



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MODELO DE RELACIÓN ENTRE REDES SOCIALES ONLINE, ESTILOS DE
LIDERAZGO Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN EMPRESAS DEL
SECTOR TURÍSTICO.

Tesis doctoral presentada por:

Hugo de Juan Jordán

DIRECTOR: DR. Daniel Palacios-Marqués

DIRECTORA: DRA. María Guijarro-García

Valencia, Febrero 2019

Dedicatoria

Son muchas las personas y causas a las que me gustaría dedicar este trabajo, al que humildemente he volcado tanto esfuerzo, porque son muchas las personas que se merecen mi admiración, reconocimiento y agradecimiento. Sin embargo, querría sintetizar en la figura de los padres, mis padres, esta dedicatoria.

Los padres y madres dedican su vida a impulsar la vida de sus hijos con total generosidad y amor, sin esperar nada a cambio. Mi padre así lo hizo hasta su temprana marcha y mi madre lo sigue haciendo desde su senectud. Siento que, si este proyecto supone un logro en alguna medida, es un éxito que tiene su génesis en ellos, en su humilde ambición de mi felicidad y realización.

Dedicado a las madres y padres del mundo. Dedicado a mis padres.

.

Agradecimientos

Más de cuatro años dedicados a construir este trabajo debe implicar, sobre todo, muchas deudas de tiempo. Tiempo que he tomado prestado de mi maravillosa mujer, de mis queridas hijas, de mi familia, de mi trabajo, de mis amigos y hobbies. Un tiempo prestado que no puedo ni recuperar ni devolver, así que solo puedo reconocer y agradecer profundamente.

Me siento muy afortunado por poder haber dedicado tanto a este proyecto y agradezco enormemente la paciencia que han tenido conmigo los que me han rodeado.

Igualmente, me ha sorprendido la suerte que he tenido al encontrarme en el camino a personas que me han ayudado y animado a no cejar en esta aventura, que han sido generosas con tu tiempo, con su conocimiento, con sus intenciones y buena fe. Especial mención a mis directores de tesis, que me han dado mucho a cambio de nada. Solo espero poderlo devolver de alguna forma a ellos, o a otros como yo, en su nombre.

Alguien me dijo que ser agradecido es un ejercicio que da felicidad. Entonces esta tesis que tan feliz me hace, sin duda, me obliga a estar muy agradecido y eso me hace doblemente feliz.

Resumen

Este estudio plantea la relación y el posible efecto cruzado de las redes sociales online, los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo en las empresas turísticas, que forman parte de un sector clave para la economía española. La revisión de la literatura describe cómo el uso de las redes sociales online permite a las empresas dialogar con sus clientes, pero también facilita a los empleados participar en la gestión del conocimiento conversacional y colaborativo, modelos que por su parte enriquecen sus procesos cognitivos y creativos. Los resultados muestran la importancia de que el líder incorpore no sólo las herramientas sino la filosofía de las redes sociales dentro de la cultura de su empresa como herramienta de comunicación, colaboración y gestión del conocimiento para los miembros de su empresa, para él mismo y para el nuevo consumidor: el turista 3.0, un usuario digital activo que se ha convertido en productor de contenidos y de tendencias, al compartir sus impresiones de viaje y sus recomendaciones sobre empresas, productos y servicios.

Keywords: redes sociales online, empresas turísticas, estilos de liderazgo, capacidad de aprendizaje organizativo.

Resum

Aquest estudi planteja la relació i el possible efecte creuat de les xarxes socials en línia, els estils de lideratge i la capacitat d'aprenentatge organitzatiu en les empreses turístiques, que formen part d'un sector clau per a l'economia espanyola. La revisió de la literatura descriu com l'ús de les xarxes socials en línia permet a les empreses dialogar amb els seus clients, però també facilita als empleats participar en la gestió del coneixement conversacional i col·laboratiu, models que per la seua banda enriqueixen els seus processos cognitius i creatius. Els resultats mostren la importància que el líder incorpori no només les eines sinó la filosofia de les xarxes socials dins de la cultura de la seua empresa com a eina de comunicació, col·laboració i gestió del coneixement per als membres de la seva empresa, per a ell mateix i per el nou consumidor: el turista 3.0, un usuari digital actiu que s'ha convertit en productor de continguts i de tendències, en compartir les seues impressions de viatge i les seues recomanacions sobre empreses, productes i serveis.

Keywords: xarxes socials en línia, empreses turístiques, estils de lideratge, capacitat d'aprenentatge organitzatiu.

Abstract

This study raises the relationship and the possible cross effect of online social networks, leadership styles and organizational learning capacity in tourism companies, which are part of a key sector for the Spanish economy. The review of the literature describes how the use of online social networks allows companies to dialogue with their clients, but also facilitates employees to participate in their knowledge management in a conversational and collaborative way, models that in turn enrich their cognitive and creative processes. The results show the importance of the leader incorporating not only the tools, but also the philosophy of the social networks within the culture of his company as a tool of communication, collaboration and knowledge management for the members of his company, for himself and for the new consumer: the tourist 3.0, an active digital user who has become a producer of content and trends, by sharing his impressions of travel and his recommendations on companies, products and services.

