 79-86.
- Gibbs, P. C., & Cooper, C. L. (2011). Fostering a positive organizational culture and climate in an economic downturn. *The handbook of organizational culture and climate*, 2, 119-136.
- Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. (Herder, Ed.) Barcelona, Barcelona, España: Pensamiento Herder.
- Hirigoyen, M.F. La souffrance au travail et les pathologies émergentes, *L'information Psychiatrique* 2008/9 (Volume 84), p. 821-826.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. (Elsevier, Ed.) *Human Resources Management Review*, 24 (2), 196-218.
- Krueger, R., & Casey, M. A. (2008). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Sage Publications.
- Lawyer, E. E. (2002). Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 162-164.
- LePine, M., Zhang, Y., Crawford, E., & Rich, B. (2016). Turning their Pain to Gain: Charismatic Leader Influence on Follower Stress Appraisal and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 59 (3), 1036-1059.
- Levinas, E. (1991). *Entre nous (Essais sur le penser-à-l'autre. Détermination philosophique de l'Idée de culture*. Paris, Francia: Grasset.
- López Sáenz, M. d. (2010). El Dolor de Sentir en la Filosofía de la Existencia. En M. González García, *Filosofía y Dolor* (págs. 381-437). Madrid, España: Tecnos.
- MacIntosh, R., MacLean, D., & Burns, H. (2007). Health in organization: towards a process-based view. *Journal of Management Studies*, 44(2), 206-221.
- Montoya Juarez, R., Schimidt Río-Valle, J., & Prados Peña, D. (2006). En busca de una definición transcultural de sufrimiento; una revisión bibliográfica. *Cultua de los Cuidados*, 20, 117-120.
- Monereo Pérez, J. L., & Moreno Vida, M. N. (2004). Las Empresas de Trabajo Temporal en el marco de las nuevas formas de organización empresarial. *REvista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 48, 39-65.
- Morse, J. (2000). Researching illness and injury: Methodological Considerations. *Qualitative Health Research*, 10 (4), 538-546.
- Pinto de Almeida, L., & Da Costa Leao, L. H. (2012). Intervención en la relación sufrimiento-trabajo: Contribuciones de la Psicología Social. (F. U. Amigo, Ed.) *Revista Electrónica de Psicología Social*, 24.
- Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 459.
- Ridner, S. (2004). Psychological distress; concept analysis. *Journal of Advanced Nursery* (45), 536-545.
- Sánchez Meca, D. (2010). Com-Padecer Sim-Patizar: Hacia una filosofía de la Hospitalidad. En M. González García, *Filosofía y Dolor* (págs. 471-489). Madrid, España: Tecnos.
- Seligmann-Silva, E. (2014). Trabajo y Desgaste Mental. El derecho a ser dueño de sí mismo. Sao Paulo, Brasil: Octaedro.
- Schuler, R., & MacMillan, I. (2006). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23 (3), 241-255.
- Schuler, R. (2000). Human Resources Issues in International Joint Ventures and Alliances. *Human Resources Management*, 16.
- Tavbuma, V., Georgellis, Y., & Thomas, L. (2015). Orientation Training and Job Satisfaction: A sector and gender analysis. (W. O. Library, Ed.) *Human Resource Management*, 54 (2), 303-321.
- United States Census Bureau (2019). Economic Indicators, 2009. Available in www.census.gov [Access 25/01/2019].
- World Health Organization (Who). Health Topics, 2009. Available in www.who.int [Access 25/09/2019K].





Sheila Liberal Ormaechea
Francisco de Vitoria
University (Spain)
✉ s.liberal.prof@ufv.es



Cristina Paredes
Complutense University
(Spain)
✉ ciparedes@ucm.es



Eduardo Gismera
Pontificia Comillas
University (Spain)
✉ egismera@comillas.edu



Javier Sastre
Esic Business School (Spain)
✉ jsastre@esic.edu

Influencia del Sufrimiento en el Trabajo en la Salud, la Seguridad en el Trabajo y el Desempeño Profesional

Influence of suffering in the workplace in health, occupational safety, and professional performance

I. INTRODUCCIÓN

Diversas formas de causas de sufrimiento humano, tales como el familiar, individual o económico tienen un impacto en las organizaciones empresariales. El sufrimiento adopta las más diversas vertientes. Por ejemplo, y según la Organización Mundial de la Salud, 300 millones de personas en todo el mundo luchan contra la depresión y cerca de 800.000 mueren por suicidio cada año, lo que supone una media de una persona cada 40 segundos (OMS, 2009). Los datos de la Oficina del Censo de los Estados Unidos muestran que 71 millones de adultos estadounidenses tienen deudas en cobros informados en sus archivos de crédito (2019). Y también, el propio lugar de trabajo es una fuente de sufrimiento. En concreto, el aumento de la competencia y las nuevas formas de organización del trabajo derivadas están provocando incluso daños en la salud mental de los trabajadores (Hirigoyen, 2009).

La liberación producida en nuestro mundo global se ha traducido en un consumismo desenfrenado en el que todo se mide desde un punto de vista cuantitativo en favor del principio de rendimiento y rentabilidad como únicos parámetros válidos. Olvidamos en nuestro tiempo, sin embargo, que el llamado nivel de vida debe incluir otros



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El sufrimiento en el puesto de trabajo es un suceso más común de lo deseable en la vida cotidiana. En interés tanto del bienestar de los empleados como del rendimiento de la empresa, debe tomarse en consideración seriamente. Sin embargo, existe un escaso conocimiento sobre los efectos del sufrimiento en la salud y seguridad ocupacional debido a que ni los actuales sistemas de gestión de personas, ni la literatura especializada abordan directamente este problema. Como consecuencia, existe una falta de evidencia sobre cómo gestionar el sufrimiento en las organizaciones. Arraigado en los postulados de los gerentes de recursos humanos, este trabajo es un análisis reflexivo de los datos recopilados de las conclusiones de grupos de discusión con los gerentes de recursos humanos de empresas clave seleccionadas en España. El artículo ofrece una mirada innovadora al tema poco investigado del sufrimiento en el trabajo para descubrir qué se ha hecho, qué hay que cambiar y qué está por venir en el campo del sufrimiento en las empresas.

EXECUTIVE SUMMARY

Suffering in the workplace is probably a more common occurrence than expected in everyday life. In the interests of both, employee wellbeing and company performance, it must be taken seriously in consideration. However, poor knowledge exists concerning the effects of suffering on health and occupational safety because neither the current human management systems, nor the specialized literature directly address this problem. As a consequence there is a lack of evidence regarding how to manage suffering in organizations. Rooted in human resources managers postulates, this work is a thoughtful analysis of data collected from focus group discussions with Top Human Resources Managers of selected companies in Spain. The article offers an innovative look at the under-researched topic of suffering in the workplace to discover what has been done, what has to change and what is to come in the field of suffering.

La mejora del bienestar y la salud de las personas, tanto en su seno, como dentro del resto de la sociedad, puede y debe ser un fin en sí mismo, y también una garantía de mayor rentabilidad.

factores cualitativos como la gratitud por lo que poseemos, la liberación del sentimiento global de culpa, la salud y el bienestar, la seguridad en el trabajo, o la supresión de algunos miedos infundados de antaño (López Sáenz, 2010).

El modelo económico actual, más allá de sesgos ideológicos cada vez de menor calado, se basa en la objetivación, planificación y aprovechamiento de los recursos, objetivos a los que se subordina la vida de los seres humanos (Levinas, 1991). La existencia de la tecnología, la industria, la objetivación de lo que sucede, la manipulación de los individuos en torno al trabajo y la posesión de objetos materiales, conforman el estado de cosas y constituyen la esfera de poder predominante (Sánchez Meca, 2010).

Este es un asunto absolutamente sencillo que nos debe hacer reflexionar para comprender juntos los procesos que se dan y que es necesario comprender para transformar las causas que producen el sufrimiento en las personas. Es también un reto sin duda ético, que puede y debe contribuir a la mejora de la salud de los empleados, todo ello con la intención de devolver la vitalidad a las personas que se ven afectadas por situaciones de desgaste mental que les provocan sufrimiento (Seligman-Silva, 2014).

La lógica preocupación por la rentabilidad de las empresas no tiene en cuenta que, para mejorarla, hay que valorar el número de personas que dicen sufrir en ellas. La mejora del bienestar y la salud de las personas, tanto en su seno, como dentro del resto de la sociedad, puede y debe ser un

fin en sí mismo, y también una garantía de mayor rentabilidad (Pinto de Almeida & Da Costa Leao, 2012).

El objeto de este trabajo suscita un esfuerzo por analizar lo que se ha escrito sobre el sufrimiento en las empresas y lo que piensan al respecto sus responsables como recursos humanos. Verificada la falta de contenidos y protocolos en los modelos de gestión de personas existentes, se sugiere cómo gestionar el sufrimiento en el trabajo.

Este estudio comienza con una breve revisión del concepto de sufrimiento en el lugar de trabajo y sigue con la revisión de la literatura académica existente y los modelos de gestión en Gestión de Recursos Humanos que vinculan el sufrimiento con la salud, la seguridad laboral y el desempeño laboral. Posteriormente, se desarrollan las proposiciones teóricas que reflejan la situación actual, y se contras-

tan con el análisis cualitativo.

Una vez finalizado el estudio, podremos desarrollar propuestas que apunten a contribuir a mejorar la situación de las personas en las empresas actuales desde el punto de vista de su malestar y salud en un sentido amplio.

2. CONCEPTO DE SUFRIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

La mayoría de los autores que han tratado de definir el sufrimiento defienden su complementariedad con el término "dolor" (Montoya et al, 2006) aunque aceptan como regla general la definición propuesta en el año 1982 por Eric Cassell quien afirma que es "un estado de estrés severo asociado a eventos amenazantes para la integridad de la persona"(Cassell, 1982 p. 639). También se afirma que el sufrimiento de las personas está condicionado por la sociedad y la cultura de cada momento y lugar. Esto es aún más importante hoy en día dada la creciente necesidad de conciliar la vida profesional y familiar y el hecho de que un número cada vez mayor de organizaciones están interesadas en promover el bienestar de sus empleados. (Gálvez Mozo, 2020). Si bien los conceptos "dolor" y "sufrimiento" no son exactamente idénticos, los consideraremos por tanto como similares a los efectos prácticos de este trabajo de investigación.

Estamos en todo caso con Briner cuando afirma en su obra titulada "The carelessness and the importance of emotions at work", que las emociones constituyen estados afectivos inespecíficos y, por tanto, su definición entraña dificultad. El sufrimiento es una de esas emociones y su definición y estudio no puede abordarse de manera sencilla (Brinner, 1999). Esta se produce, no tanto por su subjetividad, cuanto por la inespecificidad de su esencia y, por tanto, de su definición. Así, fruto de una revisión de las diferentes acepciones que se conocen, algunos otros autores afirman que "el sufrimiento es un estado de dolor más o menos permanente que experimenta el sujeto dentro de una determinada sociedad y cultura, ante una amenaza percibida como capaz de destruir su propia integridad física o psicosocial, y ante la cual se sienten vulnerables e impotentes" El mundo globalizado en el que vivimos, sugiere buscar una definición de sufrimiento que pueda ser transcultural, aunque la inespecificidad del concepto lo convierte en una tarea muy compleja (Montoya et al, 2006).

PALABRAS CLAVE

Sufrimiento; bienestar de los empleados, lugar de trabajo, salud, gerentes de recursos humanos.

KEYWORDS

Suffering; employee wellbeing, workplace, health, human resources managers.



Como ejemplo extremo podemos mencionar el intento que se basa en equiparar la experiencia del dolor en la percepción de la temporalidad del sujeto a posteriori. Es decir, si un sujeto sufre, el tiempo pasa más lento y viceversa (Bayés, 2000). Este intento no tiene, sin embargo, al parecer, la objetividad necesaria, dado que pueden existir otros factores además del dolor para que el tiempo transcurra lento y anodino.

Se ha discutido en el pasado, aunque hoy en menor medida, si el sufrimiento proviene exclusivamente del daño físico, o si la psique también tiene algo que decir. Hoy es doctrina establecida que el dolor puede provenir de razones de daño físico, o de razones psicológicas que también causan sufrimiento a las personas. Por lo demás, también es posible que el dolor psíquico produzca efectos somáticos conocidos como “síntomas” (Denault et al, 2004). No es sólo la experiencia del dolor físico lo que provoca sufrimiento, sino que hay que tener en cuenta, más aún en el mundo empresarial, el umbral de subjetividad que concierne al concepto de sufrimiento y que lo hace manifestarse en mayor o menor medida en circunstancias similares (Ridner, 2004). Hay en ese sentido un componente del concepto de sufrimiento que debe ser tenido en cuenta para justificar su subjetividad, y es la sensación que tiene el individuo de su propia vulnerabilidad. En otras palabras, cualquier sujeto que se siente vulnerable sufre en mayor o menor medida (Black & Rubinstein, 2004).

Los profesionales viven momentos de presión en los que, el mero riesgo de perder el trabajo, sólo esa posibilidad, les hace sentirse sumamente vulnerables debido a las responsabilidades que asumimos en la sociedad actual y esa condición nos involucra de una forma u otra. Vivimos aquí y ahora y debemos prestar atención a cada uno de nuestros movimientos tratando de ser plenamente conscientes de que lo hacemos. (Baer, Caldera et Nagy, 2020). Ante esta situación, algunas personas se defienden mediante la exteriorización de una posición de endurecimiento personal. Otros sufren, sin embargo, un sufrimiento emocional que la sociedad juzga como un signo de la mencionada vulnerabilidad. En cualquiera de las opciones, el ser humano percibe el trabajo que debe realizar por el resto de su vida profesional como una tarea ardua y costosa, un callejón sin salida en el que el profesional siempre estará acompañado de una forma de sufrimiento (Morse, 2000). Esta percepción está claramente influenciada por el contexto ideológico y las estructuras

de las organizaciones actuales, cuestión que se reconoce, pero que excede los objetivos de este estudio.

La situación individual y en la mayoría de las ocasiones anónima, de sufrimiento, no se da en un ambiente cerrado y hermético, sino dentro de la vida grupal a la que todos los seres humanos estamos obligados. Por tanto, el mayor o menor grado de sufrimiento estará influido por nuestra situación dentro de un grupo y será mayor o menor en función de la situación de poder o subordinación de cada persona (Georges, 2002). El sufrimiento, como hemos señalado, tiene un componente inespecífico muy amplio, por lo que las circunstancias pueden influir en que el impacto de una situación adversa sobre una persona sea mayor o menor. Esta característica es aún más importante en periodos de recesión porque las empresas necesitan ajustar todos los departamentos, también los de recursos humanos (Dolors y Martínez-García, 2021).

Byung-chul Han describe la situación actual de la siguiente manera: "Vivimos en una fase histórica especial, en la que la propia libertad da lugar a la coacción. La libertad de poder hacer genera aún más coacción que el deber disciplinario. El deber tiene un límite. El poder de hacer, por el contrario, no lo tiene. Por eso la coacción que proviene del poder hacer es ilimitada. Estamos, pues, en una situación paradójica. La libertad es la contrafigura de la coacción. La libertad, que debe ser lo contrario de la coerción, genera coerción. Enfermedades como la depresión y el síndrome de burnout son la expresión de una profunda crisis de libertad. Son un signo patológico de que hoy la libertad se convierte, de diferentes maneras, en coerción" (Han, 2014, p. 7).

Así, podemos afirmar que el sufrimiento, como emoción inherente al ser humano, puede tener lugar en diversos espacios y, por tanto, también en las organizaciones empresariales de nuestros días. Si el sufrimiento, aunque inespecífico, es un concepto que remite a una emoción experimentada por el ser humano por el mero hecho de ser, no podemos sustraerlo de su presencia en el lugar que ocupe, y por tanto de su puesto de trabajo.

El concepto de sufrimiento está íntimamente relacionado con otros como el de seguridad, salud ocupacional y desempeño laboral. Esto nos lleva a la necesidad de estudiarlos, aunque debemos ser conscientes de que estos otros conceptos no obedecen al sufrimiento en sí mismo, sino a las causas que lo producen, a algunos de sus síntomas observables que podrían provocarlo, o a las consecuencias



que podrían producirse. También debemos atender, quizás primero, a la definición de satisfacción laboral frente al concepto de sufrimiento. Aunque es un concepto complejo por la cantidad de variables que influyen en su formación, parece claro que la satisfacción laboral se puede “construir”, o al menos promover entre los trabajadores. La adecuada orientación en el puesto y la formación dirigida a favorecerlo, el reconocimiento o las expectativas de progreso, contribuyen a su ocurrencia y permanencia en el tiempo (Tavbuma, Georgellis, & Thomas, 2015).

Otro concepto que hay que tener en cuenta por su relación con el de sufrimiento es el de entorno laboral. Un estudio realizado recientemente por los profesores Van Woerkkom y Meyers (2015), muestra que la percepción que tienen los trabajadores de clima organizacional contribuye a mejores resultados profesionales o los dificulta, así como la aparición de un sentimiento proactivo o reactivo en los trabajadores. Los citados resultados son fruto del análisis de una muestra de 442 empleados pertenecientes a 39 departamentos de ocho empresas danesas y belgas y a través del mismo se demuestra que hasta 86 de cada 100 trabajadores desarrollan su actividad mejor en un clima favorable y peor en uno que sin ella.

Esto nos lleva al siguiente punto de análisis de este trabajo de investigación, en la medida en que se considera fundamental comprobar si los modelos de gestión de personas existentes, así como la literatura especializada, contribuyen a favorecer un clima laboral adecuado y, por tanto, a paliar el sufrimiento de los trabajadores.

3. LA PRESENCIA DEL SUFRIMIENTO EN LOS MODELOS DE RECURSOS HUMANOS CONTEMPORÁNEOS Y EN LA LITERATURA ESPECIALIZADA

La incorporación del factor humano al análisis de los recursos en las organizaciones es relativamente reciente. Bajo el epígrafe “gestión estratégica de los recursos humanos”, se destaca la importancia de las personas en la creación de valor económico competitivo mediante el desarrollo de habilidades específicas que faciliten (Cappelli & Singh, 1992). Existen diferentes trabajos que afirman que existe una correlación entre el éxito económico de las empresas y la existencia de sistemas de gestión de personas y afirman que la gestión eficaz de los recursos humanos produce beneficios que se traducen en una mayor rentabilidad (Schuler & MacMillan, 2006).



Sin embargo, estamos en un momento clave. Por un lado, no cabe duda de la creciente inclusión de la gestión de personas en el “core” estratégico de las empresas. Constantemente aparecen tendencias y/o prácticas relativas a la gestión de personas en las organizaciones y estas son tenidas en cuenta y apoyadas, al menos teóricamente, por la alta dirección de las empresas. Así, hemos creado unos modelos de gestión de personas en la literatura denominados “duros” divididos en cinco aspectos fundamentales (Fombrum, 1982): La selección y contratación de personas - La medición del desempeño - La evaluación del desempeño - La propuesta de recompensas consecuencia de los resultados obtenidos - El desarrollo futuro de los empleados.

Pero, por otro lado, hay quienes optan por entender la gestión de personas poniendo el énfasis en el ser humano en sí mismo y no tanto en su mero papel como recurso, sin perjuicio de que inevitablemente todos lo somos en tanto servimos a una causa y llevamos a cabo una misión. Estos autores han propuesto un modelo de gestión de personas que considera preponderante (Beer et al, 1984) - La influencia de los trabajadores en la organización - El análisis de su desarrollo personal en la empresa como fuera de ella - La importancia de sistemas de compensación adecuados - El constante análisis de los sistemas de trabajo utilizados.



3.1. Modelos de Gestión de Personas y Sufrimiento

Cualquiera que sea el modelo de gestión de personas elegido por una organización, éste se verá influido en todo caso por la sociedad en la que se desarrolle. Así, los modelos de gestión de personas que se están aplicando en las organizaciones empresariales actuales pueden agruparse en torno a dos enfoques principales: uno americano, caracterizado por una forma privada y autónoma de entender las organizaciones (Kaufmann, 2014), y otro europeo, que incluye otras formas de organización social más garantías de derechos para los trabajadores (Brewster, 1995).

Cualquiera de los modelos debe abordar las tendencias actuales en la gestión de recursos humanos que son, entre otras cosas, fuentes potenciales de sufrimiento de los empleados:

- Los modelos de gestión de personas ajustan los objetivos individuales y organizativos del grupo y ofrecen recompensas a los empleados por su desempeño. Esta es una de las razones por las que la gestión de personas cobra mayor importancia en las

empresas. Ya no se trata simplemente de garantizar la realización de un trabajo, sino de obtener el compromiso suficiente por parte de los trabajadores para que pueda realizarse de forma continuada en el tiempo y con la mayor eficacia posible (Dolan & Raich, 2010).

- Se incluye un mayor grado de flexibilidad en la gestión de personas, de manera que un desempeño diferente pueda ser compensado de manera diferente en colaboradores distintos, aunque formen parte del mismo grupo de trabajo y tengan encomendadas tareas similares. Los procesos de comunicación interna son, por tanto, muy importantes. Cada trabajador debe saber qué puede hacer y qué esperar en función del resultado obtenido (De Silva, 2007).
- La función tradicional de personal evoluciona y se integra como parte importante de la estrategia de gestión general de la empresa. La dirección de personas tiene un papel planificador, más allá de la mera mediación y/o resolución de problemas.
- Se busca y fomenta la cooperación entre los empleados mediante el desarrollo de las habilidades necesarias para buscar la cohesión entre personas y grupos, la creación de programas de fomento de la cultura corporativa, nuevos modelos retributivos y el desarrollo de programas de gestión para las personas que mejor contribuyan a este fin (Abogado, 2002).
- La globalización ha hecho que la mejora de la eficiencia no se busque tanto en la reducción de los costes salariales y el abaratamiento de los productos, como en la innovación y la mejora de la productividad. La calidad se ha convertido en la seña de identidad de las organizaciones y los modelos de gestión de personas tratan de conseguirla mediante planes de formación cada vez más completos y eficientes (Schuler, 2000).
- La constante actualización de conocimientos e información en tiempo real, fruto de la era tecnológica que vivimos, condiciona la gestión de las personas en las organizaciones, que han tenido que eliminar los puestos de trabajo tradicionales y adaptar los perfiles y competencias de los mismos a las nuevas condiciones laborales. Caracterizado por cambios constantes y rápidos (Dolan & Acosta-Flamma, 2006).
- Los modelos de gestión también deben tener en cuenta a aquellos trabajadores denominados “periféricos”, cuyo número va en aumento, y que son las personas que no pertenecen a la



plantilla de la empresa, pero que realizan funciones que, aunque subcontratadas, forman parte del día a día del sistema de creación de los productos o servicios que integran la actividad principal. Hay por tanto un aumento de problemas y/o tareas que se resuelven por medios externos a cada organización (De Silva, 1997).

- La supervisión del trabajo de las personas ha evolucionado hacia la medición de resultados a medio plazo debido, entre otras causas, a la mayor capacitación y capacitación de las generaciones que ingresan al mercado laboral.
- Se han añadido variaciones a los modelos de gestión que incluyen una mayor temporalidad en el empleado, dado el incremento de los sistemas de trabajo por tareas, por proyectos específicos. La gestión de personas debe ser compatible con la necesaria flexibilidad estacional, especialmente en sectores relacionados con el turismo y/o el comercio (De Silva, 1997). De ahí que la gestión de personas sea cada vez menos homogénea y deba tener en cuenta la diversidad de grupos de personas que conviven en las organizaciones empresariales.
- Las Empresas de Trabajo Temporal han cobrado una gran importancia en los modelos de organización empresarial, ya que asumen las mismas funciones de gestión de personal que desempeñaban las empresas que las contrataban. Son una pieza importante en la creación de empleo y contribuyen de manera destacada a la adaptación a los intensos y constantes cambios del mercado laboral en el mundo, tanto de empresas como de trabajadores (Moreno Pérez & Moreno Vida, 2004).

Los modelos de gestión de personas que se intentan aplicar en las organizaciones empresariales actuales podrían agruparse, como ya va dicho, en torno a dos modelos principales: uno americano (Kaufmann, 2014), del que nacen el resto de concepciones, y otro europeo que trata de adaptar el concepción privada y autónoma de los americanos a una forma de entender las organizaciones, la del viejo continente, que incluye otras formas de organización social, más garantías de derechos para los trabajadores (Brewster, 1995). Podría pensarse que los modelos de gestión de las personas de origen estadounidense no deberían preocuparse por el posible sufrimiento de las personas en las organizaciones debido al grado de libertad que permiten a las personas y empresas, que contratan con ellas, pero no las protegen en absoluto. Sin embargo, el modelo eu-





ropeo, más preocupado por los derechos y deberes de los trabajadores y de las organizaciones empresariales, parecería más favorable a la valoración de las personas ante situaciones anómalas que tienen su origen en las personas. Son pocas las aportaciones académicas que centran la atención en el sufrimiento en las organizaciones y lo cierto es que en cualquier caso, en uno u otro modelo, no hay una referencia clara a la detección, gestión y/o prevención del sufrimiento en las organizaciones empresariales actual, por lo que entendemos que es necesario indagar en este tema problemático y creciente en las organizaciones empresariales de hoy. No se percibe en ningún caso, en uno u otro modelo, referencia alguna a la detección, gestión y/o prevención del sufrimiento en las organizaciones empresariales actuales. Intentaremos, por tanto, en el siguiente punto, averiguar si el sufrimiento en las organizaciones empresariales, más allá de ser considerado o no en los modelos de gestión de personas, es motivo de estudio y preocupación para la literatura especializada de mayor impacto en los últimos años.

3.2. Literatura especializada y sufrimiento

Para conocer, como hemos adelantado, el tratamiento que la literatura especializada da al sufrimiento en las organizaciones empresariales actuales, se han revisado varias publicaciones de alto impacto sobre el tema que nos ocupa en los últimos años. Nos remitimos al capítulo dedicado a explicar el método para justificar su elección y los resultados obtenidos. En este punto damos cuenta de dichos resultados obtenidos:

En los años en los que hemos basado el análisis de las publicaciones que acabamos de presentar, las nueve revistas seleccionadas publicaron conjuntamente 1.814 artículos. Veintiocho veces tratan temas relacionados con el sufrimiento de las personas, como el clima laboral, la satisfacción laboral, el estrés laboral y el acoso profesional. Solo una vez abordan el tema del sufrimiento de las personas como tal.