Keywords: online social networks, tourism businesses, leadership styles, organizational learning capacity.

Tabla de Contenidos

1	Introducción	14
1.1	Justificación del tema.....	14
1.2	Antecedentes	16
1.3	Objetivos	17
1.3.1	Objetivos específicos.....	18
1.3.2	Estructura del trabajo de investigación	19
2	Marco teórico de las Redes Sociales online	21
2.1	Objetivos	21
2.2	Fundamentos de las redes sociales online.....	21
2.2.1	Evolución histórica	21
2.2.2	La Web 2.0 y las redes sociales online	25
2.3	Características de las Redes sociales online.....	37
2.3.1	Definición	37
2.3.2	Características funcionales.....	37
2.3.3	Características técnicas	39
2.3.4	Resumen gráfico del concepto de Redes Sociales Online.....	40
2.4	Tipología de redes sociales online.....	42
2.4.1	Redes sociales indirectas.....	42
2.4.2	Redes sociales Directas	43
2.5	Redes sociales en la empresa	53
2.5.1	Redes sociales corporativas (CSN)	55
2.5.2	Redes sociales de empresa (ESN).....	59
2.6	Utilidad de las redes sociales para la empresa	64
2.6.1	Crear un sistema de inteligencia competitiva.....	67
2.6.2	Traer conocimiento estable y empoderar a las personas.....	68
2.6.3	Conectar a las personas	69

2.6.4	Soporte al intercambio de conocimiento continuo	70
2.6.5	Localizar talento en la organización	71
2.6.6	Incrementar el capital intelectual	72
2.6.7	Impulsar la innovación	72
2.6.8	Crear una comunidad para colaborar	73
2.6.9	Mejorar el proceso de pensamiento individual a colectivo	74
2.6.10	Hacer del aprendizaje un proceso continuo en la organización	74
2.6.11	Atraer y retener talento	75
2.6.12	Como potente herramienta de marketing	78
2.6.13	Como herramienta de comunicación corporativa	82
2.6.14	Como herramienta de dirección y liderazgo	83
2.6.15	Otros beneficios	83
2.7	Redes sociales online para emprendedores y ecosistemas de emprendimiento	84
2.7.1	Introducción	84
2.7.2	Emprendedores	85
2.7.3	Ecosistemas de Emprendimiento	91
3	Marco teórico de los estilos de liderazgo	102
3.1	Introducción	102
3.2	Estilos de liderazgo	105
3.2.1	Orígenes en la literatura sobre estilos de liderazgo	105
3.2.2	El Sistema de gestión de Likert	107
3.2.3	El modelo del grid gerencial de Blake-Mouton	107
3.2.4	Liderazgo situacional de Hersey-Blanchard	111
3.2.5	Teoría camino-meta o Path-Goal	112
3.2.6	Los 6 estilos emocionales de liderazgo	113
3.2.7	La matriz de liderazgo de Randle	116
3.2.8	Liderazgo transformacional	116
3.2.9	Liderazgo transaccional	119
3.2.10	Otros estilos de liderazgo	125

3.3	Resumen gráfico de los estilos de liderazgo	128
4	Marco teórico de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo	130
4.1	Introducción	130
4.2	El conocimiento	132
4.3	El aprendizaje organizativo.....	133
4.3.2	Crear conocimiento en las organizaciones.....	136
4.4	Capacidad de Aprendizaje Organizativo	141
4.4.1	Dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo	142
4.4.2	Resumen gráfico de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo.....	145
5	Propuesta de hipótesis.....	147
5.1	Introducción	147
5.1.1	La importancia actual de los constructos del estudio.....	148
5.2	Redes sociales y estilos de liderazgo	150
5.3	Redes sociales y capacidad de aprendizaje organizativo	156
5.4	Relación entre las redes sociales, estilos de liderazgo y capacidad de aprendizaje organizativo.....	160
6	Metodología de investigación	167
6.1	Objetivos	167
6.2	Sector del Turismo	168
6.2.1	Investigación en el sector del Turismo.....	169
6.2.2	Importancia y economía del sector Turismo en España	172
6.2.3	El sector hotelero y los hoteles en España.....	174
6.2.4	Turismo y redes sociales online	175
6.3	Metodología de Investigación	179
6.3.1	Los modelos de ecuaciones estructurales	180
6.3.2	Diseño de la investigación empírica.....	184
7	Resultados del estudio empírico.....	196
7.1	Objetivos	196