La cuantificación terminológica, a partir de los conceptos estudiados en el mapa conceptual en el que nos hemos basado, son los siguientes:

- Sufrimiento o sinónimos: 1 artículo publicado
- Términos opuestos. Satisfacción: 5 artículos publicados
- Causas del sufrimiento. Acoso y/o clima: 9 artículos publicados
- Síntomas observables. Estrés, angustia, burnout: 13 artículos publicados

Como resultado de la revisión realizada, se puede decir que, de los 1.814 artículos revisados, solo veintiocho de ellos tratan temas relacionados de alguna manera con el sufrimiento de las personas en las organizaciones.

El artículo publicado específicamente relacionado con el sufrimiento de las personas en las empresas es el siguiente:

Turning their Pain to Gain: Charismatic Leader Influence on Follower Stress Appraisal and Job Performance. Es un artículo publicado en Academy of Management Journal en el mes de junio de 2016. Sus autores son Marcie LePine, Yiwen Zhang eean Crawford y Bruce Rich. El trabajo consiste en analizar la influencia del líder carismático en el estrés de sus equipos y cómo ambos pueden afectar el desempeño en el lugar de trabajo (LePine et al, 2016). Obsérvese en todo caso que, de la lectura del artículo que destacamos, no se puede suponer que debemos entender el estrés como un facilitador necesario del sufrimiento, o que necesariamente provenga de él.

Además de las revistas elegidas, y la cantidad de artículos que han publicado, hemos encontrado un artículo que merece la pena destacar por su contenido. Se titula *Protocol for evaluating a Consultation for Suffering at work in French-speaking Switzerland* (Bontemps et al, 2018). Afirma que el sufrimiento en el trabajo implica costos humanos, sociales y económicos. También dice que en Suiza, el 34% de los trabajadores dicen sentir estrés relacionado con el trabajo. Debemos reflexionar nuevamente que los síntomas observables de un posible sufrimiento, como el estrés, no necesariamente tienen por qué producirlo, por lo que debemos mantener la cautela necesaria ante cualquier intento de comprender el sufrimiento en las organizaciones. Es por ello que en las conclusiones del citado artículo se afirma que la imposibilidad de abordar un concepto tan asimétrico es una limitación del mismo.

De lo dicho hasta aquí, recordemos que no podemos decir que los modelos de gestión actuales incluyan una referencia al sufrimiento de las personas en las organizaciones empresariales y, por tanto, a cómo prevenirlo, paliarlo o rastrearlo. De igual forma, de la revisión de la literatura descrita no podemos inferir que existan publicaciones que aboguen por abordar en profundidad el tema que nos preocupa, por lo que consideramos importante hacerlo en este trabajo de investigación.

Además, pocos estudios han destacado el efecto del sufrimiento sobre la salud, la seguridad laboral o el rendimiento laboral. Macintosh



et al. (2007) argumentaron que el sufrimiento en el lugar de trabajo puede afectar negativamente el cuerpo y la mente de los empleados. En consecuencia, la salud y la seguridad en el trabajo deben estar en riesgo, así como la salud financiera de una empresa. La solución debería ser proporcionar e implementar cualquier tipo de programa organizacional que intente apuntar y ayudar a promover un clima organizacional positivo (Gibbs & Cooper, 2011). Quick y Henderson (Quick & Henderson, 2016) revisaron la evidencia sobre los riesgos para la salud asociados con el trabajo estrés. Sus argumentos y conclusiones finales, que se desarrollaron desde las raíces de la medicina preventiva y la salud pública, destacaron la aplicación de la gestión preventiva.

4. OBJECT AND METHODOLOGY

El objetivo de este trabajo, recordemos, es conocer cómo los responsables de recursos humanos perciben el sufrimiento dentro de las organizaciones y qué hacen para gestionarlo, y si los modelos de gestión de personas y la literatura especializada les ayudan a afrontarlo. Esta finalidad se concreta en los siguientes aspectos:

- a.- Un aporte conceptual sobre la noción de malestar organizacional y sufrimiento en las organizaciones, dado que, como vemos, el sufrimiento en las organizaciones se ve hoy de manera incompleta y limitada.
- b.- Un aporte conceptual complementario de los modelos de gestión de personas actuales para sugerir la inclusión de la prevención, detección y/o gestión del sufrimiento.
- c.- Una aportación empírica a partir de la experiencia de los responsables de la gestión de personas sobre la presencia en estos modelos de sufrimiento y malestar y, en su caso, cómo se gestionan estas realidades.

Para lograr estos objetivos, ha sido necesario examinar los modelos de gestión de personas en las empresas, así como la literatura especializada en el tema para comprobar si la disciplina de Recursos Humanos aborda el malestar y el sufrimiento en las organizaciones.

En cuanto a la metodología utilizada para conseguir los objetivos descritos, conviene señalar de antemano que el trabajo se ha distribuido en una primera fase de análisis documental, para pasar



en un momento posterior a un análisis empírico como veremos. Por tanto, haremos referencia a estas dos partes de las que consta su estructura:

- 1.- En un primer paso, es el análisis documental el que ocupa el método de abordaje utilizado para abordar el estudio de los modelos de gestión de recursos humanos y la revisión de literatura especializada.
- 2.- En segundo lugar, el citado análisis documental da paso a una fase de análisis empírico que incluye la recogida de datos en torno a un grupo de discusión formado por directores de recursos humanos para analizar la correlación entre el sufrimiento de los trabajadores y su influencia en su salud, su seguridad y su desempeño profesional.

La elección de una metodología cualitativa tiene mucho que ver con nuestra posición dinámica entre los hechos y su interpretación en un proceso necesariamente circular. Elaboramos un análisis del conocimiento existente sobre la gestión de personas, y una interpretación que emerge sobre el sufrimiento humano. Tratamos de comprender (*verstehen*) las variables sociales, y al mismo tiempo considerar los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre el fenómeno.

En ese sentido, Luis Enrique Alonso, en su obra *La mirada cualitativa en sociología*, afirma que “La interpretación hermenéutica tiende a captar los sentidos profundos de los procesos de interacción social, más allá de sus manifestaciones o convenciones. En principio, tales sentidos son la concreción de una definición proyectiva del sujeto investigador, mediador de su propia cultura, situación y percepción...” (Alonso, 1998, p. 32-33).

Así, el análisis documental utilizado en esta tesis ha adoptado diferentes aspectos en función de las distintas partes de la obra:

- En el primero de ellos, se ha realizado una revisión bibliográfica en cuanto a los modelos de gestión de personas, tanto la evolución del pensamiento al respecto, como los sistemas actuales utilizados en las organizaciones.
- Asimismo, este estudio trata de revisar la literatura especializada para tratar de saber en qué medida trata el sufrimiento en las empresas. Para elegir las revistas en las que hemos basado la búsqueda hemos acudido al Institute for Scientific Information (ISI), que forma parte del grupo Thomson Reuters. Uno de los servicios que brinda es el denominado ISI Web of Knowledge.



En cuanto a la parte empírica del trabajo, participamos en un grupo de discusión integrado por directores de recursos humanos. Es un método de recopilación de información que facilita la transmisión de ideas y opiniones de manera abierta, si el clima que se crea es adecuado y ofrece suficiente confianza (Kruger & Casey, 2008).

La decisión de que fueran los responsables de los sujetos informantes de la gestión de personas se debe a que son los que más directamente se relacionan con el futuro de los empleados en las empresas, o al menos con sus superiores, quienes también tienen la condición de trabajadores. Además, si se estudian o implantan medidas de detección, prevención y eliminación, en la medida de lo posible, del malestar en el trabajo, son responsables de promoverlas y llevarlas a cabo.

Además, los directivos de gestión de personas son o pueden ser sujetos pacientes de sufrimiento en el ámbito laboral. Ellos también son trabajadores, y son los que mejor saben hasta dónde pueden implementar las políticas que les gustaría y hasta dónde hacen lo que les dictan. Por otra parte, existe evidencia de que son un buen objeto de análisis para este tipo de estudios. Por ejemplo, (Open, 2018) examinó las variaciones en las reacciones de los gerentes y el apoyo a las personas con depresión entre los empleados de 15 países diferentes. Descubrieron que las reacciones de los gerentes eran al menos tan importantes como los recursos financieros del PIB del país.

Entre las candidaturas enviadas, se seleccionaron los doce directores de dirección de personas de algunas de las principales empresas españolas, nacionales y multinacionales de ambos sexos, de distintas edades, de distintos sectores, de distintos tamaños y con distinta antigüedad en el cargo. La selección fue la siguiente:

- 1.- O. N. Mujer. Sector Telefonía
- 2.- S.G.M. Mujer. Sector Educativo
- 3.- Hombre J. A. F. Sector energético
- 4.- F.A.R. Hombre. Sector eléctrico
- 5.- L.M.M. Mujer. Sector energético
- 6.- Mujer S.P. Gran Sector Consultoría
- 7.- J.C. Hombre. Sector industrial
- 8.- J. B. L. Hombre. Sector Seguros
- 9.- B.R.G. Mujer. Sector Seguros
- 10.- A. R. Mujer. Sector energético

- 11.- M. S. A. Mujer. Sector Editorial
- 12.- M.L.V. Mujer. Sector Energía y Distribución

El encuentro se enmarcó en el marco de un proyecto de investigación sobre bienestar y humanidad en las empresas de hoy. Este negocio puede parecer lejano, incluso opuesto a nuestro trabajo. No es menos cierto, sin embargo, que es común plantear preguntas a un grupo de forma indirecta, incluso oculta, para obtener respuestas más francas. Por ello, el objeto del grupo de discusión parecía adecuado a priori para intentar investigarlo. La sesión se llevó a cabo cumpliendo el guion previamente establecido, pudiendo ser completada en su totalidad. La conversación que mantuvieron los participantes en el hilo de las preguntas que se formularon y transcribieron posteriormente. Dicho escrito fue enviado a los participantes para que hicieran cuantas calificaciones consideraran.

97

5. RESULTADOS

Este punto está dedicado a tratar de interpretar las declaraciones de los participantes en el grupo focal en relación al asunto que concierne al presente trabajo de investigación. Usaremos para ello los términos e inquietudes más frecuentes, así como las conclusiones que emergen del discurso leído e interpretado por iteración. Nótese que en la tabla que se puede ver a continuación, se indican al lado derecho los minutos dedicados a cada pregunta en el grupo de discusión que sirve como referencia probatoria de este trabajo de investigación. Para obtener las respuestas se siguió el siguiente guion:

5.1. Directrices del Grupo

Welcome and presentations of the participants (fast round)		10'
Brief description of the objective of the investigation (Emphasize that it is not about "presenting" their companies, but their personal experience and sharing their knowledge, as experts in the subject)		5'
Introductory question	I would like, in the first place, that you share with us what you understand by HEALTHY ENTERPRISE, in your own words	15'

Key issues	- Main question 1: In your experience as human resources managers, what is the use of this concept? What does it contribute to the company as a whole? And to its different interest groups?	15'
	- Main question 2: Is the person really the center of the organization, around which their actions and decisions revolve? What priority does this matter occupy in the companies? And in the specific case of your company?	15'
	- Main question 3: Could you share with us a case of success, of a company or of a country, that you consider especially at the forefront in this area? Why?	15'
Closing issues	- Closing question 1: Finally, do you consider that this topic of healthy business is a trend, a passing fad ?, Or, on the contrary, do you think it is here to stay? Are we facing the new health bubble in companies or is this a business strategy that is going to stay and grow?	15'
	- Closing question 2: would you like to make any additional comments? Has anything remained in the inkwell?	15'
Thanks and farewell (Indicate the following steps - sending good practices and future lines of research)		5'

5.2. Sufrimiento en las Empresas

Los directivos que participan en el grupo de discusión de referencia coinciden en que el sufrimiento en el lugar de trabajo existe, aunque es difícil de detectar. Por otro lado, reconocen que si alguien sufre, tendrá un desempeño inferior y eso afectará la rentabilidad de la empresa.

“A la gente le sale mucho más rentable estar bien y no te cuesta más dinero sino al revés; tener gente que lo está pasando mal te cuesta más dinero porque te cuesta mucho más esfuerzo llevar a cabo cada proceso. Si la gente está a tu favor y si todos están en la misma dirección, todo es mucho más fácil; también mucho más rentable” G.D.M.L.

Nos preguntamos en este punto si los responsables de la gestión de las personas hacen algo para prevenir, gestionar o intentar paliar el sufrimiento que reconocen que existe. Afirman entonces que harían algo más si supieran a quién le pasa, pero dicen que lo que suele pasar es que la gente sufre en silencio, y que no se atreve a denunciar lo que le ocurre. De hecho, en una conversación más profunda, reconocen que, de hecho, puede haber sufrimiento en algunos de sus empleados. Además, los responsables de la gestión de personas se acogen al obligado respeto a la intimidad para no indagar en posibles casos de sufrimiento.

En cualquier caso, no es fácil afrontar este problema, dicen. Reconocen una realidad compleja en la que el ser humano no lo tiene fácil. Las empresas hoy en día son un entorno impersonal, más cuanto más grandes son. Los objetivos son globales y las personas son un recurso; importante, pero recurso sin más:

“En general, la percepción que tenemos es que las enfermedades mentales no se conocen: se callan. Es muy difícil detectarlos primero porque la información de que los sistemas médicos que existen no especifican cuál es el motivo real del alta porque la ley de protección de datos no lo permite”.

“El problema es la desconexión entre el empleado enfermo y la empresa. A nadie le importa esta persona. A veces ningún mando intermedio llama a esta persona... Se da el caso de alguien que pasa un mes de baja por un tratamiento de quimio y no recibe ninguna llamada de la empresa. G.D. J.A.

Esta es, quizás, la razón por la que los responsables de la gestión de personas se muestran optimistas con la galería, que, admiten, no siempre coincide con el sentimiento íntimo, ni con el de los profesionales. Se realizan campañas que no suponen un riesgo para el puesto de dirección de personas, pero que no abordan directamente el sufrimiento. Es una forma de gestionar personas en la que lo haces, pero no lo miras, o no quieres mirarlo. Debido a que el grupo de discusión prospectivo que llevamos a cabo tenía su propio carácter público, acudimos a él para verificar si se cumple la afirmación que acabamos de exponer. Aquí hay unos ejemplos:

“Hemos impulsado un club de corredores, en el que hay una parte emocional que te vincula con los demás. Hay un club deportivo, torneos de pádel, que son muy bien recibidos por los empleados. G. D. J. L.

“...hemos vacunado a todas las mujeres que voluntariamente han querido hacerlo contra el virus del papiloma humano. La seguridad social solo ofrecía vacunación gratuita hasta cierta edad. Es por ello que decidimos ofrecer una campaña de vacunación contra esta enfermedad, que tiene índices de afectación considerables, G.D.E.M.

“Hace cinco años iniciamos una campaña contra el cáncer de mama. Nuestro lema es: “piensa globalmente y actúa”. Hemos realizado campañas de sensibilización en temas de sexualidad, por ejemplo, con la plataforma VIH”. G.D.M.L.



5.3. Conclusiones Propositivas

Por todo lo expuesto, y como resultado de nuestra interpretación de las entrevistas realizadas, podemos afirmar lo siguiente:

- 1.- Los responsables de gestión de personas afirman que hay gente que sufre en su puesto de trabajo.
- 2.- Perciben el sufrimiento en las empresas como un problema al que no se enfrentan.
- 3.- Aunque no les guste, habría que abordarlo y para ello necesitarían herramientas
- 4.- Es un reto de todos, y también de la alta dirección.

De la revisión de la literatura realizada hemos comprobado que no existe una referencia explícita al sufrimiento en los modelos de gestión de personas o, en consecuencia, a cómo paliarlo, a pesar de que podemos afirmar la existencia del sufrimiento.

Además, tras la revisión de la literatura complementaria, y el análisis del grupo de discusión de referencia, hemos comprobado, por tanto, que el problema del sufrimiento no se trata en profundidad en las empresas. Por ello, hemos realizado este trabajo de investigación y creemos haber descubierto una importante limitación teórica y práctica en la disciplina de los Recursos Humanos -o Dirección de Personas- en las organizaciones.

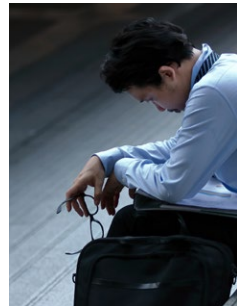
Siendo así, sugerimos incorporar a los modelos de gestión de personas políticas que aborden de manera directa, individual, anónima y voluntaria el problema del sufrimiento de los trabajadores. Es una tarea posible, pero más aún, es una misión necesaria.

- Se deben mejorar los sistemas de conocimiento de las personas en las organizaciones. Son necesarias más y mejores herramientas, pero también más equipos humanos y una mayor y mejor dedicación del tiempo al sufrimiento de las personas.
- Los modelos de gestión de personas deben reconocer la existencia del sufrimiento y tratar de aceptarlo como un primer paso para luego analizarlo, afrontarlo y prevenirlo.
- Una vez considerado el sufrimiento como tal en los sistemas de gestión de personas, se deben introducir mecanismos de análisis individualizado de sus causas, así como puntos de mejora del paciente.

En definitiva, se puede afirmar que los modelos de gestión de personas deben considerar al ser humano como centro principal de su actividad. Hoy están sujetos a la rentabilidad, a los costos. Se consideran un elemento más al servicio del crecimiento. Los



trabajadores no son recursos para las organizaciones. Más bien, las organizaciones empresariales deben ser entendidas como recursos para el desarrollo de las personas.



BIBLIOGRAFÍA

Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid, Madrid, España: Fundamentos.

Baer, Ruth, Caldera, Carolina, Nagy, Laura. Mindfulness. Encycolpedia of Personalisy and Individual Differences. January 2020.

Bayés, R. (2000). Una Estrategia para la detección del sufrimiento en la Práctica Clínica. *Revista Española Sociedad Dolor*, 7, 70-74.

Black, H., & Rubinstein, R. (2004). Themes of suffering in later life. *Journals of Gerontology* , 59B, 17 ss.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. (J. Wiley, Ed.) Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.

Bontemps, S., Barlet-Ghaleb, Madiouni, Z., Besse, C., Bonsack, C., Wild, P., y otros. (Marzo de 2018). Protocol for evaluating a Consultation for Suffering at work in French-speaking Switzerland. *Contemporary Clinical Trials Communication*, 71-76.

Brewster, C. (1995). Towards a European Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies* , 26 (1), 1-21.

Briner, R. (1999). The Neglect and Importance of Emotion at Work. (P. Press, Ed.) *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 8 (3), 323-346.

Cappelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating Strategic Human Resources. En D. Lewin, O. Mitchell, P. Sherer, & I. Newsletter (Ed.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources* (págs. 165-192). Pennsylvania, Pennsylvania, Estados Unidos: Madison.

Cassell, E. (Marzo de 1982). The Nature of Suffering and the Goals of Medicine. *The New England Journal of Medicine* , 639-645.

De Silva, S. (Abril de 1997). The Changing Focus of Insutrial Relations and Human Resource Management. *International Labour Organisation*.

Denault, S., Lussier, V., Mongeau, S., Paille, P., & al., e. (2004). The Nature of Suffering and Its Relief in the Terminally Ill. 20, 7-12.

Dolan, S. L., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10, 35-52.

Dolan, S. L., & Acosta-Flamma, C. (2006). Values and propensity to adopt new HRm web based technologies as determinants of HR efficiency and effectiveness: a firm level resource-based analysis. En M. B. Mohler, & Mohler (Ed.), *Beyond the Horizon of Measurement* (Vol. 10, págs. 85-104). Mannheim, Alemania: Zuma.

Dolors Celma, Joan Sorribes and Martínez García, Esther. Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Anuary, 2021.

Evans-Lacko S, Knapp M. Is manager support related to workplace productivity for people with depression: a secondary analysis of a cross-sectional survey from 15 countries. *BMJ Open*, 2018; 8

Fombrun, C. (1982). Environmental trends create new pressures on Human Resources. *Journal of Business Strategy*, 3 (1), 61-69.

Galvez Mozo, Ana (2020). Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. *Oikonomics. Revista de economía, empresa y sociedad*.

Georges, J. (2002). Suffering: toward a contextual praxis. *Advances in Nursery Science* , 79-86.

Gibbs, P. C., & Cooper, C. L. (2011). Fostering a positive organizational culture and climate in an economic downturn. *The handbook of organizational culture and climate*, 2, 119-136.

Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. (Herder, Ed.) Barcelona, Barcelona, España: Pensamiento Herder.

Hirigoyen, M.F. La souffrance au travail et les pathologies émergentes, *L'information Psychiatrique* 2008/9 (Volume 84), p. 821-826.

Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. (Elsevier, Ed.) *Human Resources Management Review* , 24 (2), 196-218.

Krueger, R., & Casey, M. A. (2008). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Sage Publications.

Lawyer, E. E. (2002). Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy . *Administrative Science Quarterly* , 47 (1), 162-164.

LePine, M., Zhang, Y., Crawford, E., & Rich, B. (2016). Turning their Pain to Gain: Charismatic Leader Influence on Follower Stress Appraisal and Job Performance. *Academy of*

Management Journal , 59 (3), 1036-1059.

Levinas, E. (1991). *Entre nous* (Essais sur le penser-à-l'autre. Détermination philosophique de l'Idée de culture. París, Francia: Grasset.

López Sáenz, M. d. (2010). El Dolor de Sentir en la Filosofía de la Existencia. En M. González García, *Filosofía y Dolor* (págs. 381-437). Madrid, España: Tecnos.

MacIntosh, R., MacLean, D., & Burns, H. (2007). Health in organization: towards a process-based view. *Journal of Management Studies*, 44(2), 206-221.

Montoya Juárez, R., Schimidt Río-Valle, J., & Prados Peña, D. (2006). En busca de una definición transcultural de sufrimiento; una revisión bibliográfica. *Cultua de los Cuidados* , 20, 117-120.

Monereo Pérez, J. L., & Moreno Vida, M. N. (2004). Las Empresas de Trabajo Temporal en el marco de las nuevas formas de organización empresarial. *REvista del Ministerio de Trabajo e Inmigración* , 48, 39-65.

Morse, J. (2000). Researching illness and injury: Methodological Considerations. *Qualitative Health Research* , 10 (4), 538-546.

Pinto de Almeida, L., & Da Costa Leao, L. H. (2012). Intervención en la relación sufrimiento-trabajo: Contribuciones de la Psicología Social. (F. U. Amigo, Ed.) *Revista Electrónica de Psicología Social* , 24.

Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 459.

Ridner, S. (2004). Psychological distress; concept analysis. *Journal of Advanced Nursery* (45), 536-545.

Sánchez Meca, D. (2010). Com-Padecer Sim-Patizar: Hacia una filosofía de la Hospitalidad. En M. González García, *Filosofía y Dolor* (págs. 471-489). Madrid, España: Tecnos.

Seligmann-Silva, E. (2014). Trabajo y Desgaste Mental. El derecho a ser dueño de sí mismo. Sao Paulo, Brasil: Octaedro.

Schuler, R., & MacMillan, I. (2006). Gaining competitive advantage through *human resource management* practices. *Human Resource Management* , 23 (3), 241-255.

Schuler, R. (2000). Human Resources Issues in International Joint Ventures and Alliances. *Human Resources Management* , 16.

Tavbuma, V., Georgellis, Y., & Thomas, L. (2015). Orientation Training and Job Satisfaction: A sector and gender analysis. (W. O. Library, Ed.) *Human Resource Management* , 54 (2), 303-321.

United States Census Bureau (2019). Economic Indicators, 2009. Available in www.census.gov [Access 25/01/2019].

World Health Organization (Who). Health Topics, 2009. Available in www.who.int [Access 25/09/2019k].





Guillermo X. Guzmán
Research, Development, and
Social Impact Department
Catholic University of
Santiago de Guayaquil
Guayaquil, Ecuador
✉
guillermo.guzman@cu.ucsg.
edu.ec

Strategy, Profitability, and the Role of Sustainability in the Hotel Sector in Ecuador

Estrategia, Rentabilidad y Sostenibilidad en el Sector Hotelero en Ecuador

I. INTRODUCTION

Industrial Organization (IO) claims that heterogeneity in enterprises' performance depends on the characteristics of the industry in which they operate (Hawawini et al., 2003). Porter's competitive strategy framework provides an appealing comparison of how an organization attains its position through its ability to become an industry cost leader or to differentiate its products (Porter, 1985). The resource-based view theorists consider that intangible and tangible resources and capabilities may determine companies' success (Barney, 1991; Teece et al., 1997). Some versions of the resource-based view also suggest that organizations must be efficiently organized in order to take advantage of their resources and strategies. Middle managers, as holders of organizational responsibilities, play an important role in the choice and implementation of the company's strategy, and organizational structure influences the eventual success of strategic plans. Sustainability has, meanwhile, since the turn of this century, attained an important position as a strategic goal in many enterprises. Researchers explain this issue as a "triple bottom line" that includes the environmental, social and economic perspectives of a company, and many enterprises are now pursuing multiple goals and redefining success in more sustainable terms by adopting a "profit-with-purpose" business model (Stahl et al., 2020). An organization's adoption of a sustainability perspective provides many benefits, some of which are those related to enhanced relationships with stakeholders. The research gap covered by the work presented herein is twofold. First, it examines the Ecuadorian hotel sector, in which no similar



Rosa M. Muñoz
Business Administration
Department, Faculty of Law
and Social Science
Castilla-La Mancha University,
Ciudad Real, Spain
✉
RosaMaria.Munoz@uclm.es



Jesús D. Sánchez de Pablo
Business Administration
Department, Faculty of Law
and Social Science
Castilla-La Mancha University,
Ciudad Real, Spain
✉
JesusDavid.Sanchez@
uclm.es



EXECUTIVE SUMMARY

The objective of this article is to identify organizational configurations or sets of hotels that share a common profile along key distinct variables: profitability, resources and capabilities, general environment, leadership, strategy, and sustainability. Social, economic, and environmental dimensions of sustainability have been considered. This objective was achieved by completing a survey in a sample of hotels in Ecuador in 2019. The conclusions obtained from a cluster analysis reveal that sustainability is one of the key variables, along with technology and market orientation.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este artículo es identificar configuraciones organizativas o agrupaciones de hoteles con un perfil similar en relación con una serie de variables distintivas clave: rentabilidad, recursos y capacidades, entorno, liderazgo, estrategia y sostenibilidad. Las dimensiones social, económica y ambiental de dicha sostenibilidad han sido igualmente incluidas. Para conseguir el objetivo planteado en 2019 se llevó a cabo un estudio con una muestra de hoteles de Ecuador. Las conclusiones obtenidas de un análisis cluster revelan que la sostenibilidad es una de las variables clave, junto con la tecnología y la orientación al mercado.

studies have, yet, been carried out. The empirical results obtained could, therefore, offer more intercultural insights into the measure of profitability in the hotel industry and provide interesting outcomes for practitioners. Second, little empirical research combines the resource-based view, strategy implementation, sustainability, and profitability, and we consequently consider that we have developed a broader model than many proposals used in the literature.

Strategic management research focuses on the relationships among strategy, environment, leadership, and performance. The multidimensionality of these constructs creates a conceptual challenge: a vast array of specific combinations could be developed

along these dimensions to describe companies. The objective of this study is to identify organizational configurations or sets of hotels that share a common profile along conceptually distinct variables. We have categorized these variables as: *resources and capabilities, general environment, leadership, strategy, and sustainability*. We have used cluster analysis to achieve this objective since it allows the inclusion of multiple variables as sources of configuration definition.

This paper is structured as follows. The first section presents a literature review on which the theoretical framework is constructed. The methodology section describes the sample and data collection. We then go on to explain the statistical technique used and show and discuss the results obtained.

Finally, we explain the main conclusions, key contributions, limitations of this work, and future possible related research.

***Middle managers,
as holders of
organizational
responsibilities, play
an important role
in the choice and
implementation of the
company's strategy...***

2. THEORETICAL FRAMEWORK

The variables chosen for the development of our research are those that we have considered fundamental in any process of strategic management, as we can see in **Figure 1**.

We shall now explain the variables that are the object of this study by reviewing the principal existing literature.

2.1. Resources and capabilities

Organizational key resources can be categorized into physical, financial, organizational, technological, and human (Barney, 1991). They are the stock of available factors that the company controls. However, in addition to the valuable, rare, inimitable and non-

substitutable resources, a company must also be organized in such a way that it can attain a competitive advantage from them, for which capabilities are necessary. (Teece et al., 1997) consider these capabilities to be distinctive practices that companies could adopt in order to successfully exploit their resources.

The hotel sector in Ecuador is fragmented, competitive, dynamic and has a turbulent business environment. With regard to these characteristics, and following (Fong Reynoso et al., 2017) bibliographic revision in relation to the subject, we have chosen the following resources and capabilities as being the most determinant in terms of business success: information and communication technologies (ICT), labor flexibility, organization, financial management, market orientation and production.

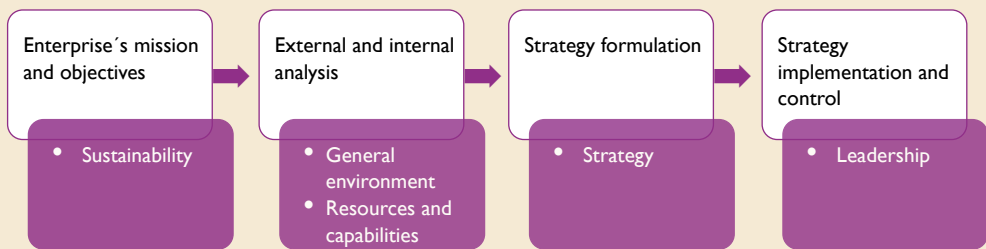
KEYWORDS

Strategy, sustainability, profitability, hotel sector, Ecuador.

PALABRAS CLAVE

Estrategia, sostenibilidad, rentabilidad, sector hotelero, Ecuador.

Figure 1. **Strategic management process**



Source: adapted from (Grant, 2019)

Information and communication technologies (ICT) express the company's ability to communicate more efficiently with customers and suppliers, along with the optimization of banking processes (Kwarteng et al., 2021; Salvi et al., 2021), while the intermediate variable *Labor flexibility*: is understood to be the company's ability to hire staff according to its needs (Chahal et al., 2019; Tan & Wang, 2010). *Organization* includes the organizational structure of the company, and the existence of standards, procedures and their monitoring (Cegarra-Navarro et al., 2016; Felício et al., 2021), while *Financial management* is the company's ability to allocate its budget efficiently thus, benefiting both the company and its employees (Geleilate et al., 2021; Lee & Park, 2021; Wei & Wang, 2011). *Market orientation* is the company's capacity to communicate and integrate its employees and customers' requirements (Abbu & Gopalakrishna, 2021; Pantouvakis et al., 2017; Wu et al., 2019), and finally, *Production* describes the

level of automation and control over processes (Aydinler et al., 2019; Hu et al., 2017).

2.2. General environment

Strategic management is an approach to business that includes the analysis of a particular organization's strengths and weaknesses (internal analysis), along with the opportunities for and threats to it (external analysis). There are various models with which to deal with the latter, which is fundamental for a company's economy, and the so-called PEST model, whose name is derived from the acronym for *political, economic, social, and technological* factors, is one of the most widely accepted (Liu & Atuahene-Gima, 2018; Wu & Pangarkar, 2006). Regarding our research, we have chosen a broader model than PEST, that is, PESTEL, which includes environmental and ecological issues (Kolios & Read, 2013).

2.3. Leadership

This research was carried out by employing several dimensions related to the management style and have been key aspects of previous research since they are intangible company resources that could determine the organizational profitability: management skills, types of leadership and managerial motivation.

Management skills includes the manager's capacity for continuous learning, teamwork and communication, while *Types of leadership* is employed to determine the manager's inclination toward autocratic, democratic or liberal leadership. Finally, *Managerial motivation* analyzes the existence of certain motivational practices for managers (e.g. challenging and varied tasks or having satisfactory remuneration) (Crespí-Cladera & Pascual-Fuster, 2015; Fries et al., 2021; Lobo et al., 2018).

2.4. Strategy

The main steps of the strategic management process employed herein are the following: strategic planning, strategic orientation, and implementation.

Strategic planning considers the planning of strategic objectives. With *Strategic orientation*, we focus especially on Porter's well-established theory of competitive strategy (Porter, 1985) and the main categories of competitive strategy: differentiation and cost leadership i.e., whether the company has a high-price segment orientation or



focuses on cost optimization. *Implementation*, meanwhile, concerns the internal communication of objectives, the evaluation criteria employed, and the definition of the employees' responsibilities and tasks (Greckhamer & Gur, 2021; Liu & Atuahene-Gima, 2018).

2.5. Sustainability

Sustainability and corporate social responsibility are currently major issues in the business world. A new social perception has appeared in the sense that companies should not look for benefits at any costs and should consider the negative consequences that their actions have on the environment. Since its appearance, the term sustainable development has evolved including *social*, *economic*, and *environmental* dimensions (Clarkson et al., 2011; Srinivasan et al., 2020; Wen et al., 2021). Several authors have concluded that enterprises that carry out sustainable activities obtain a higher profitability (Marti et al., 2015; Pham et al., 2021).

2.6. Profitability

Regarding the characteristics of this study, we consider that a growth measure is more appropriate, since it will allow us to use data including several periods of time. The average return on assets (ROA) for the years 2015, 2016, 2017, and 2018 was, therefore, employed. We obtained the ROA of each company from the database provided by the Superintendence of Companies (SCIAS), an administrative institution of the Government of Ecuador which publishes data concerning companies' accounts.

2.7. Size (control variable)

It is widely accepted that the company size plays a role as regards explaining differences in profitability. Size is a source of competitive advantage, since larger organizations are presumed to be more efficient than smaller ones. Larger companies benefit from, e.g., a better management of their financial structure and a lower cost of debt and indebtedness (Hawawini et al., 2003).

3. RESEARCH METHODOLOGY

We have carried out a research with a sample of hotels in Ecuador, a country in which the hospitality sector has become a potential source of wealth.



According to the Ministry of Tourism of Ecuador (MINTUR, 2019), 1.5 million tourists entered Ecuador in 2019 (an increase of 4.3% when compared to 2018). The direct contribution of tourism to the GDP of 2019 reached 2.2%. Tourism is, therefore, an important engine of the Ecuadorian economy. The five provinces that received most visits were: Guayas (18.6%), Santa Elena (16.9%), Manabí (15%), Pichincha (12.7%) and Esmeraldas (8.8%), that is, the majority of trips were made to the provinces located in the coastal region, representing 59.3% of the total. This research was carried out in Guayas, where the hotel sector has obtained an average annual occupancy rate of accommodation establishments of 42%. Until the third quarter of 2017, there were 498 thousand people employed in accommodation and catering activities, which is equivalent to a growth of 2.4% in relation to 2016. This figure represents 64% of the total number of employees in the national economy, which places the accommodation and food services activity among the five economic industries that make the greatest contribution to national employment (MINTUR, 2019).

3.1. Sample and data collection

We carried out the research by developing a questionnaire. Data were collected in Guayas (Ecuador) in 2019 and, in order to obtain a higher level of responses, we made appointments with the managers of the hotels and filled out the questionnaires by means of personal interviews. In relation to questions related to leadership, managers were asked to analyze their own leadership style when answering. When postal or digital submissions of questionnaires are used, the response rate is usually low. That is why we have chosen to make appointments with the hotels managers by phone and combine the techniques of the survey and the interview. The total hotel population was 117. During a period of six months (from January to June 2019) we have developed the interviews and obtained a total of 84 valid questionnaires, which is equivalent to 71% of the population. **Table 1** shows the technical data sheet.



Table 1. **Technical data sheet**

Population	117 companies
Location	Guayas, Ecuador
Sector	Hotels
Data collection instrument	Questionnaire through personal interviews nterviewEncuesta personal
Sample size	84
Sampling error	5,8%
Level of truthfulness	95%
Date of completion	January to June 2019

The items included in the questionnaire have been adapted from the exiting literature, but their reliability was measured using Cronbach’s alpha, which calculates the internal consistency of the measurement scale, considering that a value lower than 0.6 generally indicates a low internal consistency. **Table 2** presents the Cronbach’s alpha values of the survey items, which has a total value of 0.841.

Table 2. **Reliability of the questionnaire items**

ITEM	CRONBACH’S ALPHA
Resources and Capabilities	0.843
General environment	0.842
Leadership	0.842
Strategy	0.837
CSR	0.840
Total	0.841

Appendix 1 shows all the dimensions and items used in the present research. The items were measured using a five-point Likert scale. However, when analyzing whether the company has a website, an ethic code, and ISO certification, a dichotomous variable was used, where zero (0) indicates that the company does not have a website and one (1) that it does.

3.2. Statistical analysis

We used SPSS Statistics software to carry out a cluster analysis. The main purpose of this statistical test was to classify a sample into groups

that are as homogeneous as possible in relation to the observed variables. Clustering is a technique to explore patterns structures within data and has wide applications in business analytics. It is performed to identify similarities with respect to specific behaviors or dimensions. Cluster analysis takes a sample of elements and groups them such that the statistical variance among elements grouped together is minimized while between-group variance is maximized. There are two basic types of clustering algorithms: hierarchical and non-hierarchical. We chose the former technique, which progresses through steps that build a tree-like structure by either adding individual elements (i.e., agglomerative) or deleting them from clusters (i.e., divisive). We additionally employed Ward’s method, one of the five most popular agglomerative algorithms. When using hierarchical methods to determine the number of clusters, the most common procedure is that of visually inspecting a dendrogram (see Appendix 2). To complete the cluster analysis and check if there are some differences in profitability between the clusters, we carried out an analysis of the variance by employing the one-way analysis of variance. Eventually, in order to increase validity of the solutions and avoid the disadvantages of the hierarchical and non-hierarchical methods, some experts suggest carrying out a two-step procedure in which a hierarchical algorithm makes it possible to stablish the number of clusters and serves as a first point for subsequent non-hierarchical clustering. That is, the best solutions may be obtained by using both methodologies in tandem (Punj & Stewart, 1983).

4. RESULTS

We observed 3 clusters of companies grouped by their common characteristics: Cluster 1, with 27 companies (32%), Cluster 2 with 39 (46%), and Cluster 3 with 18 (22%). We have named the three clusters to facilitate the understanding of the results for readers as such names reflect the key feature of each cluster (clusters features description is included at the end of this section): LEADERSHIP (Cluster 1), COST LEADER (Cluster 2), and MARKET ORIENTED (Cluster 3).

The average ROA of these 3 groups of companies were: LEADERSHIP (0.075), COST LEADER (0.017), and MARKET ORIENTED (0.086). We developed a comparison of means by employing the one-way analysis of variance (ANOVA) (Table 3).



There were significant differences among the mean ROAs in the tree clusters, with a confidence level of 90%. The ROA mean ratio of MARKET ORIENTED is the highest, while that COST LEADER is the lowest. Furthermore, these results were confirmed by the Kaiser, Meyer and Olkin test (KMO = 0.777) and the Bartlett test of Sphericity (Sig = 0.00).

Table 3. **Analysis of variance (ANOVA)**

		SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIG.
Ln ROA	Between Groups	17.849	2	8.924	3.023	.058*
	Within Groups	147.614	50	2.952		
	Total	165.463	52			

* p< 0.10

As we have previously explained, we have also developed a non-hierarchical clustering (K-means) that enabled us to obtain the final cluster centers (**Table 4**) in which we observed the strategic management practices of the hotels.

Cluster analysis permits the inclusion of multiple variables as sources of configuration definition and can provide very rich descriptions of configurations. Below we explain the most remarkable features of each of the clusters obtained.

The most profitable group of companies (MARKET ORIENTED) stands out in the following aspects: with regard to *resources and capabilities*, these companies' main strengths are the use of ICT, organization and market orientation. They pay special attention to the regulation, formalization, and control of procedures, along with the retention of employees. They are market-oriented companies that dedicate resources to monitoring market trends and adapting their services to consumer wishes. In the case of the *general environment*, these are companies that consider themselves to be particularly benefited by the ease of access to ICT and the good environmental conditions that surround them. *Leadership* is characterized by the managerial skills of the companies' managers and by the tendency toward autocratic leadership, while *strategy* focuses on proper financial planning, goal setting, and the evaluation of employees. Finally, the importance placed on *sustainability* in its three basic aspects is particularly noteworthy, since some of the companies' objectives are: employees'

Table 4. Final cluster centers

Item	Cluster			Item	Cluster		
	1	2	3		1	2	3
1	4	2	4	27	2	3	3
2	3	2	4	28	3	4	4
3	3	2	3	29	4	3	3
4	2	4	3	30	5	3	3
5	2	4	2	31	3	3	3
6	5	3	4	32	3	3	3
7	4	2	4	33	4	2	2
8	4	4	4	34	4	2	3
9	3	2	2	35	4	2	2
10	4	1	3	36	4	3	3
11	3	1	2	37	4	3	4
12	4	3	3	38	4	3	3
13	4	4	5	39	4	1	3
14	2	3	2	40	3	4	3
15	5	4	5	41	4	4	4
16	2	1	1	42	5	4	4
17	2	2	2	43	4	3	3
18	3	2	2	44	5	3	4
19	4	3	3	45	3	1	1
20	3	2	3	46	3	1	1
21	4	3	3	47	4	3	4
22	5	4	5	48	3	1	1
23	3	3	4	49	4	3	3
24	5	4	5	50	3	1	1
25	4	4	4	51	4	2	4
26	5	4	4	52	4	2	4
				53	4	5	4

Note: the high average values of Cluster 3 (values from 1 to 5) are shown in black

quality of life, the balance between company-stakeholder objectives and the minimization of environmental impact, which even allows the attainment of ISO 14000 certificates.

The least profitable group of companies (COST LEADER) share some of the characteristics of those in MARKET ORIENTED. With regard to *resources and capabilities*, organization and market orientation stand out, while in the *general environment* it is possible to highlight the access to ICT. In the case of *leadership*, the most

important aspects are the managers' skills and their autocratic style, while in that of *strategy*, they are the evaluation of employees and the communication of objectives. There are, however, some significant differences: the importance placed on labor flexibility and, with regard to strategy, the clear tendency toward a competitive cost leadership strategy on the part of the companies belonging to COST LEADER. LEADERSHIP stands out in the following aspects: with regard to *resources and capabilities*, these companies' main strengths are organization and market orientation, in line with what was observed in MARKET ORIENTED. In the case of the *general environment*, these are companies that consider themselves to be particularly benefited by the good environmental conditions that surround them: availability of cutting-edge technology and characteristics of society. *Leadership* is one of the most important strengths of LEADERSHIP: it is characterized by the managerial skills of the companies' managers and by the tendency toward democratic leadership. *Strategy* focuses on strategic planning, differentiation, and strategy implementation. Finally, the involvement shown by the companies of this cluster with *sustainability* is similar to that of the cluster MARKET ORIENTED.

With regard to the variable size, we have used the natural logarithm of the number of employees. SCIAS classifies companies, according to the number of employees, in four categories: micro-companies (<10), small companies (10-50); medium companies (50-200), and large companies (> 200). A Krustal-Wallis test was carried out to discover whether there were significant differences among the ROA of the companies according to their size. This test is non-parametric and tests whether a group of data originates from the same population. It is also useful when the data is represented in categories, as occurs in this study. Moreover, this test does not require the data to be normally distributed. We found an asymptotic significance level, thus confirming the differences in yields of the groups (sig.= 0.00) and signifying that the profitability of companies increases as their size increases.



5. CONCLUSIONS AND DISCUSSION

This current study identifies groups of similar hotels in order to meaningfully capture the complexity of organizational reality. We have analyzed variables considered fundamental in any strategic management process in order to identify company profiles and highlight their most efficient activities.

The importance of the hotel sector in Ecuador signifies that improving its efficiency is a key aspect as regards reducing the strong negative impact that the COVID-19 health crisis has had on its economy. Data obtained from 84 hotels was employed to carry out a cluster analysis and establish different business profiles.

The authors reviewed the literature about strategic management process and the role of resources and capabilities (Barney, 1991) and strategy (Porter, 1985). Sustainability was also incorporated, because a body of research that has appeared since the turn of the century claims that it may be a source of competitive advantage (Danso et al., 2019). This review of literature led us to consider the following dimensions: *resources and capabilities, general environment, leadership, strategy, and sustainability*.

Analyzing the three clusters obtained (**Table 4**), we can see that they coincide in some variables such as the importance given to employee retention, market orientation, access to cutting-edge technology, management skills, implementation of the strategy and environmental sustainability. LEADERSHIP and MARKET ORIENTED differ from COST LEADER (the least profitable) in that the first two give more importance to the use of technologies, the existence of procedures and controls, the strategic planning, and the social and economic sustainability measures, while the latter prioritizes labor flexibility, autocratic leadership, and the pursuit of cost leadership.

The results obtained have relevant implications for hotel managers. One of the most significant is related to the fact that the least profitable hotels follow a cost leadership strategy, signifying that cost positioning and differentiation are not equally beneficial for the organization, keeping in mind that the pursuit of cost-leadership leads to a lower business profitability, as concluded by previous studies (Lorenzo et al., 2018). In the field of resources and capabilities, technological, organizational, and market-oriented capabilities are key aspects as regards the profitability of companies in the cluster MARKET ORIENTED. With regard to the general environment, the importance that successful hotels place on ICT and environmental conditions leads us to consider a broader model than PEST, that is, PESTEL, which includes environmental and ecological issues. In this sense, we should highlight the role played by sustainability in the profitability of hotels, as several authors have shown previously (Danso et al., 2019; Hou, 2019; Marti et al., 2015; Pereira-Moliner et al., 2015).

This research could, therefore, guide hotel owners and managers



when they must choose among different business practices and competitive strategies. In terms of the main determinants in hotel management, sustainability is key, as are technology, market orientation, and strategic positioning.

Despite this research remarkable contribution, its conclusions should be considered as tentative for several reasons. First, it has yet to be studied whether the conclusions would be the same in different contexts. Second, most of the study variables were assessed with self-reports, thus raising concerns about common method bias. Therefore, future studies could be extended across more sectors and countries, and longitudinal research could also be used to verify whether the present conclusions are confirmed. Third, cluster analysis has some limitations since it is mainly a technique to explore patterns structures within data. Other statistical techniques could complement this research in a future study, to discover causal relationships among the analyzed variables. Finally, we should consider the effects of the Covid-19 pandemic. It describes a new scenario where innovative and sustainable initiatives of firms are needed to adapt work conditions effectively to future health challenges. World economies have changed as a result of the crisis and the hospitality sector has been particularly affected. It would be desirable to replicate the present study in order to detect if there have been important changes in the strategies of hotel companies that may modify the conclusions drawn in the present study.



APPENDIX I. QUESTIONNAIRE

Resources and capabilities

ICT

- 1. The company has a website.
 - 2. The company mostly sells, invoices and purchases online.
 - 3. The company communicates with banks almost entirely over the Internet.
- Source: (Kwarteng et al., 2021; Salvi et al., 2021)

Labor flexibility

- 4. The majority of staff are hired by hours according to the company's needs.
- Source: (Chahal et al., 2019; Tan & Wang, 2010)

Organization

- 5. Tasks, work days, layoffs, and hires are assigned by the business owner or manager.
 - 6. There are rules, procedures and job descriptions for each employee.
 - 7. A periodic control is made as regards compliance with the company's rules.
 - 8. It is not convenient to fire employees, since this implies costs and a long time to train them.
- Source: (Cegarra-Navarro et al., 2016; Felicio et al., 2021).

Financial management

- 9. The company has sufficient liquidity to execute its budget plan.
 - 10. There are computer systems for the financial management of the company (e.g.accounting, inventories, purchases, etc.).
 - 11. The company has a salary policy that is known by its employees.
 - 12. The company has a motivating bonus policy for its employees.
- Source: (Geleilate et al., 2021; Lee & Park, 2021; Wei & Wang, 2011)

Market orientation

- 13. The company holds regular meetings to discuss trends, market development and how the company will respond to these changes.
 - 14. The company periodically reports the difficulties of its distributors.
 - 15. The company periodically reviews its services to ensure that it conforms to what customers want.
- Source: (Abbu & Gopalakrishna, 2021; Pantouvakis et al., 2017; Wu et al., 2019)

Production

- 16. Most of the company's processes are automated.
 - 17. The company trusts in the processes and services it provides.
 - 18. The company has great administrative control over the processes.
- Source: (Aydiner et al., 2019; Hu et al., 2017)

General environment

- 19. The political environment generates clear rules for investment in the country.
 - 20. There is an environment of economic stability in the country.
 - 21. The attitude, desires, expectations, intelligence, education, beliefs and customs of the society positively influence the company's profitability.
 - 22. The company has access to cutting-edge technology in its environment for its administrative purposes.
 - 23. There is no water, noise or air pollution or energy shortages in the environment surrounding the company.
- Source: (Liu & Atuahene-Gima, 2018; Wu & Pangarkar, 2006)

Leadership

Management skills

- 24. The manager / owner is always undergoing a continuous learning process.
- 25. The manager / owner has great teamwork skills.
- 26. The manager / owner possesses great communication skills.

Types of leadership

Autocratic

- 27. The manager / owner controls his employees.
- 28. The manager / owner prevents his employees from making contributions.

Democratic

- 29. The manager / owner is confident of his/her employees' abilities.
- 30. The manager / owner assigns responsibilities to his/her employees.



Liberal leader

- 31. The manager / owner delays his/her responses to urgent questions.
- 32. The manager / owner avoids getting involved when an important issue comes up.

Managerial Motivation

- 33. The manager / owner has a satisfactory remuneration according to his/her performance and effort.
- 34. The manager / owner has variety in his/her job.
- 35. The manager / owner has the possibility to test his/her abilities.

Source: (Crespí-Cladera & Pascual-Fuster, 2015; Fries et al., 2021; Lobo et al., 2018)

Strategy

Strategic planning

- 36. The company establishes business goals and how to achieve them.
- 37. The company establishes the necessary minimum sales volume in order to avoid losses.
- 38. The company establishes the net benefits achievable with its development.

Strategic orientation

- 39. The service provided by the company is superior to that of the competition, is of high quality, and is specialized in high price segments.
- 40. The company makes a continuous effort to reduce costs and always seeks to ensure that its prices are lower than those of the competition.

Implementation

- 41. Employees know the criteria by which they are evaluated.
- 42. The annual objectives are communicated internally within the company.
- 43. Employees' responsibilities and tasks are clearly defined.

Source: (Greckhamer & Gur, 2021; Liu & Atuahene-Gima, 2018)

Sustainability

Social

- 44. The company cares about improving its employees' quality of life.
- 45. The company has a code of ethics that is well known by its employees.
- 46. The company supports sports, cultural activities or disadvantaged groups.

Economic

- 47. The company balances the needs of both the organization and its stakeholders.
- 48. The company provides its clients with complete information about its services and respects their rights as consumers.
- 49. The company has an ISO 9000 certification.