7.2	Análisis de las propiedades de las escalas de medida	196
7.2.1	Evaluación de la escala de medida de los estilos de liderazgo	196
7.2.2	Evaluación de la escala de medida de capacidad de aprendizaje organizativo	208
7.2.3	Evaluación de la escala de grado de introducción de las redes sociales online	216
7.3	Contraste de hipótesis mediante la utilización de modelos de ecuaciones estructurales ..	219
7.3.1	Test de la primera hipótesis	219
7.3.2	Test de la segunda hipótesis	223
7.3.3	Test de la tercera hipótesis	228
8	Conclusiones.....	232
8.1	Introducción	232
8.2	Conclusiones referentes a las variables de estudio.....	234
8.2.1	Redes sociales online	234
8.2.2	Estilos de Liderazgo	235
8.2.3	Capacidad de Aprendizaje Organizativo	241
8.3	Conclusiones referentes al modelo teórico	242
8.4	Conclusiones acerca de los resultados empíricos.....	243
8.5	Conclusiones acerca del sector turismo.....	246
8.6	Implicaciones prácticas en la empresa	247
8.7	Limitaciones	255
8.8	Futuras investigaciones.....	256
9	Referencias.....	258

Lista de tablas

Tabla 1: Comparación de la web 1.0 y web 2.0.....	28
Tabla 2: Volumen de resultados al buscar en la Web of Science documentos con el término de referencia en su título.....	131
Tabla 3: Artículos que contienen en el título el constructo Online Social Networks, leadership styles u organizational learning.	149
Tabla 4: datos de base para el cálculo de la muestra necesaria	185
Tabla 5: ficha técnica del estudio empírico.	188
Tabla 6: Índices de ajuste de los modelos de medida	198
Tabla 7: Media y desviación típica de los ítems de la escala Estilos de Liderazgo.....	199
Tabla 8: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida.....	205
Tabla 9: Valores de fiabilidad compuesta.....	206
Tabla 10: Índices de ajuste de los modelos de medida	210
Tabla 11: Media y desviación típica de los ítems de la dimensión experimentación	210
Tabla 12: Media y desviación típica de los ítems de la dimensión asumir riesgos	211
Tabla 13: Media y desviación típica de los ítems de la dimensión interacción con el entorno externo.....	211
Tabla 14: Media y desviación típica de los ítems de la dimensión diálogo.....	212
Tabla 15: Media y desviación típica de los ítems de la dimensión toma de decisiones participativa.....	212
Tabla 16: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida de la escala de capacidad de aprendizaje organizativo	213
Tabla 17: Valores de fiabilidad compuesta.....	215
Tabla 18: Media y desviación típica de los ítems de la escala Redes Sociales	216
Tabla 19: Índices de ajuste del modelo de medida de redes sociales	217
Tabla 20: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida.....	218
Tabla 21: Índices del ajuste global del modelo.....	220

Tabla 22: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno	221
Tabla 23: Valores de fiabilidad compuesta.....	222
Tabla 24: Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la primera hipótesis	223
Tabla 25: Medidas de la bondad del ajuste global del conjunto de modelos estructurales de la segunda hipótesis	225
Tabla 26: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno	226
Tabla 27: Valores de fiabilidad compuesta de la escala capacidad de aprendizaje organizativo	227
Tabla 28: Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la segunda hipótesis	227
Tabla 29: Índices del ajuste global del modelo.....	229
Tabla 30: Parámetros estimados e índices de fiabilidad en los modelos estructurales de la tercera hipótesis	230
Tabla 31: Efecto directo e indirecto de los estilos de liderazgo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo.....	230

Lista de ilustraciones

Ilustración 1; Orígenes históricos de Internet. 22

Ilustración 2: Evolución de la WWW de la era del PC a la Web 4.0. 23

Ilustración 3: Dimensiones de la web 2.0.. 29

Ilustración 4: diferentes tipologías de OSN..... 43

Ilustración 5: Utilidad de las OSN para la empresa..... 66

Ilustración 6: Tipo de uso de las ESN..... 71

Ilustración 7: Representación temporal de los estilos repasados en este capítulo. 104

Ilustración 8: Esquema que muestra una relación entre atributos clave de los tres constructos. 165

Ilustración 9: cálculo del error muestral con una calculadora gráfica 187

1 Introducción

1.1 Justificación del tema

El autor de la presente investigación vivió como estudiante universitario el nacimiento de Internet y posteriormente ya como profesional el desarrollo de la era del social media y las redes sociales online. Una era disruptiva donde los consumidores tienen el control; pues tienen mayor acceso a la información y mayor dominio sobre el consumo de los medios, de lo que nunca antes habían tenido (Vollmer y Precourt, 2008). Eso es así, entre otros motivos, porque hoy los medios sociales son percibidos por los consumidores como una fuente de información, en lo relativo a productos y servicios, más confiable que cualquier otra comunicación promovida corporativamente dentro de los elementos tradicionales del marketing mix (Foux, 2006). Esta tecnología no solo facilita a las compañías hablar con sus clientes, y a los clientes hablar entre ellos, sino además también permite a los clientes hablar con las compañías (Mangold y Faulds, 2009). De hecho, según Wirtz, Schilke y Ullrich (2010) el desarrollo asociado con la Web 2.0 ha creado radicalmente nuevas vías para los clientes de interactuar con las empresas que operan en internet, de tal modo que las empresas necesitan revisar cómo su modelo actual de negocios afronta las nuevas condiciones del entorno.