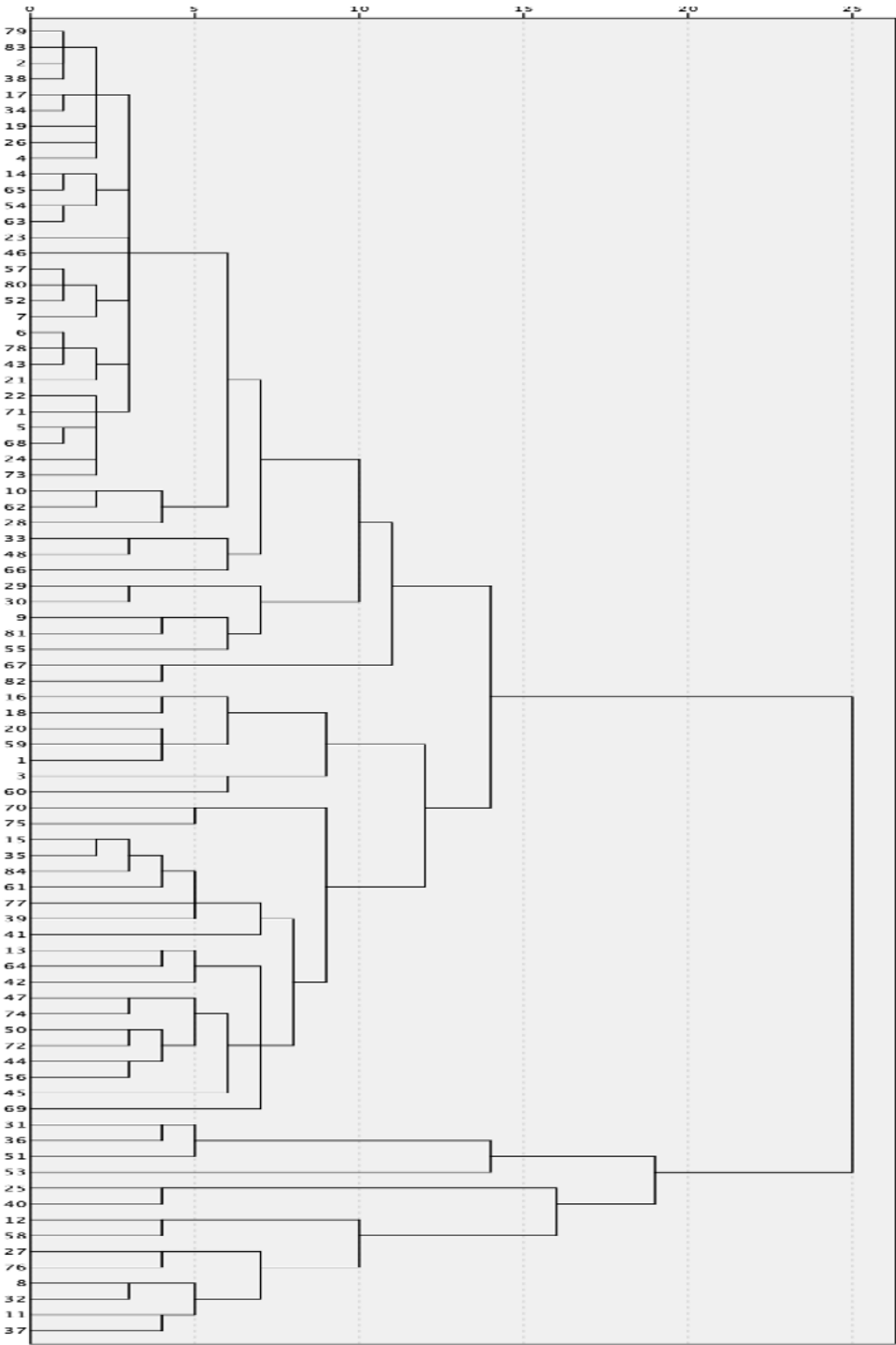
Environmental

- 50. The company attempts to know the social and environmental conditions of the products it buys.
- 51. The company is able to minimize its environmental impact.
- 52. The company has an ISO 14000 certification.
- 53. The company develops its strategies by taking into account sustainable development.

Source: (Clarkson et al., 2011; Srinivasan et al., 2020; Wen et al., 2021)



APPENDIX 2. DENDROGRAM



REFERENCES

- Abbu, H. R., & Gopalakrishna, P. (2021, 2021/03/01/). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research*, 125, 851-863. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.004>
- Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., & Zaim, S. (2019, 2019/08/01/). Information system capabilities and firm performance: Opening the black box through decision-making performance and business-process performance. *International Journal of Information Management*, 47, 168-182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.015>
- Barney, J. (1991, 1991/03/01). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016, 2016/05/01/). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Chahal, H., Gupta, M., Lonial, S., & Raina, S. (2019, 2019/12/01/). Operational flexibility-entrepreneurial orientation relationship: Effects and consequences. *Journal of Business Research*, 105, 154-167. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.011>
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2011, 2011/03/01/). Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(2), 122-144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2010.09.013>
- Crespi-Cladera, R., & Pascual-Fuster, B. (2015, 2015/03/01/). Executive directors' pay, networks and operating performance: The influence of ownership structure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(2), 175-203. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2014.09.004>
- Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance [Article]. *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), 28(5), 885-895. <https://doi.org/10.1002/bse.2291>
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021, 2021/01/01/). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017, 08/22). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021, 2021/03/01/). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- Geleilate, J.-M. G., Parente, R. C., & Talay, M. B. (2021, 2021/05/01/). Can systems integration lead to improved performance? The role of strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 95, 17-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.03.002>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis*. Wiley.
- Greckhamer, T., & Gur, F. A. (2021, 2021/04/01/). Disentangling combinations and contingencies of generic strategies: A set-theoretic configurational approach. *Long Range Planning*, 54(2), 101951. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101951>
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003, 2003/01/01). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence [<https://doi.org/10.1002/smj.278>]. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.278>
- Hou, T. C.-T. (2019, 2019/01/01). The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: firm-level evidence from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/csr.1647>
- Hu, Y.-P., Chang, I. C., & Hsu, W.-Y. (2017, 2017/10/01/). Mediating effects of business process for international trade industry on the relationship between information capital and company performance. *International Journal of Information Management*, 37(5), 473-483. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.04.004>
- Kolios, A., & Read, G. (2013). A Political, Economic, Social, Technology, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Risk Identification of the Tidal Industry in the United Kingdom. *Energies*, 6(10). <https://doi.org/10.3390/en6105023>





Kwarteng, M. A., Jibril, A. B., Nwaiwu, F., Pilik, M., & Chovancova, M. (2021, 2021/06/01/). The prospects of Internet-Based Channel Orientation for the competitiveness of service companies on the domestic market. *International Journal of Information Management*, 58, 102223. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102223>

Lee, C., & Park, S. (2021, 2021/04/20/). Changing Factors of Employee Satisfaction with Working Conditions: An Analysis of the Korean Working Conditions Survey. *Safety and Health at Work*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.04.003>

Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018, 2018/08/01/). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.006>

Lobo, G. J., Manchiraju, H., & Sridharan, S. S. (2018, 2018/01/01/). Accounting and economic consequences of CEO paycuts. *Journal of Accounting and Public Policy*, 37(1), 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2018.01.002>

Lorenzo, J. R. F., Rubio, M. T. M., & Garcés, S. A. (2018, 2018/12/01/). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*, 7(2), 94-108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.04.001>

Marti, C. P., Rovira-Val, M. R., & Drescher, L. G. J. (2015, 2015/09/01). Are Firms that Contribute to Sustainable Development Better Financially? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 305-319. <https://doi.org/10.1002/csr.1347>

MINTUR. (2019). *Rendición de Cuentas*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/Rendición-de-Cuentas-22D02-2019.pdf>

Pantouvakis, A., Vlachos, I., & Zervopoulos, P. D. (2017, 2017/11/01/). Market orientation for sustainable performance and the inverted-U moderation of firm size: Evidence from the Greek shipping industry. *Journal of Cleaner Production*, 165, 705-720. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.135>

Pereira-Moliner, J., Font, X., Tarí, J. J., Molina-Azorin, J. F., Lopez-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The Holy Grail. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714-738. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0559>

Pham, D. C., Do, T. N. A., Doan, T. N., Nguyen, T. X. H., & Pham, T. K. Y. (2021, 2021/01/01). The impact of sustainability practices on financial performance: empirical evidence from Sweden. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1912526. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912526>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Punj, G., & Stewart, D. W. (1983, 1983/05/01). Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 134-148. <https://doi.org/10.1177/002224378302000204>

Salvi, A., Vitolla, F., Rubino, M., Giakoumelou, A., & Raimo, N. (2021, 2021/01/01/). Online information on digitalisation processes and its impact on firm value. *Journal of Business Research*, 124, 437-444. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.025>

Srinivasan, M., Srivastava, P., & Iyer, K. N. S. (2020, 2020/12/01/). Response strategy to environment context factors using a lean and agile approach: Implications for firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 900-913. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.003>

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020, 2020/09/01/). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hmr.2019.100708>

Tan, J., & Wang, L. (2010, 2010/04/01/). Flexibility–efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. *Journal of Business Research*, 63(4), 356-362. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.016>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997, 1997/08/01). Dynamic capabilities and strategic management [https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z]. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Wei, Y., & Wang, Q. (2011, 2011/02/01/). Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 267-277. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.039>

Wen, W., Ke, Y., & Liu, X. (2021, 2021/03/01/). Customer concentration and corporate social responsibility performance: Evidence from China. *Emerging Markets Review*, 46, 100755. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100755>

Wu, J., Ma, Z., & Liu, Z. (2019, 2019/06/01/). The moderated mediating effect of international diversification, technological capability, and market orientation on emerging market firms' new product performance. *Journal of Business Research*, 99, 524-533. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.025>

Wu, J., & Pangarkar, N. (2006, 2006/06/01/). Rising to the Global Challenge: Strategies for Firms in Emerging Markets. *Long Range Planning*, 39(3), 295-313. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.07.004>





Guillermo X. Guzmán
Departamento de Investigación, Desarrollo e Impacto Social. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Guayaquil, Ecuador
✉ guillermo.guzman@cu.ucsg.edu.ec

Estrategia, Rentabilidad y Sostenibilidad en el Sector Hotelero en Ecuador

Strategy, Profitability, and the Role of Sustainability in the Hotel Sector in Ecuador

I. INTRODUCCIÓN

La Organización Industrial (OI) afirma que las diferencias en la rentabilidad de las empresas dependen de las características de la industria en la que operan (Hawawini et al., 2003). El marco de la estrategia competitiva de Porter proporciona una comparación de cómo una organización alcanza sus objetivos a través de su capacidad para convertirse en líder en costes de la industria o diferenciando sus productos (Porter, 1985). Además, desde la Teoría de Recursos y Capacidades, se considera que los recursos y capacidades intangibles y tangibles pueden determinar el éxito de las empresas (Barney, 1991; Teece y otros, 1997), no sólo por su dotación, sino por una gestión eficiente de sus estrategias y activos. Por su parte, los mandos intermedios con responsabilidades organizativas desempeñan un papel importante en la elección e implementación de la estrategia de la empresa, así como la estructura organizativa, influyendo ambos en el éxito final de los planes estratégicos. Mientras tanto, en las últimas décadas, la sostenibilidad ha alcanzado una posición importante como objetivo estratégico en muchas empresas.

Los investigadores hablan de el “triple resultado final” que incluye las perspectivas ambientales, sociales y económicas de una empresa, y muchas de ellas ahora persiguen múltiples objetivos y redefinen el éxito en términos más sostenibles mediante la adopción de un modelo de negocio de “beneficio con propósito” (Stahl et al., 2020). La adopción de una perspectiva de sostenibilidad por parte de una organización proporciona muchos beneficios, algunos de los cuales están relacionados con la mejora de las relaciones con las partes interesadas.

124



Rosa M. Muñoz
Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Universidad de Castilla-La Mancha
Ciudad Real, España
✉ RosaMaria.Munoz@uclm.es



Jesús D. Sánchez de Pablo
Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Universidad de Castilla-La Mancha. Ciudad Real, España
✉ JesusDavid.Sanchez@uclm.es

CÓDIGO JEL:
M21; Q01

Recibido: 24.08.2022. Aceptado: 22.12.2022

DOI: 10.3232/UBR.2022.V19.N4.03



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este artículo es identificar configuraciones organizativas o agrupaciones de hoteles con un perfil similar en relación con una serie de variables distintivas clave: rentabilidad, recursos y capacidades, entorno, liderazgo, estrategia y sostenibilidad. Las dimensiones social, económica y ambiental de dicha sostenibilidad han sido igualmente incluidas. Para conseguir el objetivo planteado en 2019 se llevó a cabo un estudio con una muestra de hoteles de Ecuador. Las conclusiones obtenidas de un análisis cluster revelan que la sostenibilidad es una de las variables clave, junto con la tecnología y la orientación al mercado.

EXECUTIVE SUMMARY

The objective of this article is to identify organizational configurations or sets of hotels that share a common profile along key distinct variables: profitability, resources and capabilities, general environment, leadership, strategy, and sustainability. Social, economic, and environmental dimensions of sustainability have been considered. This objective was achieved by completing a survey in a sample of hotels in Ecuador in 2019. The conclusions obtained from a cluster analysis reveal that sustainability is one of the key variables, along with technology and market orientation.

Con este trabajo se hacen algunas aportaciones a la literatura existente sobre el tema. En primer lugar, se examina el sector hotelero ecuatoriano, en el que aún no se han realizado estudios similares. Los resultados empíricos obtenidos podrían, por lo tanto, ofrecer más información intercultural sobre la medida de la rentabilidad en la industria hotelera y proporcionar resultados interesantes para sus profesionales. En segundo lugar, existe escasa investigación empírica que combine la visión basada en recursos, la implementación de estrategias, la sostenibilidad y la rentabilidad, y en consecuencia consideramos que hemos desarrollado un modelo más amplio que muchas propuestas realizadas hasta ahora.

***...los mandos
intermedios con
responsabilidades
organizativas
desempeñan un
papel importante
en la elección e
implementación de
la estrategia de la
empresa***

La literatura previa en el ámbito de gestión estratégica se centra en las relaciones entre estrategia, entorno, liderazgo y rendimiento. La multidimensionalidad de estos constructos crea un desafío conceptual. Se podría desarrollar una amplia gama de combinaciones específicas a lo largo de estas dimensiones para describir a las empresas. El objetivo de este estudio es identificar configuraciones organizativas o conjuntos de hoteles que comparten un perfil común a lo largo de variables conceptualmente distintas. Hemos categorizado estas variables como: *recursos y capacidades, entorno general, liderazgo, estrategia y sostenibilidad*. Hemos utilizado el análisis clúster para lograr este objetivo, ya que permite la inclusión de múltiples variables para su configuración.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera. La primera sección presenta una revisión de la literatura sobre la que se construye el marco teórico. La sección de metodología describe la muestra y la recopilación de datos. A continuación, explicamos la técnica estadística utilizada y mostramos y discutimos los resultados obtenidos. Finalmente, exponemos las principales conclusiones, las contribuciones clave, las limitaciones de este trabajo y las posibles investigaciones futuras.

2. MARCO TEÓRICO

Las variables elegidas para el desarrollo de nuestra investigación son las que se consideran claves en el proceso de dirección estratégica (Figura 1) y que pasamos a analizar a continuación:

2.1. Recursos y Capacidades

Los recursos clave de la organización se pueden clasificar en físicos, financieros, organizacionales, tecnológicos y humanos (Barney, 1991). Son el stock de factores disponibles que controla la empresa. Sin embargo, además de los recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, una empresa también debe organizarse de tal manera que pueda obtener, a partir de ellos, una ventaja competitiva, para lo cual son necesarias las capacidades. Teece et al. (1997) consideran que estas capacidades son prácticas distintivas que las empresas podrían adoptar para explotar con éxito sus recursos.

El sector hotelero en Ecuador es fragmentado, competitivo, dinámico y se enfrenta a un entorno empresarial turbulento. Con respecto a estas características, y siguiendo la revisión bibliográfica realizada

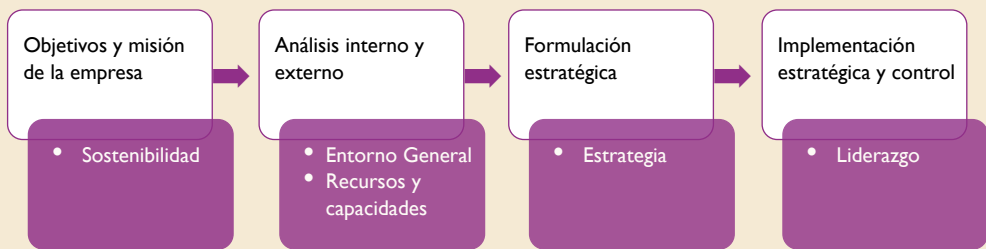
PALABRAS CLAVE

Estrategia, sostenibilidad, rentabilidad, sector hotelero, Ecuador.

KEYWORDS

Strategy, sustainability, profitability, hotel sector, Ecuador.

Figura 1. **Proceso de dirección estratégica**



Fuente: adaptado de Grant (2019)

por Fong Reynoso et al., 2017), hemos elegido los siguientes recursos y capacidades como los más determinantes en términos de éxito empresarial:

- *Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)* expresan la capacidad de la empresa para comunicarse de manera más eficiente con clientes y proveedores (entre ellas se encuentra la optimización de los procesos bancarios) (Kwarteng et al., 2021; Salvi et al., 2021).
- *La flexibilidad laboral.* Es la capacidad de la empresa para contratar personal de acuerdo a sus necesidades (Chahal et al., 2019; Tan y Wang, 2010).
- *La organización* incluye la estructura organizativa de la empresa, y la existencia de normas, procedimientos y su seguimiento (Cegarra-Navarro et al., 2016; Felício et al., 2021).

- *La gestión financiera* es la capacidad de la empresa para asignar su presupuesto de manera eficiente, beneficiando tanto a la empresa como a sus empleados (Geleilate et al., 2021; Lee y Park, 2021; Wei y Wang, 2011).
- *La orientación al mercado* es la capacidad de la empresa para comunicar e integrar los requisitos de sus empleados y clientes (Abbu & Gopalakrishna, 2021; Pantouvakis et al., 2017; Wu et al., 2019).
- La producción describe el nivel de automatización y control sobre los procesos (Aydiner et al., 2019; Hu et al., 2017).

2.2. Entorno General

La dirección estratégica es un enfoque de negocios que incluye el análisis de las fortalezas y debilidades de una organización en particular (análisis interno), junto con sus oportunidades y amenazas (análisis externo). Existen varios modelos para aplicar el análisis externo, siendo el llamado modelo PEST uno de los más aceptados, cuyo nombre se deriva de las siglas de factores *políticos, económicos, sociales* y *tecnológicos* (Liu & Atuahene-Gima, 2018; Wu y Pangarkar, 2006) a los que hemos añadido factores medioambientales y ecológicos, para completar el modelo PESTEL (Kolios & Read, 2013).

2.3. Liderazgo

Se toman diferentes dimensiones relacionadas con el estilo de dirección que han sido determinantes en estudios previos en su relación con la rentabilidad organizacional: habilidades de gestión, tipos de liderazgo y motivación gerencial.

Las *habilidades de gestión* incluyen la capacidad del gerente para el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo y la comunicación, mientras que el *liderazgo* se emplea para determinar la inclinación del gerente hacia el liderazgo autocrático, democrático o liberal. Finalmente, la *motivación gerencial* analiza la existencia de ciertas prácticas motivacionales para los gerentes (por ejemplo, tareas desafiantes y variadas o tener una remuneración satisfactoria) (Crespí-Cladera & Pascual-Fuster, 2015; Fries et al., 2021; Lobo et al., 2018).

2.4. Estrategia

Las principales etapas del proceso de dirección estratégica que utilizamos en este trabajo son la planificación estratégica, orientación estratégica e implementación.



La planificación estratégica considera la planificación de objetivos estratégicos. Con la *orientación estratégica*, nos centramos en la teoría de la estrategia competitiva de Porter (Porter, 1985) y sus principales categorías de estrategia competitiva: diferenciación y liderazgo de costes, es decir, si la empresa tiene una orientación de segmento de alto precio o se centra en la optimización de costes. *La implementación*, por su parte, se refiere a la comunicación interna de los objetivos, los criterios de evaluación empleados y la definición de las responsabilidades y tareas de los trabajadores (Greckhamer & Gur, 2021; Liu y Atuahene-Gima, 2018).

2.5. Sostenibilidad

La sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa han adquirido gran relevancia en el mundo empresarial. Se ha desarrollado una nueva percepción social en el sentido de que las empresas no deben buscar beneficios a cualquier precio y deben considerar las consecuencias negativas que sus acciones tienen sobre el medio ambiente. Desde su aparición, el término desarrollo sostenible ha ido evolucionando incluyendo dimensiones *sociales*, *económicas* y *ambientales* (Clarkson et al., 2011; Srinivasan y otros, 2020; Wen et al., 2021). Las empresas que realizan actividades sostenibles obtienen una mayor rentabilidad (Marti et al., 2015; Pham et al., 2021).



129

2.6. Rentabilidad

Por las características de este estudio, consideramos oportuno seleccionar una medida de crecimiento ya que permite utilizar datos que engloban varios periodos de tiempo. Por ello, empleamos la Rentabilidad de los Activos (ROA) para los años 2015 al 2018, obteniéndola de la base de datos proporcionada por la Superintendencia de Compañías (SCIAS), una institución administrativa del Gobierno de Ecuador que publica datos relativos a las cuentas de las empresas.

2.7. Tamaño (variable de control)

Es ampliamente aceptado que el tamaño de la empresa influye en la explicación de las diferencias en la rentabilidad. El tamaño es una fuente de ventaja competitiva, ya que se presume que las organizaciones más grandes son más eficientes que las más pequeñas. Las empresas más grandes se benefician, por ejemplo, de una mejor gestión de su estructura financiera y de un menor coste de la deuda y el endeudamiento (Hawawini et al., 2003).

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La muestra de nuestro trabajo la componen hoteles de Ecuador, país en el que el sector de la hostelería se ha convertido en una fuente potencial de riqueza.

Según el Ministerio de Turismo de Ecuador (MINTUR, 2019), 1,5 millones de turistas ingresaron a Ecuador en 2019 (un aumento del 4,3% en comparación con 2018). La contribución directa del turismo al PIB de 2019 alcanzó el 2,2%. El turismo es, por lo tanto, un motor importante de la economía ecuatoriana. Las cinco provincias que recibieron más visitas fueron: Guayas (18,6%), Santa Elena (16,9%), Manabí (15%), Pichincha (12,7%) y Esmeraldas (8,8%), es decir, la mayoría de los viajes se realizaron a las provincias ubicadas en la región costera, representando el 59,3% del total. Esta investigación se llevó a cabo en Guayas, donde el sector hotelero ha obtenido una tasa de ocupación anual promedio de los establecimientos de alojamiento del 42%. Hasta el tercer trimestre de 2017, había 498.000 personas empleadas en actividades de alojamiento y restauración, lo que equivale a un crecimiento del 2,4% en relación a 2016. Esta cifra representa el 64% del total de empleados en la economía nacional, lo que ubica a la actividad de alojamiento y servicios de alimentación entre las cinco industrias económicas que más contribuyen al empleo nacional (MINTUR, 2019).

3.1. Recogida de Muestras y Datos

La investigación se llevó a cabo mediante el desarrollo de un cuestionario. Los datos fueron recogidos en Guayas (Ecuador) en 2019 y, para obtener un mayor nivel de respuestas, realizamos citas con los gerentes de los hoteles y completamos los cuestionarios mediante entrevistas personales. En relación con las preguntas relacionadas con el liderazgo, se pidió a los gerentes que analizaran su propio estilo de liderazgo.

La población total de hoteles era de 117. Durante un periodo de seis meses (de enero a junio de 2019) se desarrollaron las entrevistas, obteniendo un total de 84 cuestionarios válidos, lo que equivale al 71% de la población. La **Tabla 1** muestra la hoja de datos técnicos.



Tabla 1. **Ficha técnica**

Población	117 empresas
Ubicación	Guayas, Ecuador
Sector	Hoteles
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario a través de entrevistas personales
Tamaño de la muestra	84
Error de muestreo	5,8%
Nivel de confianza	95%
Fecha de recogida	Enero a junio de 2019

Los ítems incluidos en el cuestionario han sido adaptados de la literatura existente, pero su fiabilidad se midió utilizando el α de Cronbach, que calcula la consistencia interna de la escala de medición, considerando que un valor inferior a 0,6 generalmente indica una baja consistencia interna. La **Tabla 2** presenta los valores α de Cronbach de los ítems de la encuesta, que tiene un valor total de 0,841.

Tabla 2. **Fiabilidad de los ítems del cuestionario**

ARTÍCULO	α DE CRONBACH
Recursos y capacidades	0.843
Entorno general	0.842
Liderazgo	0.842
Estrategia	0.837
RSC	0.840
Total	0.841

El **Anexo I** muestra todas las dimensiones y elementos utilizados en la presente investigación. Los ítems se midieron utilizando una escala Likert de cinco puntos. Sin embargo, al analizar si la empresa tiene un sitio web, un código ético y certificación ISO, se utilizó una variable dicotómica, donde cero (0) indica que la empresa no tiene un sitio web y uno (1) que sí.

3.2. Análisis estadístico

Se utilizó el software SPSS Statistics para realizar un análisis de conglomerados. El objetivo principal de esta prueba estadística fue

clasificar una muestra en grupos lo más homogéneos posibles en relación con las variables observadas. La agrupación en clústeres es una técnica para explorar patrones de comportamiento similar dentro del conjunto de los datos y tiene amplias aplicaciones en el análisis empresarial. Se realiza para identificar similitudes con respecto a comportamientos o dimensiones específicas. El análisis de conglomerados toma una muestra de elementos y los agrupa de tal manera que la varianza estadística entre los elementos agrupados se minimiza mientras que la varianza entre grupos se maximiza.

Hay dos tipos básicos de algoritmos de agrupación: jerárquicos y no jerárquicos. Elegimos la primera técnica, que evoluciona a través de pasos que construyen una estructura en forma de árbol agregando elementos individuales (es decir, aglomerativos) o eliminándolos de grupos (es decir, divisivos). También empleamos el método de Ward, uno de los cinco algoritmos aglomerativos más populares. Cuando se utilizan métodos jerárquicos para determinar el número de conglomerados, el procedimiento más común es el de inspeccionar visualmente un dendrograma (véase el **Anexo II**).

Para completar el análisis de conglomerados y comprobar si existen algunas diferencias de rentabilidad entre los clústeres, realizamos un análisis de la varianza empleando el análisis unidireccional de varianza. Finalmente, para aumentar la validez de las soluciones y evitar las desventajas de los métodos jerárquicos y no jerárquicos, algunos expertos sugieren llevar a cabo un procedimiento de dos pasos en el que un algoritmo jerárquico permita establecer el número de clústeres y sirva como primer punto para la posterior agrupación no jerárquica. Es decir, las mejores soluciones se pueden obtener utilizando ambas metodologías conjuntamente (Punj & Stewart, 1983).