Como profesional, el autor de la presente investigación ha vivido la experiencia de poder analizar, diseñar e intervenir en multitud de proyectos de adopción de redes sociales en organizaciones de diversos sectores. Y ha podido comprobar como esta adopción ha tenido y tiene un gran potencial para construir relaciones mucho más fuertes y altamente específicas con los consumidores. Ha podido confirmar, por tanto, que la rápida e inteligente adopción de las aplicaciones Web 2.0 en una organización se la puede considerar una decisión integral (Seo y Lee, 2016). Por otro lado, pese a que el fenómeno de las redes sociales online está muy desarrollado con una amplia literatura disponible al respecto, en lo que se refiere al valor de las redes sociales online en el mundo de la empresa

y su aprovechamiento a nivel de management, es un ámbito de estudio con mucho interés y potencial (Berger, Klier, Klier y Probst, 2014).

Desde otra importante dimensión del escenario en el que analizar el fenómeno y valor de las redes sociales en la empresa, es muy importante destacar que la actual era digital está marcada por varios cambios estructurales clave que están reformulando el liderazgo (Firlej y Kluz, 2016): 1) cambios tecnológicos rápidos y de gran alcance; 2) una globalización que lleva a una difusión dinámica de información; (3) un cambio desde los atributos físicos hacia el conocimiento y (4) formas organizativas más dispersas y menos jerárquicas. Esta incertidumbre e intensidad de los cambios a los que se enfrenta la empresa ha aumentado el papel estratégico de la innovación y el aprendizaje organizativo, considerándose hoy determinantes de la rentabilidad empresarial (Jiménez y Sanz-Valle, 2006). La capacidad de aprendizaje organizativo se define como el conjunto de características organizativas y directivas que impulsan el aprendizaje organizativo o que habilitan que una organización aprenda (Chiva y Alegre, 2009). En ese sentido Chiva, Alegre y Lapiedra (2007) establecieron cinco factores clave que impulsan el referido aprendizaje organizativo: (1) experimentación, (2) aceptación del riesgo, (3) interacción con el entorno, (4) diálogo y (5) la toma de decisiones participativa.

Así pues, estilos de liderazgo, junto a Capacidad de Aprendizaje Organizativo, se convierten en ingredientes que acompañan y motivan esta investigación.

En lo que respecta al mundo del turismo, a nadie le cabe duda de que los medios sociales han supuesto un cambio sustancial en la relación de los proveedores de servicio con los visitantes. Los turistas se comunican entre ellos y los mensajes que se intercambian en las redes sociales se extienden rápidamente solidarizando a los iguales, constituyendo auténticos frenos o, por el contrario, acicates en el mercado turístico (Martínez-González, 2016).

Desde una perspectiva tradicional podría decirse que este impacto se deriva de la existencia de un nuevo canal de relación, que amplía las posibilidades de comunicación con los turistas, pero no es solo esto. En realidad, el impacto mayor se deriva de la

naturaleza de los medios sociales como generadores de opinión (Urueña, Valdecasa, Ballester, Castro y Cadenas, 2016).

Así pues, resulta muy motivante el analizar el valor y potencial que suponen las redes sociales online en la relación mercado – empresa y viceversa, e incluso más en la relación interna empresa-empresa, hasta el punto de que Bughin (2015) ya demostró que la aportación de valor de las tecnologías sociales en la empresa es similar a lo que supuso la aparición de los ordenadores en los años 90 o más recientemente lo que está suponiendo tecnologías como el bigdata.

Y más concretamente, se hace especialmente importante investigar en cuánto estas relaciones o conversaciones, convenientemente lideradas, pueden influir en la mejora, transformación e innovación de las empresas, especialmente en un sector tan sensible y clave para nuestra región y país como es el turístico.

Dada la indiscutible relevancia de las redes sociales online en la empresa y específicamente en el sector turismo, esta tesis explora posibles relaciones con los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizacional en las empresas, con el objetivo final de poder aportar al mundo científico y empresarial recomendaciones y conclusiones que sean provechosas para el futuro de nuestros profesionales, nuestras empresas y nuestra sociedad.

1.2 Antecedentes

Esta investigación surge en el contexto de la colaboración de investigación dentro del Instituto de Innovación en Marketing Turístico de ESIC. Pero también de la experiencia profesional del autor como consultor aplicando la tecnología en la gestión, mejora de la productividad y transformación organizacional de más de 20 años, donde las redes sociales, en todo su amplio espectro, han tenido una gran utilidad para los objetivos empresariales que se ansiaban en cada caso. Este interés se alimenta, además, de la pasión del autor por el fenómeno de transformación cultural a nivel de management empresarial que ha implicado todo lo referente a la revolución 2.0, pues ha supuesto y sigue suponiendo un

cambio dramático a nivel de negocio, cultura, tecnología y social, así como en el panorama de la investigación de la propia Internet (Boyd y Ellison, 2007).

El autor de esta investigación sostiene que las empresas pueden aprender, mejorar, evolucionar y adaptarse positivamente, y en definitiva ser mejores para la sociedad en la que conviven, gracias a un liderazgo óptimo que sepa lograr provecho de las redes sociales online y la cultura subyacente que implican. De esta forma, esta investigación pretende aportar un granito de arena a todo ello.

Si bien existe un gran volumen de literatura al respecto de las redes sociales online, que sigue en evolución, mucho más consolidada está la literatura y conclusiones alrededor del liderazgo y sus estilos, y el aprendizaje de las empresas o capacidad de aprendizaje organizativo. Por ello, esta investigación se centra fundamentalmente en clarificar, buscar recomendaciones y tratar de aportar conclusiones enriquecedoras en lo referente a redes sociales online y la empresa, especialmente en su relación con la forma de liderar y el cómo aprender de ello y específicamente tomando como foco el sector Turismo, tan importante para la Comunidad Valencia (residencia del autor) y tan sensible a un tema como las redes sociales online.

1.3 Objetivos

El objetivo general de esta investigación sería el aportar conclusiones y recomendaciones que permitan obtener el máximo provecho de las redes sociales online para la empresa y por extensión para la sociedad. Sin embargo, esta meta es demasiado general y ambiciosa, con lo que el objetivo principal de esta tesis es investigar, analizar y exponer lo beneficioso para la empresa del aprovechamiento de las redes sociales en sinergia con estilos de liderazgo y capacidad de aprendizaje organizativo.

Se trata de demostrar que existe una interdependencia positiva entre redes sociales online, determinados estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo, obteniendo de esta relación las mejores conclusiones y recomendaciones para su

aprovechamiento en beneficio de las empresas, y en última instancia de todos sus stakeholders¹ y la sociedad.

Por tanto, el objetivo de la lectura de esta investigación es por un lado el que pueda aportar ideas y buenas recomendaciones para llevarse al mundo de la dirección y gestión empresarial, mientras por otro pueda contribuir a la literatura con unas pocas, pero claras y relevantes conclusiones. En concreto, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1.3.1 Objetivos específicos.

1.3.1.1 Sintetizar los diferentes tipos de redes sociales online y su utilidad para las empresas

Se trata de obtener de la literatura existente lo más útil de las redes sociales online aplicadas al mundo empresarial y el management, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, los recursos humanos, el marketing y el liderazgo, sintetizándolo e intentando aportar de forma subordinada la propia experiencia profesional del autor trabajando en el mundo de internet y las redes sociales.

1.3.1.2 Aflorar y demostrar hipótesis útiles para el mundo empresarial

Demostrar que existe una interdependencia o relación positiva entre tres variables muy importantes para la empresa, como son las redes sociales online, los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo.

¹ Stakeholder: del inglés, persona, grupo u organización que tiene interés o preocupación por una organización. Las partes interesadas pueden afectar o ser afectadas por las acciones, objetivos y políticas de la organización. Algunos ejemplos de actores claves son acreedores, directores, empleados, gobierno (y sus agencias), propietarios (accionistas), proveedores, sindicatos y la comunidad de la cual el negocio extrae sus recursos. Leer más: <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>

1.3.1.3 Obtener conclusiones útiles para el management y las empresas derivadas de los resultados de la investigación y la confirmación de las hipótesis.

Con los resultados y su análisis, lo recogido de la literatura existente y la propia experiencia profesional del investigador, se pretenden extraer y ofrecer conclusiones, pero sobre todo recomendaciones y buenas prácticas del aprovechamiento de las redes sociales online, potenciadas por el estilo de liderazgo más afín y el óptimo aprendizaje de la organización.

1.3.2 Estructura del trabajo de investigación

Después de la introducción y objetivos, en el capítulo (2) se hace una revisión de la literatura sobre redes sociales online en general y de su uso corporativo en especial. Se hace énfasis en la utilidad de las redes sociales online en la empresa con el objetivo de sensibilizar sobre su importancia y sobre todo para ayudar en su aprovechamiento. Por ello se profundiza no solo en la definición y origen de las redes sociales online, sino también las clasificaciones y tipos, y sobre todo su aportación a diferentes ámbitos de la empresa. Los capítulos (3) y (4) se dedican a revisar y sintetizar la literatura más relevante sobre los otros dos constructos de esta investigación, los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo respectivamente. Posteriormente, en el capítulo (5), se presenta el modelo teórico y las hipótesis de investigación centradas en la relación de las redes sociales online con los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo. El siguiente capítulo (6) explica la metodología de investigación y se referencia el especial interés del sector Turismo, y los hoteles en particular, para tal investigación. El capítulo (7) presenta los resultados del estudio empírico realizado, el análisis de las escalas de medida y se contrastan las tres hipótesis y sus sub-hipótesis planteadas.