4. RESULTADOS

Se observaron 3 clústeres de empresas agrupados por sus características comunes: Cluster 1, con 27 empresas (32%), Cluster 2 con 39 (46%), y Cluster 3 con 18 (22%). El nombre de cada grupo refleja sus características claves, que describimos al final de esta sección, lo que facilitará su entendimiento: LIDERAZGO (Clúster 1), LÍDER EN COSTES (Clúster 2) y ORIENTADO AL MERCADO (Clúster 3).

El ROA promedio de estos 3 grupos de empresas fueron: LIDERAZGO (0.075), LÍDER EN COSTES (0.017) y ORIENTADO AL MERCADO (0.086). Se desarrolló una comparación de medias empleando



el análisis unidireccional de varianza (ANOVA) (**Tabla 3**). Hubo diferencias significativas entre los ROA medios de los grupos, con un nivel de confianza del 90%. El ROA medio de ORIENTADO AL MERCADO es el más alto, mientras que el LÍDER EN COSTES es el más bajo. Además, estos resultados fueron confirmados por la prueba de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO = 0,777) y la prueba de esfericidad de Bartlett (Sig = 0,00).

Como hemos explicado anteriormente, también hemos desarrollado un clustering no jerárquico (K-means) que nos permitió obtener los centros de clúster finales (**Tabla 4**) en los que observamos las prácticas de gestión estratégica de los hoteles.

Tabla 3. **Análisis de varianza (ANOVA)**

		SUMA DE CUADRADOS	DF	CUADRA-DO MEDIO	F	SIG..
Ln ROA	Entre grupos	17.849	2	8.924	3.023	.058*
	Dentro de los grupos	147.614	50	2.952		
	Total	165.463	52			

* p< 0.10

El análisis clúster permite la inclusión de múltiples variables para su configuración, lo que proporciona gran valor para su interpretación. A continuación, explicamos las características más destacables de cada uno de los clústeres obtenidos.

El grupo de empresas más rentable (ORIENTADO AL MERCADO) destaca en los siguientes aspectos: en cuanto a *recursos y capacidades*, las principales fortalezas de estas empresas son el uso de las TIC, la organización y la orientación al mercado. Prestan especial atención a la regulación, formalización y control de los procedimientos, junto con la retención de los empleados. Son empresas orientadas al mercado que dedican recursos a monitorear las tendencias del mercado y adaptar sus servicios a los deseos de los consumidores. En el caso del *entorno general*, se trata de empresas que se consideran especialmente beneficiadas por la facilidad de acceso a las TIC y las buenas condiciones ambientales que las rodean. La *eficiencia* se caracteriza por las habilidades gerenciales y por la tendencia hacia el liderazgo autocrático, mientras que la *estrategia* se centra en la planificación financiera adecuada, el establecimiento de objetivos y la evaluación de los empleados. Por último, destaca la importancia

Tabla 4. Centros de clúster finales

Item	Cluster			Item	Cluster		
	1	2	3		1	2	3
1	4	2	4	27	2	3	3
2	3	2	4	28	3	4	4
3	3	2	3	29	4	3	3
4	2	4	3	30	5	3	3
5	2	4	2	31	3	3	3
6	5	3	4	32	3	3	3
7	4	2	4	33	4	2	2
8	4	4	4	34	4	2	3
9	3	2	2	35	4	2	2
10	4	1	3	36	4	3	3
11	3	1	2	37	4	3	4
12	4	3	3	38	4	3	3
13	4	4	5	39	4	1	3
14	2	3	2	40	3	4	3
15	5	4	5	41	4	4	4
16	2	1	1	42	5	4	4
17	2	2	2	43	4	3	3
18	3	2	2	44	5	3	4
19	4	3	3	45	3	1	1
20	3	2	3	46	3	1	1
21	4	3	3	47	4	3	4
22	5	4	5	48	3	1	1
23	3	3	4	49	4	3	3
24	5	4	5	50	3	1	1
25	4	4	4	51	4	2	4
26	5	4	4	52	4	2	4
				53	4	5	4

Nota: los valores medios altos del Cluster 3 (valores de 1 a 5) se muestran en negro

que se concede a la *sostenibilidad* en sus tres aspectos básicos, ya que algunos de los objetivos de las empresas son: la calidad de vida de los empleados, el equilibrio entre los objetivos de la empresa con respecto a sus *stakeholders* y la minimización del impacto ambiental, que incluso permite la obtención de los certificados ISO 14000.

El grupo de empresas menos rentables (LÍDER EN COSTES) comparte algunas de las características de las de ORIENTACIÓN AL MERCADO. En cuanto a *recursos y capacidades*, destacan la organi-

zación y orientación al mercado, mientras que en el *entorno general* es posible destacar el acceso a las TIC. En el caso del *liderazgo*, los aspectos más importantes son las habilidades de los directivos y su estilo autocrático, mientras que en el de la *estrategia*, son la evaluación de los empleados y la comunicación de objetivos. Sin embargo, existen algunas diferencias significativas, destacando la importancia otorgada a la flexibilidad laboral y, en lo que respecta a la estrategia, la clara tendencia hacia una estrategia de liderazgo en costes.

Por su parte, el grupo LIDERAZGO destaca en cuanto a *recursos y capacidades*. Las principales fortalezas de estas empresas son la organización y orientación al mercado, en línea con lo observado en ORIENTACIÓN AL MERCADO. En el caso del *entorno general*, se trata de empresas que se consideran especialmente beneficiadas por las buenas condiciones ambientales que las rodean: disponibilidad de tecnología de vanguardia y características de la sociedad. La *eficiencia* es una de las fortalezas más importantes de este grupo que se caracteriza por las habilidades directivas de sus gerentes y por la tendencia hacia el liderazgo democrático. Por su parte, la *estrategia* se centra en la planificación estratégica, la diferenciación y la implementación de la estrategia. Por último, la implicación mostrada por las empresas de este clúster con la *sostenibilidad* es similar a la del clúster ORIENTADO AL MERCADO.

Con respecto a la variable “tamaño”, hemos utilizado el logaritmo natural del número de empleados. SCIAS clasifica a las empresas, según el número de empleados, en cuatro categorías: microempresas (<10), pequeñas empresas (10-50), empresas medianas (50-200) y grandes empresas (> 200). Se realizó una prueba de Kruskal-Wallis para descubrir si había diferencias significativas entre el ROA de las empresas según su tamaño. Esta prueba no es paramétrica y prueba si un grupo de datos proviene de la misma población. También es útil cuando los datos se representan en categorías, como ocurre en este estudio. Además, esta prueba no requiere que los datos se distribuyan normalmente. Encontramos un nivel de significación asintótica, confirmando así las diferencias en los rendimientos de los grupos (sig.= 0,00) por lo que podemos afirmar que la rentabilidad de las empresas aumenta a medida que aumenta su tamaño.



5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Este estudio identifica grupos de hoteles similares con el fin de identificar y analizar la complejidad de la realidad organizacional. Se han analizado variables claves en el proceso de dirección estratégica para identificar dichos perfiles y explicar sus actividades más eficientes.

La importancia del sector hotelero en la economía de Ecuador convierte en clave mejorar su eficiencia, sobre todo para reducir el fuerte impacto negativo que la crisis sanitaria del COVID-19 ha tenido en su economía. Los datos obtenidos de 84 hoteles se emplearon para realizar un análisis de conglomerados y establecer diferentes perfiles de negocio.

Se ha revisado la literatura sobre el proceso de dirección estratégica y el papel de los recursos y capacidades (Barney, 1991) y la estrategia (Porter, 1985). También se ha incorporado la sostenibilidad, por la trascendencia que ha adquirido en la literatura en las últimas décadas como fuente de ventaja competitiva (Danso et al., 2019). Tras revisar la literatura, identificamos las siguientes dimensiones: recursos y capacidades, entorno general, liderazgo, estrategia y sostenibilidad.

Analizando los tres clústeres obtenidos (Tabla 4), podemos ver que coinciden en algunas variables como la importancia dada a la retención de empleados, la orientación al mercado, el acceso a tecnología punta, las habilidades directivas, la implementación de la estrategia y la sostenibilidad ambiental. LIDERAZGO y ORIENTADO AL MERCADO se diferencian de LÍDER EN COSTES (el menos rentable) en que los dos primeros dan más importancia al uso de las tecnologías, la existencia de procedimientos y controles, la planificación estratégica y las medidas de sostenibilidad social y económica, mientras que este último prioriza la flexibilidad laboral, el liderazgo autocrático y la búsqueda del liderazgo en costes.

Los resultados obtenidos tienen implicaciones relevantes para los gerentes de hoteles. Uno de los más significativos está relacionado con el hecho de que los hoteles menos rentables siguen una estrategia de liderazgo en costes, lo que significa que el liderazgo en costes y la diferenciación no son igualmente beneficiosos para la organización. Es decir, en este caso, la búsqueda del liderazgo en costes está ligada a una menor rentabilidad empresarial, tal y como concluyen estudios previos (Lorenzo et al., 2018). En el ámbito de los recursos y capacidades, las capacidades tecnológicas, organizativas y orientadas al mercado son aspectos clave en lo que respecta a la rentabi-

136



lidad de las empresas del clúster ORIENTADO AL MERCADO. Con respecto al entorno general, la importancia que los hoteles exitosos otorgan a las TIC y las condiciones ambientales nos lleva a considerar un modelo más amplio que PEST, es decir, PESTEL, que incluye cuestiones ambientales y ecológicas. En este sentido, cabe destacar el papel que juega la sostenibilidad en la rentabilidad de los hoteles, como han demostrado anteriormente varios autores (Danso et al., 2019; Hou, 2019; Martí y otros, 2015; Pereira-Moliner et al., 2015). Esta investigación puede por tanto guiar a los propietarios y gerentes de hoteles cuando deben elegir entre diferentes prácticas comerciales y estrategias competitivas. En cuanto a los principales determinantes en la gestión hotelera, la sostenibilidad es clave, al igual que la tecnología, la orientación al mercado y el posicionamiento estratégico.

A pesar de esta contribución a la investigación, sus conclusiones deben considerarse tentativas por varias razones. En primer lugar, hay que comprobar si las conclusiones se mantienen en diferentes contextos. En segundo lugar, la mayoría de las variables del estudio se evaluaron con autoinformes, lo que podría introducir un sesgo habitual en este método. Futuros estudios podrían extenderse a más sectores y países, y se podría desarrollar una investigación longitudinal para verificar si se confirman estas conclusiones. En tercer lugar, el análisis de conglomerados tiene algunas limitaciones, ya que es principalmente una técnica para explorar estructuras de patrones dentro de los datos. Otras técnicas estadísticas podrían complementar esta investigación en un estudio futuro, para descubrir relaciones causales entre las variables analizadas.

Finalmente, debemos considerar los efectos de la pandemia de COVID19. Describe un nuevo escenario en el que se necesitan iniciativas innovadoras y sostenibles de las empresas para adaptar las condiciones de trabajo de manera efectiva a los futuros desafíos de salud. Las economías mundiales han cambiado como resultado de la crisis y el sector hostelero se ha visto particularmente afectado. Sería deseable replicar el presente estudio para detectar si ha habido cambios importantes en las estrategias de las empresas hoteleras como consecuencia de los efectos de la pandemia de COVID19 que puedan modificar las conclusiones extraídas en el presente estudio.



ANEXO I. CUESTIONARIO

Recursos y capacidades

TIC

- 1. La compañía tiene un sitio web.
 - 2. La compañía vende, factura, y compra principalmente en línea.
 - 3. La compañía se comunica con los bancos casi en su totalidad a través de Internet.
- Fuente: (Kwarteng et al., 2021; Salvi et al., 2021)

Flexibilidad laboral

- 4. La mayoría del personal es contratado por horas de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Fuente: (Chahal et al., 2019; Tan y Wang, 2010)

Organización

- 5. Las tareas, los días de trabajo, los despidos y las contrataciones son asignados por el propietario o gerente de la empresa.
 - 6. Hay reglas, procedimientos y descripciones de trabajo para cada empleado.
 - 7. Se realiza un control periódico del cumplimiento de las normas de la empresa.
 - 8. No es conveniente despedir empleados, ya que esto implica costes y mucho tiempo para capacitarlos.
- Fuente: (Cegarra-Navarro et al., 2016; Felício et al., 2021).

Gestión financiera

- 9. La compañía tiene suficiente liquidez para ejecutar su plan presupuestario.
 - 10. Existen sistemas informáticos para la gestión financiera de la empresa (por ejemplo, contabilidad, inventarios, compras, etc.).
 - 11. La empresa tiene una política salarial que es conocida por sus empleados.
 - 12. La compañía tiene una política de bonificación motivadora para sus empleados.
- Fuente: (Geleilate et al., 2021; Lee y Park, 2021; Wei y Wang, 2011)

Orientación al mercado

- 13. La compañía celebra reuniones periódicas para discutir las tendencias, el desarrollo del mercado y cómo la compañía responderá a estos cambios.
 - 14. La empresa informa periódicamente de las dificultades de sus distribuidores.
 - 15. La compañía revisa periódicamente sus servicios para asegurarse de que se ajustan a lo que los clientes quieren.
- Fuente: (Abbu & Gopalakrishna, 2021; Pantouvakis et al., 2017; Wu et al., 2019)

Producción

- 16. La mayoría de los procesos de la empresa están automatizados.
 - 17. La empresa confía en los procesos y servicios que presta.
 - 18. La empresa tiene un gran control administrativo sobre los procesos.
- Fuente: (Aydiner et al., 2019; Hu et al., 2017)

Entorno general

- 19. El entorno político genera reglas claras para la inversión en el país.
 - 20. Hay un ambiente de estabilidad económica en el país.
 - 21. La actitud, los deseos, las expectativas, la inteligencia, la educación, las creencias y las costumbres de la sociedad influyen positivamente en la rentabilidad de la empresa.
 - 22. La empresa tiene acceso a tecnología punta en su entorno para sus fines administrativos.
 - 23. No hay contaminación por agua, ruido o aire o escasez de energía en el entorno que rodea a la empresa.
- Fuente: (Liu & Atuahene-Gima, 2018; Wu y Pangarkar, 2006)

Liderazgo

Habilidades directivas

- 24. El gerente / propietario siempre está experimentando un proceso de aprendizaje continuo.
- 25. El gerente / propietario tiene grandes habilidades de trabajo en equipo.
- 26. El gerente / propietario posee grandes habilidades de comunicación.

Tipos de liderazgo

Autocrático

- 27. El gerente / propietario controla a sus empleados.
- 28. El gerente / propietario frena las contribuciones de sus empleados.

Democrático

- 29. El gerente / propietario confía en las habilidades de sus empleados.
- 30. El gerente / propietario asigna responsabilidades a sus empleados.

Líder liberal

- 31. El gerente / propietario retrasa sus respuestas a preguntas urgentes.
- 32. El gerente / propietario evita involucrarse cuando surge un problema importante.

Motivación Gerencial

- 33. El gerente/propietario tiene una remuneración satisfactoria de acuerdo a su desempeño y esfuerzo.
 - 34. El gerente / propietario tiene variedad en su trabajo.
 - 35. El gerente / propietario tiene la posibilidad de probar sus habilidades.
- Fuente: (Crespí-Cladera & Pascual-Fuster, 2015; Fries et al., 2021; Lobo et al., 2018)

Estrategia

Planificación estratégica

- 36. La empresa establece objetivos comerciales y cómo alcanzarlos.
- 37. La empresa establece el volumen mínimo de ventas necesario para evitar pérdidas.
- 38. La empresa establece los beneficios netos alcanzables con su desarrollo.

Orientación estratégica

- 39. El servicio prestado por la empresa es superior al de la competencia, es de alta calidad y está especializado en segmentos de precios altos.
- 40. La empresa hace un esfuerzo continuo para reducir costes y siempre busca asegurar que sus precios sean más bajos que los de la competencia.

Implementación

- 41. Los empleados conocen los criterios por los cuales son evaluados.
 - 42. Los objetivos anuales se comunican internamente dentro de la empresa.
 - 43. Las responsabilidades y tareas de los empleados están claramente definidas.
- Fuente: (Greckhamer & Gur, 2021; Liu y Atuahene-Gima, 2018)

Sostenibilidad

Social

- 44. La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de sus empleados.
- 45. La empresa tiene un código ético que es bien conocido por sus empleados.
- 46. La empresa apoya actividades deportivas, culturales o grupos desfavorecidos.

Económico

- 47. La empresa equilibra las necesidades tanto de la organización como de sus partes interesadas.
- 48. La empresa proporciona a sus clientes información completa sobre sus servicios y respeta sus derechos como consumidores.
- 49. La empresa cuenta con la certificación ISO 9000.

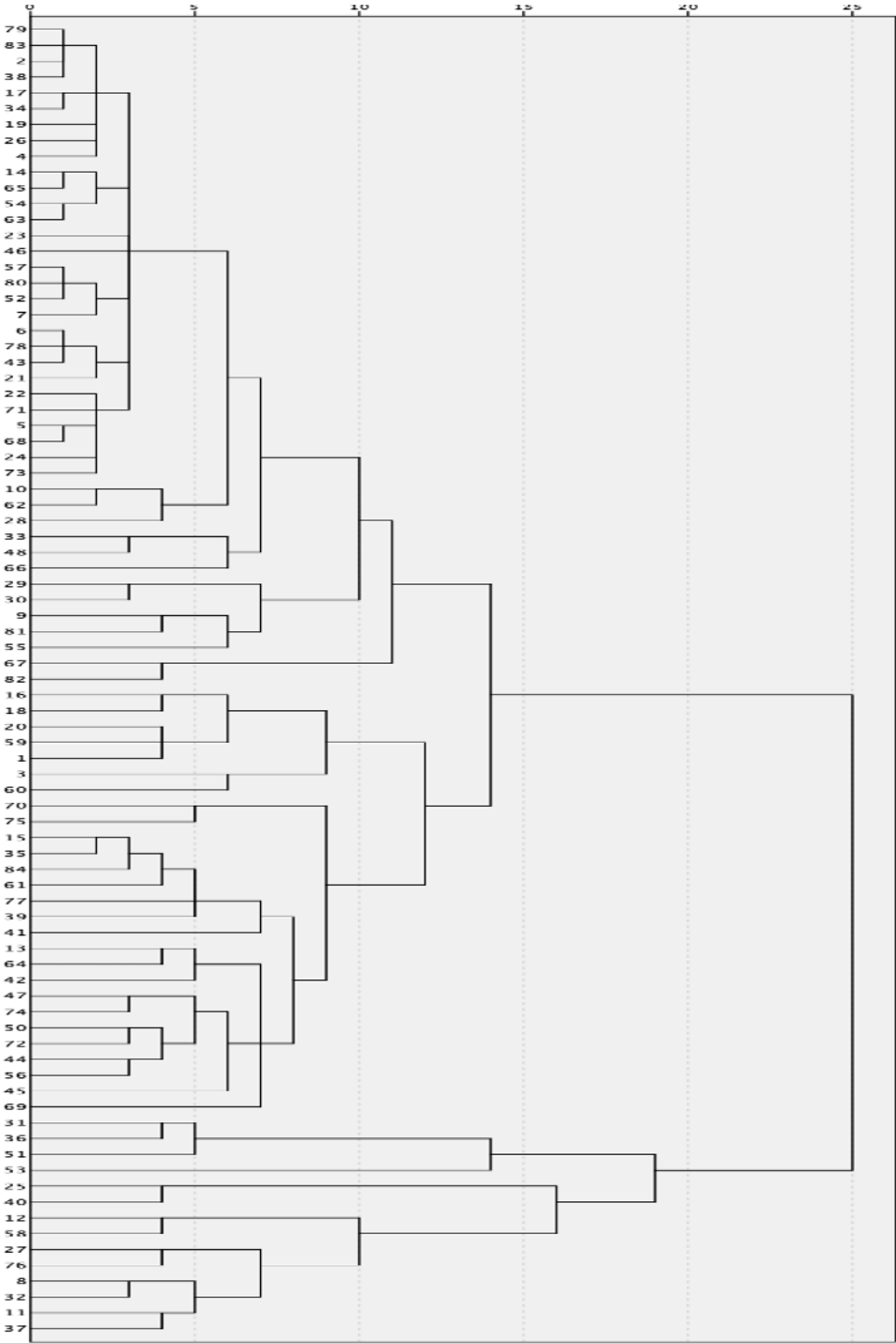
Medioambiental

- 50. La empresa intenta conocer las condiciones sociales y ambientales de los productos que compra.
- 51. La empresa es capaz de minimizar su impacto ambiental.
- 52. La empresa cuenta con la certificación ISO 14000.
- 53. La empresa desarrolla sus estrategias teniendo en cuenta el desarrollo sostenible.

Fuente: Clarkson et al., (2011); Srinivasan y otros (2020); Wen et al. (2021)

ANEXO II. DENDOGRAMA

140



REFERENCIAS

- Abbu, H. R., & Gopalakrishna, P. (2021, 2021/03/01/). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research*, 125, 851-863. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.004>
- Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., & Zaim, S. (2019, 2019/08/01/). Information system capabilities and firm performance: Opening the black box through decision-making performance and business-process performance. *International Journal of Information Management*, 47, 168-182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.015>
- Barney, J. (1991, 1991/03/01). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016, 2016/05/01/). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Chahal, H., Gupta, M., Lonial, S., & Raina, S. (2019, 2019/12/01/). Operational flexibility-entrepreneurial orientation relationship: Effects and consequences. *Journal of Business Research*, 105, 154-167. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.011>
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2011, 2011/03/01/). Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(2), 122-144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2010.09.013>
- Crespí-Cladera, R., & Pascual-Fuster, B. (2015, 2015/03/01/). Executive directors' pay, networks and operating performance: The influence of ownership structure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(2), 175-203. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2014.09.004>
- Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance [Article]. *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), 28(5), 885-895. <https://doi.org/10.1002/bse.2291>
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021, 2021/01/01/). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017, 08/22). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021, 2021/03/01/). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- Geleilate, J.-M. G., Parente, R. C., & Talay, M. B. (2021, 2021/05/01/). Can systems integration lead to improved performance? The role of strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 95, 17-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.03.002>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis*. Wiley.
- Greckhamer, T., & Gur, F. A. (2021, 2021/04/01/). Disentangling combinations and contingencies of generic strategies: A set-theoretic configurational approach. *Long Range Planning*, 54(2), 101951. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101951>
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003, 2003/01/01). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence [<https://doi.org/10.1002/smj.278>]. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.278>
- Hou, T. C.-T. (2019, 2019/01/01). The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: firm-level evidence from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/csr.1647>
- Hu, Y.-P., Chang, I. C., & Hsu, W.-Y. (2017, 2017/10/01/). Mediating effects of business process for international trade industry on the relationship between information capital and company performance. *International Journal of Information Management*, 37(5), 473-483. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.04.004>
- Kolios, A., & Read, G. (2013). A Political, Economic, Social, Technology, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Risk Identification of the Tidal Industry in the United Kingdom. *Energies*, 6(10). <https://doi.org/10.3390/en6105023>



Kwarteng, M. A., Jibril, A. B., Nwaiwu, F., Pilik, M., & Chovancova, M. (2021, 2021/06/01/). The prospects of Internet-Based Channel Orientation for the competitiveness of service companies on the domestic market. *International Journal of Information Management*, 58, 102223. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102223>

Lee, C., & Park, S. (2021, 2021/04/20/). Changing Factors of Employee Satisfaction with Working Conditions: An Analysis of the Korean Working Conditions Survey. *Safety and Health at Work*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.04.003>

Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018, 2018/08/01/). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.006>

Lobo, G. J., Manchiraju, H., & Sridharan, S. S. (2018, 2018/01/01/). Accounting and economic consequences of CEO paycuts. *Journal of Accounting and Public Policy*, 37(1), 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2018.01.002>

Lorenzo, J. R. F., Rubio, M. T. M., & Garcés, S. A. (2018, 2018/12/01/). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*, 7(2), 94-108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.04.001>

Marti, C. P., Rovira-Val, M. R., & Drescher, L. G. J. (2015, 2015/09/01). Are Firms that Contribute to Sustainable Development Better Financially? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 305-319. <https://doi.org/10.1002/csr.1347>

MINTUR. (2019). *Rendición de Cuentas*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/Rendici%CC%81n-de-Cuentas-22D02-2019.pdf>

Pantouvakis, A., Vlachos, I., & Zervopoulos, P. D. (2017, 2017/11/01/). Market orientation for sustainable performance and the inverted-U moderation of firm size: Evidence from the Greek shipping industry. *Journal of Cleaner Production*, 165, 705-720. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.135>

Pereira-Moliner, J., Font, X., Tarí, J. J., Molina-Azorin, J. F., Lopez-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The Holy Grail. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714-738. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0559>

Pham, D. C., Do, T. N. A., Doan, T. N., Nguyen, T. X. H., & Pham, T. K. Y. (2021, 2021/01/01). The impact of sustainability practices on financial performance: empirical evidence from Sweden. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1912526. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912526>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Punj, G., & Stewart, D. W. (1983, 1983/05/01). Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 134-148. <https://doi.org/10.1177/002224378302000204>

Salvi, A., Vitolla, F., Rubino, M., Giakoumelou, A., & Raimo, N. (2021, 2021/01/01/). Online information on digitalisation processes and its impact on firm value. *Journal of Business Research*, 124, 437-444. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.025>

Srinivasan, M., Srivastava, P., & Iyer, K. N. S. (2020, 2020/12/01/). Response strategy to environment context factors using a lean and agile approach: Implications for firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 900-913. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.003>

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020, 2020/09/01/). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hmr.2019.100708>

Tan, J., & Wang, L. (2010, 2010/04/01/). Flexibility–efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. *Journal of Business Research*, 63(4), 356-362. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.016>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997, 1997/08/01). Dynamic capabilities and strategic management [https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z]. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

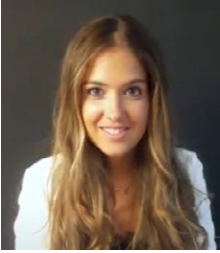
Wei, Y., & Wang, Q. (2011, 2011/02/01/). Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 267-277. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.039>

Wen, W., Ke, Y., & Liu, X. (2021, 2021/03/01/). Customer concentration and corporate social responsibility performance: Evidence from China. *Emerging Markets Review*, 46, 100755. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100755>

Wu, J., Ma, Z., & Liu, Z. (2019, 2019/06/01/). The moderated mediating effect of international diversification, technological capability, and market orientation on emerging market firms' new product performance. *Journal of Business Research*, 99, 524-533. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.025>

Wu, J., & Pangarkar, N. (2006, 2006/06/01/). Rising to the Global Challenge: Strategies for Firms in Emerging Markets. *Long Range Planning*, 39(3), 295-313. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.07.004>





Paula Bitrián Arcas
Facultad de Economía y
Empresa de la Universidad
de Zaragoza. Zaragoza,
España
✉
pbitrian@unizar.es

Boosting Brand Engagement and Loyalty through Gamified Loyalty Programmes

Impulsando el compromiso y la lealtad de marca a través de programas de lealtad gamificados



Sara Catalán Gil
Facultad de Economía y
Empresa de la Universidad
de Zaragoza. Zaragoza,
España
✉
scatala@unizar.es

I. INTRODUCTION

With more and more companies joining the competitive scene every day, gaining and keeping loyal customers who repeatedly choose a brand over others has become a priority for practitioners. The need of undertaking further research to understand the most effective strategies to promote a deeper and lasting customer engagement and loyalty has also been highlighted by scholars (MSI, 2020). To engage customers, brands are implementing a variety of tools and methods, among which loyalty programmes stand out. Loyalty programmes are a marketing tool *“designed to build customer loyalty by providing incentives to profitable customers”* (Yi and Jeon, 2003, p. 230). Nowadays, the loyalty programme market is valued at more than 4 billion U.S. dollars worldwide, and it is expected to surpass 18 billion by the end of 2028 (Statista, 2022).