Finalmente, el capítulo (8) presenta las conclusiones obtenidas tanto del estudio empírico, como de la información que éste aporta en contraste con la literatura analizada y la propia experiencia profesional del autor en este ámbito. Estas conclusiones solo pueden

finalizar con las limitaciones de la presente investigación y los caminos a los que se anima a la comunidad investigadora a emprender en un futuro

2 Marco teórico de las Redes Sociales online

2.1 Objetivos

El objetivo de este capítulo es presentar el origen, marco conceptual y general de las redes sociales online, así como explicar también sus características, tipos y clasificación. Dado que el fenómeno de las redes sociales online es tan amplio, el objetivo de este capítulo es hacer hincapié en la vertiente más relacionada con el mundo de la empresa y el management, su valor y uso en este ámbito. En ese sentido, se insiste en el detalle de las redes sociales online de tipo corporativo y de uso interno en las empresas, con el objetivo de extraer más valor y utilidad para el mundo empresarial.

2.2 Fundamentos de las redes sociales online

2.2.1 Evolución histórica

Internet se ha convertido en una herramienta indispensable para las empresas de hoy en día (Singh, Sao, Nagare y Dharmarajan, 2016), pero los orígenes de Internet se remontan a 1962 cuando ya J.C.R. Licklider, del MIT, imagina una "Red galáctica" de ordenadores interconectados globalmente. Y desde entonces son muchos los investigadores y programas de investigación, como el programa de investigación informática de DARPA, o la primera red de interconexión ARPANET, los que van construyendo las bases de Internet (Leiner et al., 2009). Es en el 24 de octubre de 1995, cuando el Consejo Federal de redes (FNC) pasó una resolución unánime para definir el término Internet.

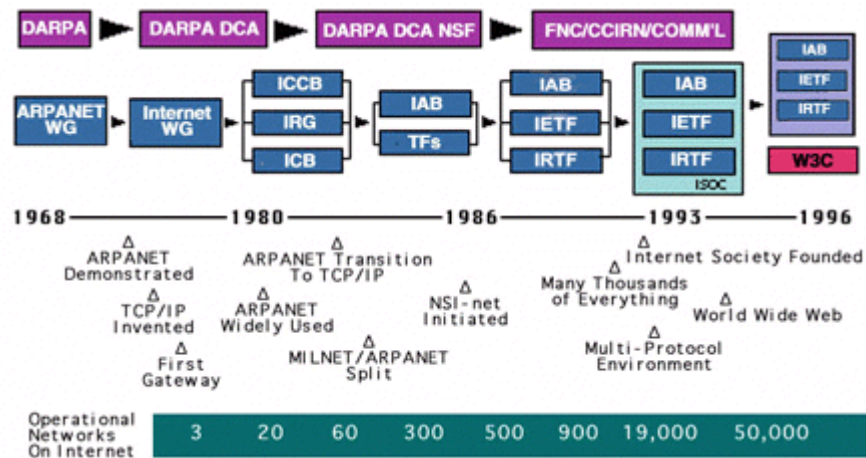


Ilustración 1; Orígenes históricos de Internet. Fuente: Leiner et al. (2009)

Esta definición del término “Internet” se desarrolló consultando a los miembros de las comunidades de Internet y propiedad intelectual, y dice: "Internet" se refiere al sistema de información global que: (1) esta enlazado lógicamente a un espacio global de direcciones únicas basadas en el Protocolo de Internet (IP) o sus subsecuentes extensiones/añadidos; (2) puede soportar la comunicación usando el conjunto Protocolo de control de transmisión/Protocolo de Internet (TCP/IP) o sus subsecuentes extensiones/añadido y otros protocolos compatibles con IP; y (3) provee, usa o da accesibilidad, ya sea de manera pública o privada a servicios de alto nivel superpuestos en las comunicaciones y las infraestructuras relacionas ya descritas.

Tim Berners-Lee y Robert Cailliau crearon la World Wide Web alrededor de 1990 (Berners-Lee, Cailliau, Groff y Pollermann, 2010), y durante estas más de dos últimas décadas ha sufrido una evolución extraordinaria y asombrosa: de la web 1.0 (la web del conocimiento), a la web 2.0 (la web de la comunicación) o web 3.0 (la web de la cooperación), hasta futurible la web 4.0 (o web de la integración), como generaciones más destacadas desde su nacimiento (Aghaei, Nematbakhsh y Khosravi Farsani, 2012).

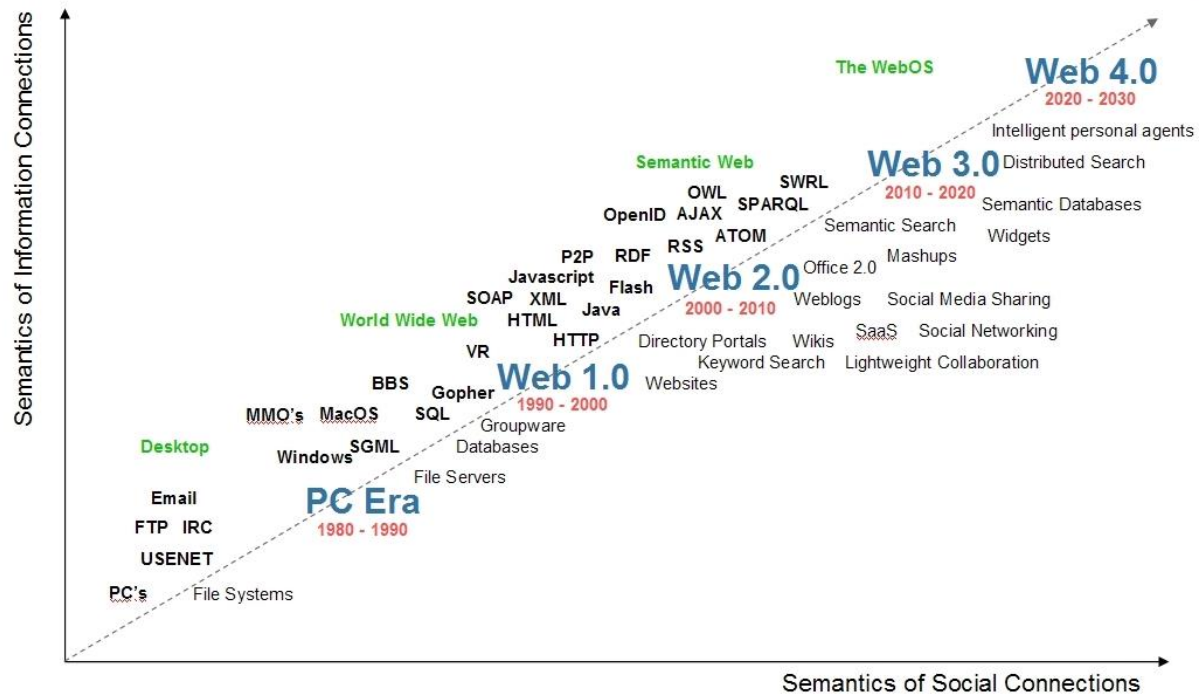


Ilustración 2: Evolución de la WWW de la era del PC a la Web 4.0. Fuente: Radar Networks y Nova Spivack (2007)

2.2.1.1 Web 1.0

La Web 1.0 era fundamentalmente una web de solo lectura, estática y unidireccional, donde las empresas podían ofrecer catálogos o folletos de sus productos y servicios a los usuarios de Internet para que estos los leyeran y pudieran entrar en contacto con las empresas, pero sin que estos pudieran interactuar entre ellos o con los contenidos (Aghaei, Nematbakhsh y Khosravi Farsani, 2012).

Este modelo de World wide web transcurre entre 1990 y principios de los años 2000.

En su estado más maduro de evolución, en la web 1.0, las empresas abrían sus páginas para aprovechar del comercio electrónico (B2C) en un mercado virtual sin fronteras y cada vez más amplio, reduciendo sus costos de transacción y del B2B o Business to business (Dans y Allen, 2001).

2.2.1.2 El origen de la web 2.0

El espíritu de “comunidad” de Internet emana ya desde sus orígenes: internet es tanto una colección de comunidades como una colección de tecnologías, y su éxito se puede atribuir en gran medida a la satisfacción de necesidades básicas de las comunidades y a usar la comunidad de manera efectiva para hacer avanzar la infraestructura. (Leiner et al., 2009). Con esa filosofía de trasfondo, Levine, Locke y Searls (1999) publicaron el Cluetrain Manifesto en Internet (www.cluetrain.com), un listado de 95 tesis sobre cómo las empresas tenían que modificar su modelo de negocio en un mercado en el que los actores ya estaban plenamente interconectados. La idea básica del Cluetrain Manifesto es que, en un espacio donde la información ya fluye de manera casi indiscriminada, los mercados son más que nunca conversaciones entre sus actores, por lo cual las empresas tienen que escuchar y aprender de lo que dicen tanto sus trabajadores como, sobre todo, sus clientes (Fages-Ramió, 2008).