However, all that glitters is not gold. Indeed, Hollebeek et al. (2021) highlighted that the effectiveness of conventional loyalty programmes is decreasing nowadays. In the United States, consumers belong to 16.6 loyalty programmes on average, but actively use less than half of them (Statista, 2022). This shows that, while customers join the programmes, many never engage with them after that. As engagement enhances profitability and predicts customer loyalty



Júlia Marchan Moreno
Facultad de Economía y
Empresa de la Universidad
de Zaragoza. Zaragoza,
España
✉
781779@unizar.es



EXECUTIVE SUMMARY

Gamification has emerged as a way of increasing conventional loyalty programmes effectiveness by promoting engagement. This study analyses whether gamified loyalty programme engagement transfers to a more enduring engagement and loyalty towards the brand. Using data from members of MyMcDonald's Rewards, the results showed that customer engagement with the gamified loyalty programme promotes customer brand engagement, which subsequently favours brand loyalty and increases share-of-purchase and share-of-wallet.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La gamificación se presenta como una estrategia para aumentar la efectividad de los programas de lealtad tradicionales a través de un mayor compromiso. Este estudio analiza cómo el compromiso con los programas de lealtad gamificados aumenta el compromiso y la lealtad de marca. A partir de datos de usuarios del programa de lealtad gamificado MyMcDonald's Rewards, los resultados mostraron que el compromiso con el programa aumenta el compromiso con la marca y éste aumenta la lealtad de marca, la cuota de compra y la cuota de presupuesto dedicados a dicha marca.

(Pansari and Kumar, 2017), generating engagement with loyalty programmes has become a priority for practitioners and scholars.

Gamification –a form of motivational design that applies elements and mechanics common in games to non-game contexts (Deterding et al., 2011)– has emerged as a way of addressing this problem and of increasing the effectiveness of loyalty programmes (Hwang and Choi, 2020). Renowned brands like Starbucks, Victoria’s Secret, Domino’s, Under Armour or Sephora are among those that have joined gamified loyalty programmes to engage their customers. However, despite its growing trend in marketing practice, *“academic insight into gamified loyalty programmes’ nature, dynamics, and effectiveness lags behind”* (Hollebeek et al., 2021, p. 1). Similarly, Lim et al. (2022) recently noted that despite the *“immense potential”* of gamification for customer engagement, *“the breadth and depth of related literature remains scant”* (p. 453).

This study addresses these knowledge gaps by analysing the effectiveness of gamified loyalty programmes. The purpose of this article is twofold. First, to shed light on how companies can measure customers’ engagement with a gamified loyalty programme. Second, to analyse the consequences of gamified loyalty programme engagement. In particular, this research analyses the relationship between gamified loyalty programme engagement and brand engagement to understand whether engagement with the loyalty programme might transform into an enduring form of engagement with the brand. Besides, this research also examines the impact of brand engagement on a range of behavioural loyalty metrics, including brand loyalty, share of purchase and share of wallet. Finally, this study provides a number of recommendations and suggestions for marketing practitioners.

2. LOYALTY PROGRAMMES AND GAMIFICATION

Loyalty programmes are not a novel concept. Their origin dates back to the late 18th century (around 1793), when American retailers began to give customers copper coins after their purchases, which could be redeem on their next purchases from the same retailers (Kim et al., 2021). Although this strategy was popular in terms of customers’ retention, retailers noticed that using coins was costly. Therefore, in the late 19th century, copper coins were replaced with tokens and stamps. One of the first loyalty programmes based on stamps was

... the loyalty programme market is valued at more than 4 billion U.S. dollars worldwide...

launched in 1896, when the Sperry and Hutchinson Company started the S&H Green Shield Stamps (Kim et al., 2021). To encourage loyalty, consumers received tiny stamps when they made purchases, glued them onto pages of booklets and redeemed them for products. The resulting stamp phenomenon became a mass cultural event, such that during the 1930s, retailers issued three times as many stamps as the U.S. Postal Service (Kim et al., 2021). During the 20th century, loyalty programmes experienced a new boom, moving from stamps to cards, following the advent of a major airline loyalty programme (Kim et al., 2021). In particular, in 1981, American Airlines introduced the Frequent Flier program, also known as AAdvantage, offering free first-class tickets, upgrades, discounts, and special loyalty fares. After that, card-based loyalty programmes gained attention, and brands started issuing cards to their loyal customers. The 21st century witnessed the rise of information technology, e-commerce and technological innovation, which also impacted loyalty programmes. Nowadays, although physical loyalty cards are still globally used, it is unreasonable to expect modern consumers to carry a copious number of loyalty cards in their wallets. Therefore, the use of physical cards is being replaced steadily by the introduction of mobile apps, which are more convenient and eco-friendly and represent the future of loyalty programmes. As the average smartphone has more than 80 apps downloaded onto it (Flynn, 2022), there is room for some of those to be loyalty apps.

Through this evolution and the increasing competence between brands for customers' loyalty, the need to provide unique value has increased too. Therefore, current loyalty programmes are looking for more creative and innovative ways of engaging customers. Gamification offers a solution to this (Lim et al., 2022).

Over the last decade, gamification has gained momentum as a tool that can be applied within a variety of contexts to motivate people to act in a certain way. Prior literature has defined gamification as *"the use of game elements and game-design techniques in non-game contexts"* (Werbach and Hunter, 2012, p. 26) or *"the process of making activities in non-game contexts more game-like by using game design elements"* (Sailer et al., 2017, p. 372). In sum, the central idea behind gamification is to harness the motivational power of games by applying game design elements (e.g., points, rules, challenges, badges, clear goals, feedback, progress bars, etc.) into non-game contexts (Deterding et al., 2011), such as loyalty

KEYWORDS

Gamification;
Loyalty programme;
Engagement; Loyalty;
Brand

PALABRAS CLAVE

Gamificación;
Programa de lealtad;
Compromiso; Lealtad;
Marca.

programmes. If players are deeply attracted by games because they are engaging, then, by inducing game-like motivation in loyalty programmes, it might be possible that people get the same levels of engagement.

According to the definitions provided, one could argue that the first generation of loyalty programmes were already examples of gamification in its early stages, as companies rewarded customers with coins, stamps or points in exchange for their purchases, which could be redeemed afterwards for products or prizes, with the goal of encouraging repeated purchases. However, the technological advancements and the creation of loyalty programmes in the form of mobile apps have risen gamification in this context to a whole new level. Spin-to-win games, code words, treasure hunts, friend referral challenges, badges and trophies, scratch-to-win games, seasonal games and challenges, tier level challenges, augmented reality games, quizzes and polls, and social interactions are some of the gamified elements used by brands to make their programmes more engaging for customers.

3. MEASURING ENGAGEMENT WITH LOYALTY PROGRAMMES

In order to understand customers' engagement with gamified loyalty programmes, we firstly need to understand engagement with loyalty programmes, in general. In this regard, Bruneau et al. (2018) defined loyalty programme engagement as "customers' behavioural manifestations toward a company's loyalty programme, beyond purchase" (p. 148). They proposed a set of six loyalty programme engagement behaviours in a hierarchical order. From least to most effort required from customers, these are (see **Figure 1**):

- (1) *Proactive card use*: it refers to how proactively members use their membership to the programme when purchasing. In other words, it refers to customers not forgetting the loyalty card (or mobile app) and actually using it when they purchase.
- (2) *Receptivity to information*: another sign of an engaged programme member is that (s)he should be receptive to getting information from the programme. It includes receiving information about the loyalty programme and processing that information, for instance, by opening and reading emails and messages from the brand instead of immediately deleting them.



- (3) *Points redemption*: it refers to the behaviour through which customers keep track of their points and make the effort to visit the physical or online shop when they have a certain point threshold to redeem them and receive rewards.
- (4) *Purchase behaviour adaptation*: it refers to how much loyalty program members are willing to adapt their purchase behaviour to benefit more from the programme. It includes situations where customers are willing to buy more of a product or brand to gain more advantages from the loyalty programme, such as receiving more loyalty points.
- (5) *Information sharing*: it refers to actively spreading the word and talking about one's experiences about the loyalty programme with others.
- (6) *Searching for information*: it refers to customers proactively seeking information about the loyalty programme to keep themselves updated. This goes a step beyond receptivity to information, which just includes reading information sent to them via email or any other means.

Figure 1. **Loyalty programme engagement behaviours**



4. CONSEQUENCES OF GAMIFIED LOYALTY PROGRAMMES

In the context of gamified loyalty programmes, it is worth analysing whether gamified loyalty programme engagement transfers to perceptions about the brand. Previous research has demonstrated that customers' perceptions about the loyalty programme might transfer to perceptions about the brand. While the most analysed

pattern has been the positive influence of programme loyalty on brand loyalty (e.g., So et al., 2015), Bruneau et al. (2018) also demonstrated that customers who are engaged with a loyalty programme show greater engagement to the company that launches the programme. Accordingly, it can be expected that engagement developed in the context of a gamified loyalty programme will increase brand engagement too. Based on this, we propose the following hypothesis:

H1. Gamified loyalty programme engagement positively influences brand engagement

The question that arises next refers to what brand engagement is translating into. According to Vivek et al. (2014), three characteristics should be considered, which refer to conscious attention, enthused participation and social connection. Conscious attention is the degree of interest that a customer has in interacting with the brand. Enthused participation refers to the zealous reactions and feelings of a customer related to using or interacting with the brand. Finally, social connection is the enhancement of the interaction based on the inclusion of others.

Customers showing these three characteristics are willing to commit with the brand in a long-time relationship. In this sense, Vivek et al. (2012) developed a model of customer brand engagement in which loyalty was one of the consequences. Since then, academia has largely demonstrated that customer brand engagement brings greater value to the firm (Pansari and Kumar, 2017), promoting purchase intention (Prentice et al., 2019), brand usage and willingness to pay a premium price (Kumar and Kaushik, 2022), and consequently enhancing customer loyalty (Gao and Huang, 2021; Monferrer et al., 2016; So et al., 2016; Wongsansukcharoen, 2022). Specifically, in a gamified context, Abou-Shouk and Soliman (2021) demonstrated that gamification increases engagement, which subsequently predicts brand loyalty.

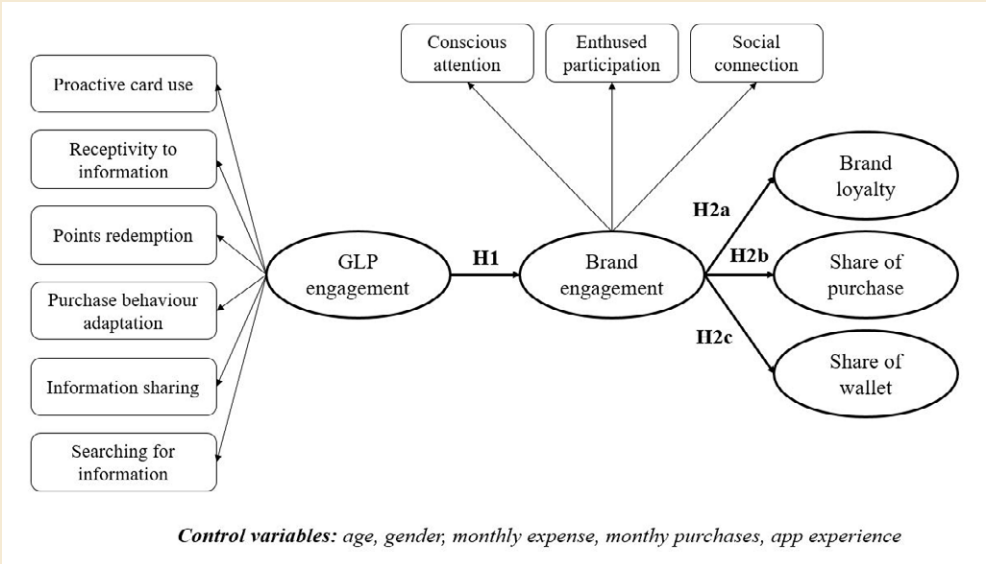
While engaged customers show loyalty to the brand by exhibiting repeated purchasing behaviours and being enthusiastic advocates for the brand (So et al., 2015), they might also engage in more transactions with it to accelerate point accumulation (Verhoef, 2003). This long-term relationship with the brand might make customers to devote their purchases to that particular brand, increasing their share of purchase and share of wallet (So et al., 2015).

Thus, we propose the following hypotheses:

H2a. Brand engagement positively influences brand loyalty

- H2b.** Brand engagement positively influences share of purchase
H2c. Brand engagement positively influences share of wallet

Figure 2. **Proposed model**



Note: GLP: gamified loyalty programme

5. METHODOLOGY

To achieve the study’s objective a market research was carried out in the context of MyMcDonald’s Rewards, the gamified loyalty programme launched by McDonald’s in 2021. The functioning of MyMcDonald’s Rewards is as follows. Members download the MyMcDonald’s app from the App Store or Google Play Store and sign-up to get started. Every time members order on the app, they earn points automatically; if they order via Kiosk, Front-counter or Drive-thru, the app generates a unique 4-digit and QR code to show before ordering, so they can earn points too. Members earn 10 points for every euro they spend on McDonald’s using the app (this might vary depending on the country). Once they reach 150 points, they can redeem their first reward. Rewards go from free McDonald’s products (e.g., regular coffee, Cheeseburger, McFlurry, McMenu) to McDonald’s merchandising (e.g., watch, backpack), but also include rewards with collaborating companies (e.g., 2-month subscription to Audible). Extra points can also be earned on selected menu items and

members can benefit from “flash sales” in the app. To get members informed about these flash sales, the app sends notifications and alerts. The more customers engage with MyMcDonald’s Rewards, the more customised the suggestions become.

Due to the difficulty to get access to active members of MyMcDonald’s Rewards, a combination of convenience and snowball sampling was used. An empirical study was undertaken in Spain in March 2022, where data collection was based on a web survey. Incomplete and non-valid questionnaires were discarded, obtaining a final sample of 113 valid questionnaires¹. The characteristics of the sample are presented in **Table 1**.

Table 1. Sample characteristics		
CATEGORY		PERCENTAGE (%)
Gender	Men	54.0%
	Women	44.2%
	Prefer not to say	1.8%
Age	15-20 years old	22.21 %
	21-25 years old	41.59%
	26-30 years old	14.16%
	> 30 years old	21.24%
Monthly expense	< 10 euros	36.3%
	10-20 euros	40.7%
	> 20 euros	23.0%
Monthly purchases	< 2 times	52.2%
	2-3 times	31.9%
	> 3 times	15.9%
App experience	< 3 months	20.4%
	3-6 months	15.9%
	6-9 months	14.1%
	9-12 months	49.6%

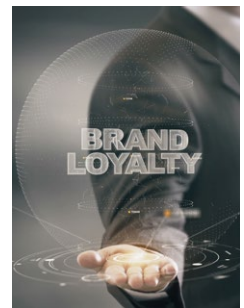
To measure the variables included in the proposed model, a questionnaire² was developed from relevant previous literature and carefully modified to ensure that the items fit this context (see **Appendix**). Engagement with the gamified loyalty programme was measured adapting the scale proposed by Bruneau et al. (2018), brand engagement was measured according to Vivek et al. (2014),

and brand loyalty was adapted from Gao and Huang (2021). In these cases, participants were asked to indicate their degree of agreement with each statement on a 7-point Likert-type scale ranging from 1 (Strongly disagree) to 7 (Strongly agree). Finally, share of purchase and share of wallet were measured following So et al. (2015). To measure share of purchase, participants answer the following question: *“Of the past 10 times you bought at fast-food restaurants, how many times do you select McDonald’s?”*, whereas share of wallet was addressed with the following question: *“What percentage of your total expenditures for fast-food restaurants do you spend in McDonald’s?”*.

6. ANALYSIS AND RESULTS

Data were analysed using Partial least squares (PLS) structural equation modelling with SmartPLS 3.0. PLS is more appropriate than other methods when the sample size is lower than 250, as in our case. First, the measurement model was analysed. Following Bruneau et al. (2018), engagement with the gamified loyalty programme was operationalised as a second-order construct composed of six dimensions (i.e., proactively using card, redeeming points, adapting purchase behaviour, sharing information, being receptive to information, and searching for information). Likewise, in line with Vivek et al. (2014), brand engagement was operationalised as a second-order construct with three dimensions (i.e., conscious attention, enthused participation, and social connection).

We first assessed the reliability and validity of the constructs. Three items were deleted from the model for showing factor loadings below the threshold of 0.7 and the model was re-estimated again. **Table 2** shows that the remaining standardised factor loadings were above 0.7 (Carmines and Zeller, 1979), which suggests that individual reliability was adequate. Moreover, all the constructs were internally consistent, as the Cronbach’s alpha and composite reliabilities were above 0.7 (Nunnally and Bernstein, 1994). The constructs also met the convergent validity criteria, as the average variance extracted (AVE) values were greater than 0.5 (Fornell and Larcker, 1981). Finally, discriminant validity was examined using three tests (Hair et al., 2017): cross-loadings, the Fornell–Larcker criterion and the HTMT ratios. First, we checked that all indicators’ outer loadings on the associated construct were greater than any of their cross-loadings on other cons-



tracts. Next, we confirmed that the square roots of the AVEs of each construct were greater than the inter-construct correlations. Third, we confirmed that all HTMT bootstrap confidence intervals did not contain the value 1.

The proposed model was then tested. The analysis of the hypotheses was based on the examination of standardised paths (see **Table 3**). The model accounted for 48.9% of the variation of brand engagement, 65.7% of the variation of brand loyalty, 29.7% of the variation of share of purchase, and 31.7% of the variation of share of wallet. The results indicated that engagement with the gamified loyalty programme significantly promotes brand engagement, which supports H1. Likewise, the results show that increased brand engagement is positively associated with increased brand loyalty, share of purchase, and share of wallet, which supports H2a, H2b and H2c, respectively.

Table 2. Measurement model results

CONSTRUCT	ITEM	MEAN	SD	FL	CRONBACH'S ALPHA	CR	AVE
Engagement with gamified loyalty programme					0.930	0.939	0.783
<i>Proactively using card</i>	PRO1	4.50	2.32	0.853			
	PRO3	4.15	2.33	0.867			
<i>Redeeming points</i>	RED1	2.99	2.03	0.846			
	RED2	3.68	2.26	0.871			
	RED3	3.42	2.22	0.867			
<i>Adapting purchase behaviour</i>	ADA1	3.00	1.92	0.925			
	ADA2	2.96	1.93	0.945			
<i>Sharing information</i>	SHA1	3.77	2.00	0.862			
	SHA2	2.95	2.02	0.908			
	SHA3	2.98	1.96	0.873			
<i>Being receptive to information</i>	REC2	2.96	2.08	0.946			
	REC3	3.45	1.99	0.944			
<i>Searching for information</i>	SEA1	2.72	1.88	0.842			
	SEA2	2.87	1.88	0.844			
	SEA3	2.71	1.78	0.902			
	SEA4	3.19	2.00	0.890			
	SEA5	2.68	1.81	0.850			

Brand engagement					0.884	0.906	0.775
Conscious attention	ATT1	3.81	1.67	0.858			
	ATT2	3.31	1.64	0.918			
	ATT3	3.00	1.60	0.908			
Enthused participation	PAR1	2.84	1.77	0.855			
	PAR2	3.11	1.79	0.891			
	PAR3	2.80	1.86	0.867			
Social connection	SOC1	3.78	1.95	0.808			
	SOC2	5.21	1.94	0.897			
	SOC3	5.23	1.91	0.919			
Brand loyalty	LOY1	5.14	1.84	0.865	0.848	0.908	0.767
	LOY2	3.77	1.95	0.902			
	LOY3	3.43	1.80	0.860			

Note: SD: Standard deviation; FL: Factor loading; CR: Composite reliability; AVE: Average variance extracted.

Table 3. Structural model results

HYPOTHESES	β	T	P-VALUE	SUPPORTED
H1: Loyalty programme engagement → Brand engagement	0.702	12.120	0.000**	Yes
H2a: Brand engagement → Brand loyalty	0.780	18.264	0.000**	Yes
H2b: Brand engagement → Share of purchase	0.255	2.877	0.004**	Yes
H2c: Brand engagement → Share of wallet	0.237	2.548	0.011*	Yes

Note: *p<0.05; ** p<0.01

Finally, this study included age, gender, monthly expense, monthly purchases and app experience as control variables. Of them, age shows significant effects on the three dependent variables. In particular, younger members of the gamified loyalty programme show greater loyalty to McDonald’s, select McDonald’s more times over other fast-food restaurants, and dedicate a greater portion of their fast-food budget to McDonald’s. Likewise, those members who spend more money on McDonald’s every month also select McDonald’s more times and dedicate a greater portion of their budget to it. The structural model results underline the importance of brand engagement. Thus, the potential existence of indirect paths of influence among this variable were analysed. For this purpose, we followed the procedure suggested by Hair et al. (2017), which is based on the significance of both direct and indirect effects. The results of this

analysis are shown in **Table 4**. The results show that while there is no evidence to suggest a direct effect of engagement with the gamified loyalty programme on either brand loyalty, share of purchase or share of wallet, we found indirect effects on them through brand engagement. Therefore, brand engagement fully mediates the effects of gamified loyalty programme engagement on the dependent variables.

Table 4. Mediation analysis

	DIRECT EFFECTS		INDIRECT EFFECTS		MEDIATION
	β	T-VALUE	β	T-VALUE	
GLP engagement → Brand engagement → Brand loyalty	0.160	1.952	0.492	7.693**	Full
GLP engagement → Brand engagement → Share of purchase	0.199	1.723	0.193	2.291*	Full
GLP engagement → Brand engagement → Share of wallet	0.180	1.453	0.213	2.430*	Full

Note: *p<0.05; **p<0.01

7. CONCLUSIONS AND MANAGERIAL IMPLICATIONS

One of the primary goals for companies is to gain and retain loyal customers who time and again choose a brand over others. For this purpose, loyalty programmes have been implemented for the last two centuries. Recently, gamification has been used to increase the effectiveness of conventional loyalty programmes. However, the findings of this study reveal that gamification per se does not translate directly into higher loyalty. For this long-term relationship to take place and for companies to achieve not only that customers purchase the brand repeatedly, but also recommend the brand to others and dedicate most percentage of their budget and purchases on the category to the brand, it is crucial to build engagement with the brand. This study has shown that a greater engagement with the brand can be obtained through a greater engagement with the gamified loyalty programme. Therefore, it is of main importance for companies to develop metrics for gamified loyalty programme engagement.

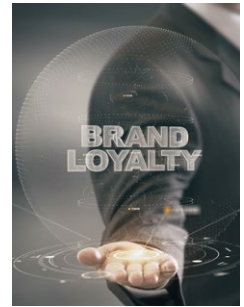
Based on Bruneau et al. (2018)’s work, we identify six signs of gamified loyalty programme engagement that can be captured through customer data. The first one corresponds to the *proactive use of the card*. To control this, brands should pay attention to whether members present their cards –or QR codes– at purchases without having some prompting them, as well as the percentage of their purchases that are captured under the programme.

The next sign refers to *receptivity to information*. Some metrics to consider include email open rate –the percentage of emails opened out of emails received–, whether members consent receiving communications when they subscribe, and whether personal coupons or offers are utilized.

The third sign refers to *points redemption*, which can be measured by redemption rate –the percentage of the earned points end up being redeemed– and redemption timing –when members reach a reward, how quickly they redeem it–. However, members' preferences when redeeming points should be considered in here. Basically, there are two types of loyalty programme members: those who prefer to exchange their points quickly for the less valuable gifts and those who prefer to wait to obtain gifts of greater value. Therefore, in order to calculate the redemption rate and timing metrics, companies should use a long-enough time window to account for the effect of reward-waiting behaviours. Brands could also control the amount and frequency of points earned, but expired, which would be a sign of disengagement. The following sign of gamified loyalty programme engagement includes *purchase behaviour adaptation*. In this case, brands can control for the trajectory of members' purchase frequency and spending since joining the programme, the responsiveness to bonus points offers or flash sales, and the changes in members' baskets in terms of product or services categories.

The next sign of engagement corresponds to *information sharing*. When engaged members actively share their own positive experiences about the gamified loyalty programme with others through informal conversations, it is difficult –if not impossible– for companies to observe those behaviours. However, when this information sharing is made in social media, certain metrics can be developed. Brands can observe social media platforms for potential mentions of the programme –creating a hashtag such as *#MyMcDonaldsRewards* would be helpful– and they can also create a referral programme to encourage engaged members to spray the word and sign their friends up for the programme.

Finally, the last sign of gamified loyalty programme engagement refers to *searching for information*. Some ways through which engaged members can actively search for information about the programme include seeking information on the Internet or in the physical store, keeping up with news about the programme, read leaflets about the programme at the store, stay informed about the programme offers,



and looking for additional information when receiving a flash sale, among many others. While most of these behaviours are not observable by brands, it is still possible to create some metrics around those which can be observed. Examples of these metrics can include the number of times that a member clicks on links in the email once it is opened, the frequency of visiting the programme website, the frequency of visiting the programme app, and the frequency of programme information inquiry to customer help center.

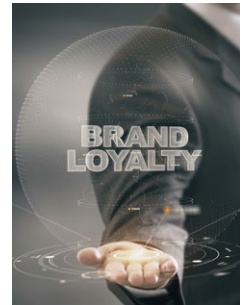
Despite its contributions, the present study is not exempt from a series of limitations, which present opportunities for future research. First, due to the difficulty of accessing the target audience of the study (MyMcDonald's Rewards users), a convenience sampling was chosen, which may have drawbacks associated with the representativeness of the sample. In this sense, future studies should use larger samples obtained through random sampling. Second, this study has analysed one specific gamified loyalty programme from a well-known brand such as McDonald's, so future research could replicate this study using other lesser-known brands. Finally, the present study has relied on cross-sectional data, collected at a single moment in time. In this sense, it has not been possible to analyse the evolution of engagement with the gamified loyalty program. Thus, future research could carry out longitudinal studies to analyse user engagement over time.

We hope that the results derived from this study help marketing practitioners to develop and assess effective gamified loyalty programmes.



REFERENCES

- Abou-Shouk, M., & Soliman, M. (2021). "The impact of gamification adoption intention on brand awareness and loyalty in tourism: The mediating effect of customer engagement". *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100559. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100559>
- Bruneau, V., Swaen, V., & Zidda, P. (2018). "Are loyalty program members really engaged? Measuring customer engagement with loyalty programs". *Journal of Business Research*, 91, 144-158. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.002>
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). "Reliability and validity assessment", in J., Sullivan and R., Niemi (Eds), *Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences*. Beverly Hills and London: Sage Publications.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). "From game design elements to gamefulness: Defining gamification". *MindTrek*, 9–15.
- Flynn, J. (2022). *40 fascinating mobile app industry statistics [2022]: The success of mobile apps in the U.S.*, Zippia.com. Retrieved from: <https://www.zippia.com/advice/mobile-app-industry-statistics/>
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gao, M., & Huang, L. (2021). "Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102688. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102688>
- Hair, J., Hollingsworth, C.L., Randolph, A.B., & Chong, A.Y.L. (2017). "An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research". *Industrial Management & Data Systems*, 117, 442-458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hollebeek, L.D., Das, K., & Shukla, Y. (2021). "Game on! How gamified loyalty programs boost customer engagement value". *International Journal of Information Management*, 61, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102308>
- Hwang, J., & Choi, L. (2020). "Having fun while receiving rewards?: exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty". *Journal of Business Research*, 106, 365-376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.031>
- Kim, J., Steinhoff, L., & Palmatier, R. (2021). "An emerging theory of loyalty program dynamics". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 71-95. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00719-1>
- Kumar, V., & Kaushik, A. (2022). "Engaging customers through brand authenticity perceptions: The moderating role of self-congruence". *Journal of Business Research*, 138, 26-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.065>
- Lim, W., Rasul, T., Kumar, S., & Ala, M. (2022). "Past, present, and future of customer engagement". *Journal of Business Research*, 40, 439-456. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.014>
- MSI Marketing Science Institute (2020). *Research Priorities 2020-2022*. Retrieved from: https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_RP20-22.pdf
- Monferrer, D., Moliner, M.A., & Estrada, M. (2016). "Increasing customer loyalty through customer engagement in the retail banking industry". *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 23, 461-484. <https://doi.org/10.1108/SJME-07-2019-0042>
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). "Psychometric Theory, 3rd ed." New York: McGraw-Hill.
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). "Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 294-311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Prentice, C., Han, X. Hua, L., & Hu, L. (2019). "The influence of identity-driven customer engagement on purchase intention". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 339-347. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.12.014>





Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). "How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction". *Computers in human behavior*, 69, 371-380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>

So, J., Danaher, T., & Gupta, S. (2015). "What do customers get and give in return for loyalty program membership?" *Australasian Marketing Journal*, 23, 196-206. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2015.02.002>

So, K., King, C., Sparks, B., & Wang, Y. (2016). "The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands". *Journal of Travel Research*, 55, 64-78. <https://doi.org/10.1177/0047287514541008>

Statista (2022). *Average loyalty program membership in the United States from 2015 to 2021*. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/618744/average-number-of-loyalty-programs-us-consumers-belong-to/>

Verhoef, P.C. (2003). "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development". *Journal of Marketing*, 67, 30–45. <https://doi.org/10.1509/jmkq.67.4.30.18685>

Vivek, S.D., Beatty, S.E., & Morgan, R.M. (2012). "Customer Engagement: Exploring customer relationships beyond purchase". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20, 122-146. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201>

Vivek, S.D., Beatty, S.E., Dalela, V., & Morgan, R.M. (2014). "A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22, 401–420. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679220404>

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton digital Press.

Wongsansukcharoen, J. (2022). "Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty: The case of a commercial bank in Thailand". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102826. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102826>

Yi, Y., & Jeon, H. (2003). "Effects of loyalty programs on value perceptions, program loyalty and brand loyalty". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 229-240. <https://doi.org/10.1177/0092070303031003002>

NOTES

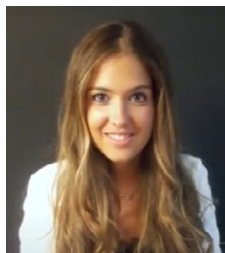
1. To verify the appropriateness of the sample size, the G*Power (version 3.1.9.7) programme was used. For an alpha of 0.05, an estimated size of 0.15, 80% power and a single predictor, a total sample size of 55 would be required. The final study sample is 113, therefore above the recommended minimum sample size.
2. Common-method bias assessment: as the data were based on self-reported measures and collected through a one-time survey, common-method bias was assessed through various procedures. First, participation in the study was voluntary, and the respondents were assured anonymity and data confidentiality to ensure they gave honest, non-artificial responses. Second, to prevent the respondents from inferring cause-effect relationships, the dependent and independent variables appeared on different pages of the questionnaire. Third, a full collinearity test based on variance inflation factors (VIFs) was conducted. The VIF values ranged from 1.205 to 1.512, all lower than 3.3. Thus, common-method bias does not appear to be a significant factor in this research.

APPENDIX

CONSTRUCTS, ITEMS AND SOURCES

Engagement with gamified loyalty programme (Bruneau et al., 2018) <i>Proactively using card</i> PRO1. I spontaneously think to use the app when I'm purchasing at McDonald's PRO2. I present my app code at the cashier only when he/she asks for it (R) PRO3. I present my app code at the cashier, even when he/she doesn't ask for it PRO4. I sometimes forget to use the app when I'm purchasing at McDonald's (R) <i>Redeeming points</i> RED1. When I receive a flash sale in the app, I purchase at McDonald's to benefit from it RED2. I do what I need to do to redeem my points and receive the rewards RED3. When I reach a certain point threshold, I purchase specifically at McDonald's to get my reward <i>Adapting purchase behaviour</i> ADA1. Sometimes I buy more products than I have planned to get more advantages offered by the app ADA2. I am ready to buy more products to get more points <i>Sharing information</i> SHA1. I recommend the app to my friends and relatives SHA2. I talk about the app with my friends and relatives SHA3. I try to convince my friends and relatives to become users of this app when there is an interesting offer <i>Being receptive to information</i> REC1. When I receive notifications or alerts from the app, I delete them straight (R) REC2. When I receive notifications or alerts from the app, I open them REC3. When I receive notifications or alerts from the app, I read them <i>Searching for information</i> SEA1. I look for information about the app (e.g., points, sales, rewards...) SEA2. I closely follow the evolution of my points in the app SEA3. I keep up with news concerning the app SEA4. I keep informed about the offers in the app SEA5. When I receive an offer, I am curious and I look for more information
Brand engagement (Vivek et al., 2014) <i>Conscious attention</i> ATT1. Anything related to McDonald's grabs my attention ATT2. I like to learn more about McDonald's ATT3. I pay a lot of attention to anything about McDonald's <i>Enthusied participation</i> PARI. I spend a lot of my discretionary time at McDonald's PAR2. I am passionate about McDonald's PAR3. My days would not be the same without McDonald's <i>Social connection</i> SOC1. I love visiting McDonald's with my friends SOC2. I enjoy more McDonald's when I am with others SOC3. McDonald's is more fun with other people around me
Brand loyalty (Gao and Huang, 2021) LOY1. I plan to continue buying from McDonald's LOY2. I encourage friends to go to McDonald's LOY3. I recommend McDonald's to everyone who seeks my advice

Note: R: reverse item; Items 'PRO2', 'PRO4' and 'REC1' were deleted from the final model.



Paula Bitrián Arcas
Facultad de Economía y
Empresa de la Universidad
de Zaragoza. Zaragoza,
España
✉
pbitrian@unizar.es

Impulsando el Compromiso y la Lealtad de Marca a través de Programas de Lealtad Gamificados

Boosting brand engagement and loyalty
through gamified loyalty programmes



Sara Catalán Gil
Facultad de Economía y
Empresa de la Universidad
de Zaragoza. Zaragoza,
España
✉
scatala@unizar.es

I. INTRODUCCIÓN

En un escenario empresarial cada vez más competitivo, conseguir y mantener clientes leales que elijan repetidamente una marca frente a otras se ha convertido en una prioridad para los profesionales. Los académicos también han puesto de manifiesto la necesidad de una mayor investigación que ayude a comprender las estrategias más eficaces para promover un compromiso y una lealtad del cliente más profundos y duraderos (MSI, 2020). Con el objetivo de atraer clientes, las marcas están aplicando una serie de herramientas y métodos, entre los que destacan los programas de lealtad. Éstos son una herramienta de marketing *“diseñada para fomentar la lealtad de los clientes, ofreciendo incentivos a los clientes rentables”* (Yi y Jeon, 2003, p. 230). En la actualidad, el mercado de los programas de lealtad a nivel mundial está valorado en más de 4.000 millones de dólares, y se espera que supere los 18.000 millones de dólares a finales de 2028 (Statista, 2022).

Sin embargo, no es oro todo lo que reluce. De hecho, Hollebeek et al. (2021) destacaron que la eficacia de los programas de lealtad tradicionales está disminuyendo en la actualidad. Por ejemplo, en Estados Unidos, los consumidores pertenecen a una media de 16,6 programas de lealtad, aunque sólo utilizan activamente menos de la mitad de ellos (Statista, 2022). Esto demuestra que, aunque los clientes se unen a dichos programas, muchos de ellos nunca llegan a



Júlia Marchan Moreno
Facultad de Economía y
Empresa de la Universidad
de Zaragoza. Zaragoza,
España
✉
781779@unizar.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La gamificación se presenta como una estrategia para aumentar la efectividad de los programas de lealtad tradicionales a través de un mayor compromiso. Este estudio analiza cómo el compromiso con los programas de lealtad gamificados aumenta el compromiso y la lealtad de marca. A partir de datos de usuarios del programa de lealtad gamificado MyMcDonald's Rewards, los resultados mostraron que el compromiso con el programa aumenta el compromiso con la marca y éste aumenta la lealtad de marca, la cuota de compra y la cuota de presupuesto dedicados a dicha marca.

EXECUTIVE SUMMARY

Gamification has emerged as a way of increasing conventional loyalty programmes effectiveness by promoting engagement. This study analyses whether gamified loyalty programme engagement transfers to a more enduring engagement and loyalty towards the brand. Using data from members of MyMcDonald's Rewards, the results showed that customer engagement with the gamified loyalty programme promotes customer brand engagement, which subsequently favours brand loyalty and increases share-of-purchase and share-of-wallet.

comprometerse posteriormente con ellos. Puesto que el compromiso aumenta la rentabilidad y predice la lealtad de los clientes (Pansari y Kumar, 2017), generar compromiso con los programas de lealtad se ha convertido en una prioridad tanto para los profesionales como para los académicos.

La gamificación -una forma de diseño motivacional que aplica elementos y mecánicas de juegos en contextos no lúdicos (Deterding et al., 2011)- ha surgido como una forma de abordar este problema y de aumentar la eficacia de los programas de lealtad (Hwang y Choi, 2020). Marcas populares como Starbucks, Victoria's Secret, Domino's, Under Armour o Sephora son algunas de las que se han

sumado a los programas de lealtad gamificados para sus clientes. Sin embargo, a pesar de su tendencia creciente en la práctica del marketing, *“el conocimiento académico de la naturaleza, la dinámica y la eficacia de los programas de lealtad gamificados se queda atrás”* (Hollebeek et al., 2021, p. 1). Del mismo modo, Lim et al. (2022) señalaron recientemente que, a pesar del *“inmenso potencial”* de la gamificación en el compromiso de los clientes, *“la amplitud y profundidad de la literatura relacionada con este tema siguen siendo escasas”* (p. 453).

Este estudio aborda estas lagunas de conocimiento mediante un análisis de la eficacia de los programas de lealtad gamificados. El objetivo de este artículo es doble. En primer lugar, busca arrojar luz sobre cómo las empresas pueden medir el compromiso de los clientes con un programa de lealtad gamificado. En segundo lugar, trata de analizar las consecuencias del compromiso con los programas de lealtad gamificados. En concreto, esta investigación analiza la relación entre el compromiso con el programa de lealtad gamificado y el compromiso con la marca para entender si el compromiso con el programa de lealtad puede transformarse en una forma duradera de compromiso con la marca. Además, esta investigación también examina el impacto del compromiso con la marca en una serie de métricas de comportamiento de lealtad, incluyendo la lealtad de marca, la cuota de compra y la cuota de cartera dedicadas a la marca. Por último, este estudio ofrece una serie de recomendaciones y sugerencias para los profesionales del marketing.

... el mercado de los programas de lealtad a nivel mundial está valorado en más de 4.000 millones de dólares...

2. PROGRAMAS DE LEALTAD Y GAMIFICACIÓN

Los programas de lealtad no son un concepto nuevo. Su origen se remonta a finales del siglo XVIII (alrededor de 1793), cuando los minoristas estadounidenses empezaron a dar a los clientes monedas de cobre después de sus compras, que podían ser canjeadas en sus siguientes compras en los mismos minoristas (Kim et al., 2021). Aunque esta estrategia era popular en términos de retención de clientes, los minoristas se dieron cuenta de que el uso de estas monedas era costoso. Por ello, a finales del siglo XIX, las monedas de cobre se sustituyeron por fichas y sellos. Uno de los primeros programas de lealtad basados en sellos se lanzó en 1896, cuando la empresa *Sperry and Hutchinson Company* puso en marcha los *S&H Green Shield Stamps* (Kim et al., 2021). Con el fin de fomentar la lealtad, los consumidores recibían sellos diminutos al realizar sus compras, los pegaban en las páginas de los folletos y los canjeaban por productos. El fenómeno de los sellos se convirtió en un acontecimiento cultural de masas, hasta el punto de que, durante la década de 1930, los minoristas emitieron tres veces más sellos que el Servicio Postal estadounidense (Kim et al., 2021). Durante el siglo XX, los programas de lealtad experimentaron un nuevo auge, pasando de los sellos a las tarjetas, tras la llegada de un programa de lealtad de una importante aerolínea (Kim et al., 2021). En concreto, en 1981, *American Airlines* introdujo el programa *Frequent Flier*, también conocido como *AAdvantage*, que ofrecía billetes gratuitos en primera clase, subidas de clase, descuentos y tarifas especiales de lealtad. Después de eso, los programas de lealtad basados en tarjetas ganaron atención, y las marcas empezaron a emitir tarjetas a sus clientes leales. El siglo XXI fue testigo del auge de las tecnologías de la información, el comercio electrónico y la innovación tecnológica, que también influyeron en los programas de lealtad. Hoy en día, aunque las tarjetas de lealtad físicas se siguen utilizando en todo el mundo, no se espera que los consumidores modernos lleven en sus carteras un gran número de tarjetas de fidelización. Por ello, el uso de tarjetas físicas está siendo sustituido progresivamente por la introducción de aplicaciones móviles, que son más cómodas y ecológicas y que representan el futuro de los programas de lealtad. Dado que un *smartphone* tiene, de media, más de 80 aplicaciones descargadas (Flynn, 2022), hay espacio para que algunas de ellas sean aplicaciones de lealtad. Mediante esta evolución y la creciente competencia entre las marcas por conseguir la lealtad de los clientes, también ha aumentado la ne-

PALABRAS CLAVE

Gamificación;
Programa de lealtad;
Compromiso; Lealtad;
Marca.

KEYWORDS

Gamification;
Loyalty programme;
Engagement; Loyalty;
Brand

cesidad de aportar un valor único. Por ello, los programas de lealtad actuales buscan formas más creativas e innovadoras de captar el compromiso de los clientes. En este sentido, la gamificación ofrece una solución para ello (Lim et al., 2022).

En la última década, la gamificación ha cobrado impulso como una herramienta que puede aplicarse en diversos contextos para motivar a las personas a actuar de una determinada manera. La literatura previa ha definido la gamificación como *“el uso de elementos de juego y técnicas de diseño de juegos en contextos no lúdicos”* (Werbach y Hunter, 2012, p. 26) o *“el proceso de hacer que las actividades en contextos no lúdicos se parezcan más a un juego mediante el uso de elementos de diseño de juegos”* (Sailer et al., 2017, p. 372). En resumen, la idea central detrás de la gamificación es aprovechar el poder motivador de los juegos aplicando elementos de diseño de juegos (por ejemplo, puntos, reglas, retos, insignias, objetivos, retroalimentación, barras de progreso, etc.) en contextos no lúdicos (Deterding et al., 2011), como es el caso de los programas de lealtad. Si los juegos son atractivos y los jugadores se sienten profundamente atraídos por ellos, entonces, al inducir una motivación similar a la de los juegos en los programas de lealtad, debería ser posible que la gente consiguiera los mismos niveles de compromiso.

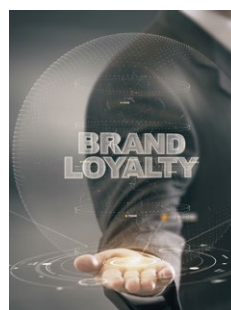
De acuerdo con las definiciones aportadas, se podría argumentar que la primera generación de programas de lealtad ya eran ejemplos de gamificación en sus inicios, ya que las empresas recompensaban a los clientes con monedas, sellos o puntos a cambio de sus compras, que, posteriormente, podían canjearse por productos o premios, con el objetivo de fomentar la repetición de las compras. Sin embargo, los avances tecnológicos y la creación de los programas de lealtad en forma de aplicaciones móviles han llevado la gamificación a un nivel completamente nuevo dentro de este contexto. Juegos de la ruleta de la suerte, palabras en clave, búsquedas del tesoro, retos de recomendación de amigos, insignias y trofeos, juegos de rasca y gana, juegos y retos estacionales, retos de niveles, juegos de realidad aumentada, concursos, encuestas e interacciones sociales son algunos de los elementos de gamificación que utilizan las marcas para hacer sus programas más atractivos para los clientes.



3. MEDIR EL COMPROMISO CON LOS PROGRAMAS DE LEALTAD

Para entender el compromiso de los clientes con los programas de lealtad gamificados, primero se tiene que entender el compromiso con los programas de lealtad de forma general. En este sentido, Bru-neau et al. (2018) definieron el compromiso con los programas de lealtad como *“las manifestaciones de comportamiento de los clientes hacia el programa de lealtad de una empresa, más allá de la compra”* (p. 148). Propusieron un conjunto de seis comportamientos que muestran compromiso con los programas de lealtad en un orden jerárquico. De menor a mayor esfuerzo requerido por parte de los clientes, éstos son (véase la **Figura 1**):

- (1) *Uso proactivo de la tarjeta*: se refiere a la proactividad con la que los miembros utilizan su pertenencia al programa cuando compran. En otras palabras, se refiere a que los clientes no olviden la tarjeta de lealtad (o la aplicación móvil) y la utilicen cada vez que compren.
- (2) *Receptividad a la información*: otra señal de que un miembro del programa está comprometido es que debe ser receptivo a recibir información del programa. Esto incluye recibir información sobre el programa de lealtad y procesarla, por ejemplo, abriendo y leyendo los correos electrónicos y mensajes de la marca en lugar de eliminarlos inmediatamente.
- (3) *Canjeo de puntos*: se refiere al comportamiento mediante el cual los clientes realizan un seguimiento de sus puntos y hacen el esfuerzo de visitar la tienda física u online cuando tienen un determinado umbral de puntos para canjearlos y recibir recompensas.
- (4) *Adaptación del comportamiento de compra*: se refiere a hasta qué punto los miembros del programa de lealtad están dispuestos a adaptar su comportamiento de compra para beneficiarse más del programa. Incluye situaciones en las que los clientes están dispuestos a comprar más de un producto o marca para obtener más ventajas del programa de lealtad, como recibir más puntos de fidelización.
- (5) *Intercambio de información*: se refiere a difundir activamente y hablar con otras personas sobre las experiencias propias con el programa de lealtad.
- (6) *Búsqueda de información*: se refiere a la búsqueda proactiva de información sobre el programa de lealtad por parte de los clientes para mantenerse al día. Esto va un paso más allá de la recep-



tividad a la información, que sólo incluye leer la información que se les envía por correo electrónico o por cualquier otro medio.

Figura 1. Comportamientos de compromiso con los programas de lealtad



4. CONSECUENCIAS DE LOS PROGRAMAS DE LEALTAD GAMIFICADOS

En el contexto de los programas de lealtad gamificados, es conveniente analizar si el compromiso con los programas de lealtad gamificados se traslada a las percepciones sobre la marca. Investigaciones anteriores han demostrado que las percepciones de los clientes sobre el programa de lealtad podrían trasladarse a las percepciones sobre la marca. Si bien el patrón más analizado ha sido la influencia positiva de la lealtad hacia el programa sobre la lealtad hacia la marca (So et al., 2015), Bruneau et al. (2018) también demostraron que los clientes comprometidos con un programa de lealtad muestran un mayor compromiso con la empresa que lanza dicho programa. En consecuencia, cabe esperar que el compromiso desarrollado en el contexto de un programa de lealtad gamificado aumente también el compromiso con la marca. Basándonos en esto, proponemos la siguiente hipótesis:

H1. El compromiso con el programa de lealtad gamificado influye positivamente en el compromiso con la marca

La pregunta que surge a continuación se refiere a en qué se traduce el compromiso con la marca. Según Vivek et al. (2014), hay que tener en cuenta tres características que hacen referencia a la atención consciente, la participación entusiasta y la conexión social. La

atención consciente es el grado de interés que un cliente tiene en interactuar con la marca. La participación entusiasta se refiere a las reacciones de un cliente relacionadas con el uso o la interacción con la marca. Por último, la conexión social es la mejora de la interacción basada en la inclusión de otras personas.

Los clientes que muestran estas tres características están dispuestos a comprometerse con la marca en una relación a largo plazo. En este sentido, Vivek et al. (2012) desarrollaron un modelo de compromiso del cliente con la marca en el que la lealtad era una de las consecuencias. Desde entonces, los académicos han demostrado ampliamente que el compromiso del cliente con la marca aporta mayor valor a la empresa (Pansari y Kumar, 2017), promoviendo la intención de compra (Prentice et al., 2019), el uso de la marca y la disposición a pagar un precio superior (Kumar y Kaushik, 2022) y, en consecuencia, mejorando la lealtad del cliente (Gao y Huang, 2021; Monferrer et al., 2016; So et al., 2016; Wongsansukcharoen, 2022). Concretamente, en un contexto gamificado, Abou-Shouk y Soliman (2021) demostraron que la gamificación aumenta el compromiso, lo que posteriormente predice la lealtad hacia la marca.

Mientras que los clientes comprometidos muestran lealtad hacia la marca mediante comportamientos de compra repetidos y siendo defensores entusiastas de la marca (So et al., 2015), podrían también comprometerse a realizar más transacciones con ella para acelerar la acumulación de puntos (Verhoef, 2003). Esta relación a largo plazo con la marca podría hacer que los clientes dediquen sus compras a esa marca concreta, aumentando su cuota de compra y su cuota de cartera dedicada a dicha marca (So et al., 2015).

De esta forma, proponemos las siguientes hipótesis:

H2a. *El compromiso con la marca influye positivamente en la lealtad hacia la marca*

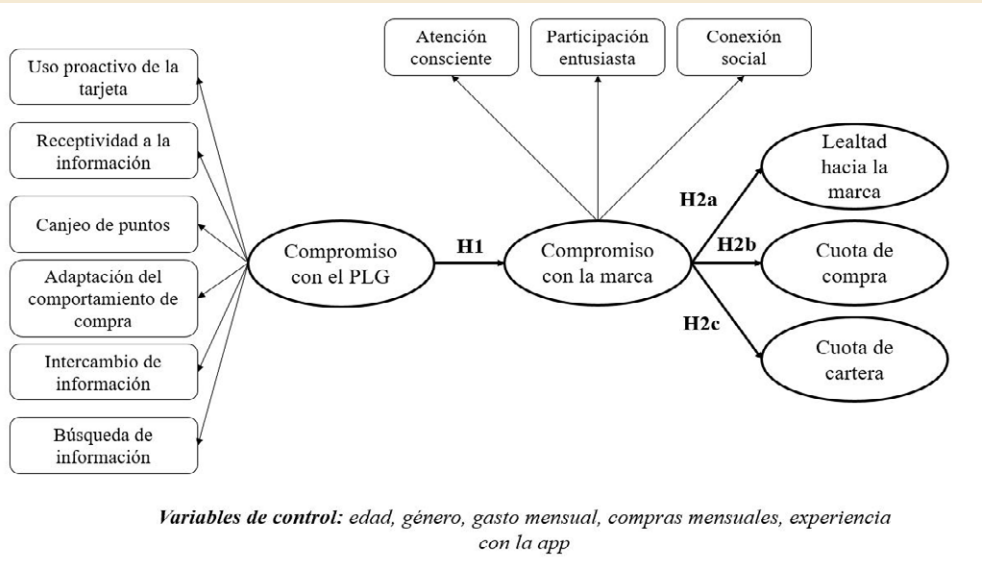
H2b. *El compromiso con la marca influye positivamente en la cuota de compra*

H2c. *El compromiso con la marca influye positivamente en la cuota de cartera*

La **figura 2** muestra el modelo propuesto en el que se basa esta investigación.



Figura 2. Modelo propuesto



Nota: PLG: programa de lealtad gamificado

5. METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo del presente estudio se llevó a cabo una investigación de mercados dentro del contexto de *MyMcDonald's Rewards*, el programa de lealtad gamificado lanzado por McDonald's en 2021. El funcionamiento de *MyMcDonald's Rewards* es el siguiente. Los miembros descargan la aplicación *MyMcDonald's* desde la *App Store* o *Google Play Store* y se registran para comenzar. Cada vez que los miembros hacen un pedido a través de la aplicación, ganan puntos de forma automática; si hacen el pedido a través de quiosco, mostrador o autoservicio, la aplicación genera un código único de 4 dígitos y un código QR que deben mostrar antes de hacer el pedido, para que, de esta forma, también puedan ganar puntos. Los miembros ganan 10 puntos por cada euro que gastan en McDonald's utilizando la aplicación (esto puede variar según el país). Una vez que alcanzan los 150 puntos, pueden canjear su primera recompensa. Las recompensas van desde productos McDonald's gratuitos (por ejemplo, café normal, *Cheeseburger*, *McFlurry*, *McMenú*) hasta *merchandising* de McDonald's (por ejemplo, un reloj o una mochila), pero también incluyen recompensas con empresas cola-

boradoras (por ejemplo, 2 meses de suscripción a *Audible*). También pueden ganar puntos extra en determinados platos del menú y los miembros pueden beneficiarse de *ventas flash* en la aplicación. Para informar a los miembros de estas *ventas flash*, la aplicación envía notificaciones y alertas. Cuanto más se comprometan los clientes con *MyMcDonald's Rewards*, más personalizadas serán las sugerencias que reciben.

Debido a la dificultad de acceder a los miembros activos del programa *MyMcDonald's Rewards*, se utilizó un muestreo de conveniencia y de “bola de nieve”. Se llevó a cabo un estudio empírico en España en marzo de 2022, en el que la recogida de datos se basó en una encuesta online. Los cuestionarios incompletos y no válidos fueron descartados, obteniéndose, de esta forma, una muestra final de 113 cuestionarios válidos¹. La **Tabla 1** muestra las características de la muestra.

Tabla 1. Características de la muestra		
CATEGORÍA		PORCENTAJE (%)
Género	Masculino	54,0%
	Femenino	44,2%
	Prefiero no decirlo	1,8%
Edad	15-20 años	22,21 %
	21-25 años	41,59%
	26-30 años	14,16%
	> 30 años	21,24%
Gasto mensual	< 10 euros	36,3%
	10-20 euros	40,7%
	> 20 euros	23,0%
Compras mensuales	< 2 veces	52,2%
	2-3 veces	31,9%
	> 3 veces	15,9%
Experiencia con la app	< 3 meses	20,4%
	3-6 meses	15,9%
	6-9 meses	14,1%
	9-12 meses	49,6%

Para medir las variables incluidas en el modelo propuesto, se desarrolló un cuestionario² a partir de la literatura previa relevante y se modificó cuidadosamente para garantizar que los ítems se ajus-

taran a este contexto de estudio (véase el **Anexo**). El compromiso con el programa de lealtad gamificado se midió adaptando la escala propuesta por Bruneau et al. (2018), el compromiso con la marca se midió siguiendo a Vivek et al. (2014), y la lealtad hacia la marca se adaptó de Gao y Huang (2021). En estos casos, se pidió a los participantes que indicaran su grado de acuerdo y desacuerdo con cada una de las afirmaciones utilizando una escala Likert de 7 puntos (siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”). Por último, la cuota de compra y la cuota de cartera se midieron siguiendo a So et al. (2015). Para medir la cuota de compra, los participantes tuvieron que responder a la siguiente pregunta: *“De las últimas 10 veces que ha comprado en restaurantes de comida rápida, ¿cuántas veces ha elegido McDonald’s?”*, mientras que la cuota de cartera se midió con la siguiente pregunta: *“¿Qué porcentaje de su gasto total en restaurantes de comida rápida destina a McDonald’s?”*.

6. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Los datos se analizaron mediante un modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS) con SmartPLS 3.0. El uso de PLS es más apropiado que otros métodos cuando el tamaño de la muestra es inferior a 250, como es nuestro caso.

En primer lugar, se analizó el modelo de medida. Siguiendo a Bruneau et al. (2018), el compromiso con el programa de lealtad gamificado se operacionalizó como un constructo de segundo orden compuesto por seis dimensiones (uso proactivo de la tarjeta, canjeo de puntos, adaptación del comportamiento de compra, intercambio de información, receptividad a la información y búsqueda de información). Asimismo, en línea con Vivek et al. (2014), el compromiso con la marca se operacionalizó como un constructo de segundo orden con tres dimensiones (atención consciente, participación entusiasta y conexión social).

En primer lugar, se evaluó la fiabilidad y validez de los constructos. Se eliminaron tres ítems del modelo por presentar cargas factoriales inferiores al umbral de 0,7 y se volvió a estimar el modelo. La **Tabla 2** muestra que las restantes cargas factoriales estandarizadas estaban por encima de 0,7 (Carmines y Zeller, 1979), lo que sugiere que la fiabilidad individual era adecuada. Además, todos los constructos fueron internamente consistentes, ya que el alfa de Cronbach y las fiabilidades compuestas fueron superiores a 0,7 (Nunnally y



Bernstein, 1994). Los constructos también cumplieron los criterios de validez convergente, ya que los valores de la varianza media extraída (VME) eran superiores a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981). Por último, se examinó la validez discriminante mediante tres pruebas (Hair et al., 2017): las cargas cruzadas, el criterio de *Fornell-Larcker* y el ratio HTMT. En primer lugar, comprobamos que las cargas externas de todos los indicadores sobre el constructo asociado eran mayores que cualquiera de sus cargas cruzadas sobre otros constructos. A continuación, confirmamos que las raíces cuadradas de los VME de cada constructo eran mayores que las correlaciones entre constructos. En tercer lugar, confirmamos que todos los intervalos de confianza *bootstrap* HTMT no contenían el valor 1.

A continuación, se evaluó el modelo propuesto. El análisis de las hipótesis se basó en el examen de los caminos estandarizados (véase la **Tabla 3**). El modelo explica el 48,9% de la variación del compromiso con la marca, el 65,7% de la variación de la lealtad hacia la marca, el 29,7% de la variación de la cuota de compra y el 31,7% de la variación de la cuota de cartera. Los resultados indican que el compromiso con el programa de lealtad gamificado promueve significativamente el compromiso con la marca, lo que confirma la hipótesis H1. Asimismo, los resultados muestran que un mayor compromiso con la marca se asocia positivamente con una mayor lealtad hacia la marca, mayor cuota de compra y mayor cuota de cartera, lo que confirma las hipótesis H2a, H2b y H2c, respectivamente.



Tabla 2. Resultados del modelo de medida

CONSTRUCTO	ITEM	MEDIA	DT	CF	ALFA DE CRONBACH	FC	VME
Compromiso con el programa de lealtad gamificado					0,930	0,939	0,783
Uso proactivo de la tarjeta	PRO1	4,50	2,32	0,853			
	PRO3	4,15	2,33	0,867			
Canjeo de puntos	RED1	2,99	2,03	0,846			
	RED2	3,68	2,26	0,871			
	RED3	3,42	2,22	0,867			
Adaptación del comportamiento de compra	ADA1	3,00	1,92	0,925			
	ADA2	2,96	1,93	0,945			
Intercambio de información	SHA1	3,77	2,00	0,862			
	SHA2	2,95	2,02	0,908			
	SHA3	2,98	1,96	0,873			
Receptividad a la información	REC2	2,96	2,08	0,946			
	REC3	3,45	1,99	0,944			
Búsqueda de información	SEA1	2,72	1,88	0,842			
	SEA2	2,87	1,88	0,844			
	SEA3	2,71	1,78	0,902			
	SEA4	3,19	2,00	0,890			
	SEA5	2,68	1,81	0,850			
Compromiso con la marca					0,884	0,906	0,775
Atención consciente	ATT1	3,81	1,67	0,858			
	ATT2	3,31	1,64	0,918			
	ATT3	3,00	1,60	0,908			
Participación entusiasta	PAR1	2,84	1,77	0,855			
	PAR2	3,11	1,79	0,891			
	PAR3	2,80	1,86	0,867			
Conexión social	SOC1	3,78	1,95	0,808			
	SOC2	5,21	1,94	0,897			
	SOC3	5,23	1,91	0,919			
Lealtad hacia la marca	LOY1	5,14	1,84	0,865	0,848	0,908	0,767
	LOY2	3,77	1,95	0,902			
	LOY3	3,43	1,80	0,860			

Nota: DT: Desviación típica; CF: Carga factorial; FC: Fiabilidad compuesta; VME: Varianza media extraída.

Tabla 3. Resultados del modelo estructural

HIPÓTESIS	β	T	P-VALOR	CONFIRMADA
H1: Compromiso con el programa de lealtad → Compromiso con la marca	0,702	12,120	0,000**	Sí
H2a: Compromiso con la marca → Lealtad de marca	0,780	18,264	0,000**	Sí
H2b: Compromiso con la marca → Cuota de compra	0,255	2,877	0,004**	Sí
H2c: Compromiso con la marca → Cuota de cartera	0,237	2,548	0,011*	Sí

Nota: *p<0,05; ** p<0,01

Por último, este estudio incluyó como variables de control la edad, el género, el gasto mensual, las compras mensuales y la experiencia con la app. En este sentido, la edad muestra efectos significativos sobre las tres variables dependientes. En concreto, los miembros más jóvenes del programa de lealtad gamificado muestran una mayor lealtad hacia McDonald's, seleccionan más veces McDonald's frente a otros restaurantes de comida rápida y dedican una mayor parte de su presupuesto para comida rápida a McDonald's. Del mismo modo, aquellos miembros que gastan cada mes más dinero en McDonald's, eligen también McDonald's más veces y le dedican una mayor parte de su presupuesto.

Dado que los resultados del modelo estructural subrayan la importancia del compromiso con la marca, se analizó la posible existencia de relaciones indirectas a través de esta variable. Para ello, se siguió el procedimiento sugerido por Hair et al. (2017), que se basa en la significatividad tanto de los efectos directos como de los indirectos. Los resultados de este análisis se muestran en la **Tabla 4**. Los resultados muestran que, aunque no hay pruebas que sugieran un efecto directo del compromiso con el programa de lealtad gamificado ni sobre la lealtad hacia la marca, ni sobre la cuota de compra ni sobre la cuota de cartera, encontramos efectos indirectos sobre ellos a través del compromiso con la marca. Por lo tanto, el compromiso con la marca media totalmente los efectos del compromiso con el programa de lealtad gamificado sobre las variables dependientes.

Tabla 4. Análisis de mediación

	EFECTOS DIRECTOS		EFECTOS INDIRECTOS		MEDIACIÓN
	β	VALOR T	β	VALOR T	
Compromiso con PLG → Compromiso con la marca → Lealtad de marca	0,160	1,952	0,492	7,693**	Completa
Compromiso con PLG → Compromiso con la marca → Cuota de compra	0,199	1,723	0,193	2,291*	Completa
Compromiso con PLG → Compromiso con la marca → Cuota de cartera	0,180	1,453	0,213	2,430*	Completa

Nota: *p<0,05; **p<0,01

7. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Uno de los principales objetivos de las empresas es conseguir y retener clientes leales que una y otra vez elijan una marca frente a otras. Para conseguir este objetivo, desde hace dos siglos se aplican programas de lealtad. Recientemente, la gamificación se ha utilizado para aumentar la eficacia de los programas de lealtad tradicionales. Sin embargo, las conclusiones de este estudio revelan que la gamificación de por sí no se traduce directamente en una mayor lealtad. Para que esta relación a largo plazo tenga lugar y para que las empresas consigan no sólo que los clientes compren la marca repetidamente, sino que además la recomienden a otros y dediquen a la marca la mayor parte de su presupuesto y de sus compras en la categoría, es crucial generar compromiso con la marca. Este estudio ha demostrado que se puede obtener un mayor compromiso con la marca a través de un mayor compromiso con el programa de lealtad gamificado. Por lo tanto, es de vital importancia que las empresas desarrollen métricas para el compromiso con el programa de lealtad gamificado.

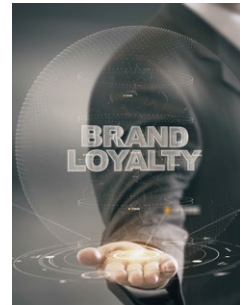
Basándonos en el trabajo de Bruneau et al. (2018), identificamos seis señales de compromiso con los programas de lealtad gamificados que pueden captarse a través de los datos de los clientes. El primero corresponde al *uso proactivo de la tarjeta*. Para controlar esto, las marcas deberían prestar atención a si los socios presentan sus tarjetas -o códigos QR- en las compras sin que nadie se lo solicite, así como al porcentaje de sus compras que se captan con el programa. El siguiente signo se refiere a la *receptividad a la información*. Entre las métricas a tener en cuenta, se incluyen la tasa de correos electrónicos abiertos -el porcentaje de correos electrónicos abiertos

de los recibidos-, si los miembros consienten recibir comunicaciones cuando se suscriben y si se utilizan cupones u ofertas personalizados. El tercer signo se refiere al *canjeo de puntos*, que puede medirse por la tasa de canjeo -el porcentaje de los puntos ganados que acaban canjeándose- y el tiempo de canjeo -cuando los afiliados alcanzan una recompensa, con qué rapidez la canjean. Sin embargo, también hay que tener en cuenta las preferencias de los miembros del programa a la hora de canjear los puntos. Básicamente, hay dos tipos de miembros en los programas de lealtad: los que prefieren canjear sus puntos rápidamente por los regalos de menor valor y los que prefieren esperar para obtener regalos con un mayor valor. Por lo tanto, para calcular la tasa de canjeo y las métricas de tiempo, las empresas deberían utilizar un periodo de tiempo lo suficientemente largo como para tener en cuenta el efecto de los comportamientos de espera de las recompensas. Las marcas también podrían controlar la cantidad y la frecuencia de los puntos ganados que han caducado, lo que sería una señal de falta de compromiso.

La siguiente señal de compromiso con los programas de lealtad gamificados incluye la *adaptación del comportamiento de compra*. En este caso, las marcas pueden controlar la trayectoria de la frecuencia de compra y el gasto de los miembros desde que se unieron al programa, la capacidad de respuesta a las ofertas de puntos de bonificación o a las *ventas flash*, y los cambios en las cestas de los miembros en términos de categorías de productos o servicios.

El siguiente signo de compromiso corresponde al *intercambio de información*. Si bien los miembros comprometidos con el programa comparten de forma activa sus propias experiencias positivas con el programa de lealtad gamificado con otras personas a través de conversaciones informales, resulta difícil -si no imposible- que las empresas observen esos comportamientos. Sin embargo, cuando este intercambio de información se realiza haciendo uso de las redes sociales, se pueden desarrollar ciertas métricas. Las marcas pueden observar las plataformas de redes sociales en busca de posibles menciones al programa -sería útil crear un hashtag como *#MyMcDonaldsRewards*- y también pueden crear un programa de referidos para animar a los miembros comprometidos a difundir información e inscribir a sus amigos en el programa.

Por último, la última señal de compromiso con los programas de lealtad gamificados se refiere a la *búsqueda de información*. Algunas de las formas en las que los miembros comprometidos pueden



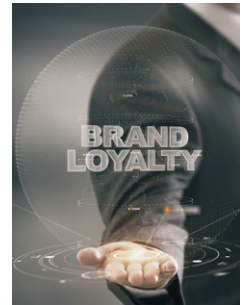
buscar activamente información sobre el programa incluyen buscar información en Internet o en la tienda física, mantenerse al día de las noticias sobre el programa, leer folletos sobre el programa en la tienda, mantenerse informado sobre las ofertas del programa y buscar información adicional cuando reciben una “*venta flash*”, entre otras muchas. Aunque la mayoría de estos comportamientos no son observables por las marcas, es posible crear algunas métricas en torno a los que sí pueden observarse. Algunos ejemplos de estas métricas pueden ser el número de veces que un miembro hace *clic* en los enlaces del correo electrónico una vez abierto, la frecuencia con la que visita el sitio web del programa, la frecuencia con la que visita la aplicación del programa y la frecuencia con la que solicita información sobre el programa al centro de atención al cliente.

A pesar de sus contribuciones, el presente estudio no está exento de limitaciones, que presentan oportunidades para futuras investigaciones. En primer lugar, debido a la dificultad de acceder al público objetivo del estudio (usuarios de *MyMcDonald's Rewards*), se optó por un muestreo de conveniencia, que puede presentar inconvenientes asociados a la representatividad de la muestra. En este sentido, futuros estudios deberían utilizar muestras más amplias obtenidas mediante muestreos aleatorios. En segundo lugar, este estudio ha analizado un único programa de lealtad gamificado de una marca muy conocida como McDonald's, por lo que futuras investigaciones podrían replicar este estudio utilizando otras marcas menos conocidas. Por último, el presente estudio se ha basado en datos transversales, recogidos en un único momento del tiempo. En este sentido, no ha sido posible analizar la evolución del compromiso con el programa de lealtad gamificado. Por ello, futuras investigaciones podrían llevar a cabo estudios longitudinales para analizar el compromiso de los usuarios a lo largo del tiempo. Esperamos que los resultados derivados de este estudio ayuden a los profesionales del marketing a desarrollar y evaluar programas de lealtad gamificados eficaces.



REFERENCIAS

- Abou-Shouk, M., & Soliman, M. (2021). "The impact of gamification adoption intention on brand awareness and loyalty in tourism: The mediating effect of customer engagement". *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100559. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100559>
- Bruneau, V., Swaen, V., & Zidda, P. (2018). "Are loyalty program members really engaged? Measuring customer engagement with loyalty programs". *Journal of Business Research*, 91, 144-158. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.002>
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). "Reliability and validity assessment", in J., Sullivan and R., Niemi (Eds), *Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences*. Beverly Hills and London: Sage Publications.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). "From game design elements to gamefulness: Defining gamification". *MindTrek*, 9–15.
- Flynn, J. (2022). *40 fascinating mobile app industry statistics [2022]: The success of mobile apps in the U.S.*, Zippia.com. Retrieved from: <https://www.zippia.com/advice/mobile-app-industry-statistics/>
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gao, M., & Huang, L. (2021). "Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102688. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102688>
- Hair, J., Hollingsworth, C.L., Randolph, A.B., & Chong, A.Y.L. (2017). "An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research". *Industrial Management & Data Systems*, 117, 442-458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hollebeek, L.D., Das, K., & Shukla, Y. (2021). "Game on! How gamified loyalty programs boost customer engagement value". *International Journal of Information Management*, 61, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102308>
- Hwang, J., & Choi, L. (2020). "Having fun while receiving rewards?: exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty". *Journal of Business Research*, 106, 365-376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.031>
- Kim, J., Steinhoff, L., & Palmatier, R. (2021). "An emerging theory of loyalty program dynamics". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 71-95. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00719-1>
- Kumar, V., & Kaushik, A. (2022). "Engaging customers through brand authenticity perceptions: The moderating role of self-congruence". *Journal of Business Research*, 138, 26-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.065>
- Lim, W., Rasul, T., Kumar, S., & Ala, M. (2022). "Past, present, and future of customer engagement". *Journal of Business Research*, 40, 439-456. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.014>
- MSI Marketing Science Institute (2020). *Research Priorities 2020-2022*. Retrieved from: https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_RP20-22.pdf
- Monferrer, D., Moliner, M.A., & Estrada, M. (2016). "Increasing customer loyalty through customer engagement in the retail banking industry". *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 23, 461-484. <https://doi.org/10.1108/SJME-07-2019-0042>
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *"Psychometric Theory*, 3rd ed." New York: McGraw-Hill.
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). "Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 294-311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Prentice, C., Han, X. Hua, L., & Hu, L. (2019). "The influence of identity-driven customer engagement on purchase intention". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 339-347. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.12.014>





Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). "How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction". *Computers in human behavior*, 69, 371-380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>

So, J., Danaher, T., & Gupta, S. (2015). "What do customers get and give in return for loyalty program membership?" *Australasian Marketing Journal*, 23, 196-206. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2015.02.002>

So, K., King, C., Sparks, B., & Wang, Y. (2016). "The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands". *Journal of Travel Research*, 55, 64-78. <https://doi.org/10.1177/0047287514541008>

Statista (2022). *Average loyalty program membership in the United States from 2015 to 2021*. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/618744/average-number-of-loyalty-programs-us-consumers-belong-to/>

Verhoef, P.C. (2003). "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development". *Journal of Marketing*, 67, 30–45. <https://doi.org/10.1509/jmkq.67.4.30.18685>

Vivek, S.D., Beatty, S.E., & Morgan, R.M. (2012). "Customer Engagement: Exploring customer relationships beyond purchase". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20, 122-146. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201>

Vivek, S.D., Beatty, S.E., Dalela, V., & Morgan, R.M. (2014). "A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22, 401–420. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679220404>

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *"For the Win: How game thinking can revolutionize your business"*. Wharton digital Press.

Wongsansukcharoen, J. (2022). "Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty: The case of a commercial bank in Thailand". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102826. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102826>

Yi, Y., & Jeon, H. (2003). "Effects of loyalty programs on value perceptions, program loyalty and brand loyalty". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 229-240. <https://doi.org/10.1177/0092070303031003002>

NOTAS

1. Para verificar la idoneidad del tamaño de la muestra, se utilizó el programa G*Power (versión 3.1.9.7). Para un alfa de 0,05, un tamaño estimado de 0,15, un 80% de poder y un único predictor, sería necesario un tamaño total de la muestra de 55. La muestra final del estudio es de 113, por lo que supera el tamaño mínimo recomendado.
2. Evaluación del sesgo del método común: dado que los datos se basaban en encuestas auto-administradas y se recogieron mediante una única medición, se llevaron a cabo diversos procedimientos para evaluar el sesgo del método común. En primer lugar, la participación en el estudio fue voluntaria y se garantizó a los encuestados el anonimato y la confidencialidad de los datos para asegurar que reportaran respuestas sinceras y no artificiales. En segundo lugar, para evitar que los encuestados dedujeran relaciones causa-efecto, las variables dependientes e independientes aparecieron en diferentes páginas del cuestionario. En tercer lugar, se realizó una prueba completa de colinealidad basada en los valores del factor de inflación de la varianza (VIF). Los valores VIF oscilaron entre 1,205 y 1,512, todos ellos inferiores a 3,3. De esta forma, el sesgo del método común no parece ser un factor significativo en esta investigación.

ANEXO

CONSTRUCTOS, ÍTEMS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Compromiso con el programa de lealtad gamificado (Bruneau et al., 2018)

Uso proactivo de la tarjeta

- PRO1. Se me ocurre de forma espontánea utilizar la aplicación cuando estoy comprando en McDonald's
- PRO2. Presento el código de mi aplicación al cajero únicamente cuando me lo pide (I)
- PRO3. Presento el código de mi aplicación al cajero, aunque no me lo pida
- PRO4. A veces me olvido de utilizar la aplicación cuando estoy comprando en McDonald's (I)

Canjeo de puntos

- RED1. Cuando recibo una "venta flash" en la aplicación, compro en McDonald's para beneficiarme de ella.
- RED2. Hago lo que tengo que hacer para canjear mis puntos y recibir las recompensas
- RED3. Cuando alcanzo un determinado umbral de puntos, compro específicamente en McDonald's para obtener mi recompensa

Adaptación del comportamiento de compra

- ADA1. A veces compro más productos de los previstos para obtener más ventajas que ofrece la app
- ADA2. Estoy dispuesto a comprar más productos con el fin de conseguir más puntos

Intercambio de información

- SHA1. Recomendando la aplicación a mis amigos y familiares
- SHA2. Hablo de la aplicación con mis amigos y familiares
- SHA3. Intento convencer a mis amigos y parientes para que se conviertan en usuarios de esta aplicación cuando hay alguna oferta interesante

Receptividad a la información

- REC1. Cuando recibo notificaciones o alertas de la aplicación, las borro directamente (I)
- REC2. Cuando recibo notificaciones o alertas de la aplicación, las abro
- REC3. Cuando recibo notificaciones o alertas de la aplicación, las leo

Búsqueda de información

- SEA1. Busco información sobre la aplicación (por ejemplo, puntos, ventas, recompensas...)
- SEA2. Sigo de cerca la evolución de mis puntos en la app
- SEA3. Me mantengo al día de las noticias relativas a la aplicación
- SEA4. Me mantengo informado sobre las ofertas en la app
- SEA5. Cuando recibo una oferta, siento curiosidad y busco más información

Compromiso con la marca (Vivek et al., 2014)

Atención consciente

- ATT1. Cualquier cosa relacionada con McDonald's capta mi atención
- ATT2. Me gusta saber más sobre McDonald's
- ATT3. Presto mucha atención a todo lo relacionado con McDonald's

Participación entusiasta

- PARI. Paso de forma voluntaria mucho tiempo en McDonald's
- PAR2. Me apasiona McDonald's
- PAR3. Mis días no serían lo mismo sin McDonald's

Conexión social

- SOC1. Me encanta ir a McDonald's con mis amigos
- SOC2. Disfruto más de McDonald's cuando estoy con otras personas
- SOC3. McDonald's es más divertido con otras personas a mi alrededor

Lealtad hacia la marca (Gao and Huang, 2021)

- LOY1. Pienso seguir comprando en McDonald's
- LOY2. Animo a mis amigos a ir a McDonald's
- LOY3. Recomendando McDonald's a todos los que buscan mis consejos

Nota: (I): ítem inverso; los ítems "PRO2", "PRO4" y "REC1" han sido eliminados del modelo final.