Este manifiesto de 1999 es considerado una de las bases filosóficas o actitud que supone el trasfondo de la web 2.0 (Fages-Ramió, 2008), pero es 5 años más tarde, en la conferencia sobre la Web 2.0 de O'Reilly Media y MediaLive Internacional en 2004, cuando Dale Dougherty, vice-presidente de O'Reilly Media acuña el término de Web 2.0 (O'Reilly, 2005), y fruto de esta evolución de la tecnología y su uso, se abre una nueva era en el mundo de Internet.

Así pues, Teece (2010) sostenía que los modelos específicos de negocio que pueden ser exitosos en el contexto de la Web 2.0 son muchas veces muy diferentes de los tradicionales modelos de negocio de la Web 1.0 y las empresas serían forzadas a revisar su modelo existente para mantenerse competitivas, es decir, que el mundo estaba abocado a crecer en Internet y adoptar la web 2.0. Y llegado el momento actual, tal como se representa en el siguiente gráfico basado en datos de junio de 2017 (Statista, 2017), no solo se

demuestra que Internet ha crecido de forma crucial en todo el mundo desde su nacimiento, sino que además las redes sociales se han instaurado con la misma rotundidad:

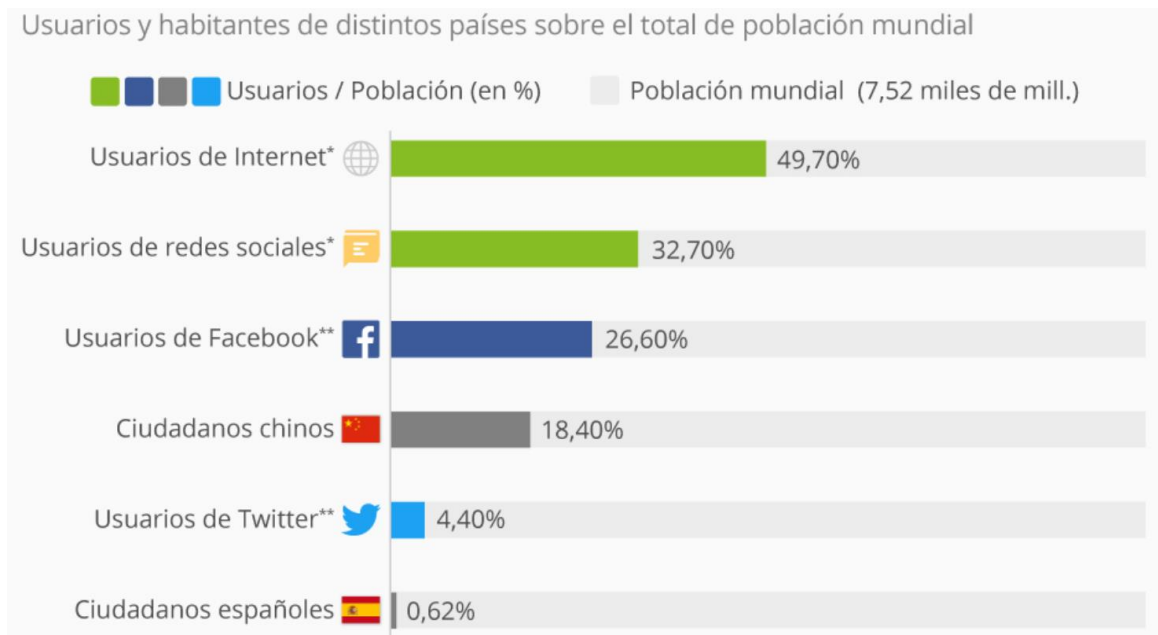


Figure 1: Número de usuarios y habitantes de distintos países sobre el total de población mundial, según Statista (2017) basado en datos del World Bank, eMarketer, Facebook, Twitter y Worldometers a junio de 2017

2.2.2 La Web 2.0 y las redes sociales online

2.2.2.1 El concepto de la web 2.0

El término Web 2.0 comprende aquellos sitios web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web (O'Reilly, 2005). Según citan Erragcha y Romdhane (2014) la web 2.0 reposa en 5 columnas:

- (a) participación, donde todos los usuarios pueden opinar y lo hacen
- (b) apertura, basada en la colaboración e intercambio de información
- (c) conversación, y diálogo entre los diferentes usuarios
- (d) comunidad, o agrupaciones de personas con intereses comunes
- (e) interconexión, y vínculos con otros sites, recursos o personas

Por su parte, Iturricha (2011) define la Web 2.0 como: “Una herramienta de gestión en el ámbito individual, organizacional, que permite la promoción de cada uno de ellos en un espacio virtual, basada en un concepto de comunicación multifacético, instantáneo y descentralizado, con amplio soporte de las tecnologías de información y comunicación y acorde a la innovación continua.”

Un sitio Web 2.0 permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por usuarios en una comunidad virtual, a diferencia de sitios web estáticos donde los usuarios se limitan a la observación pasiva de los contenidos que se han creado para ellos. Es decir, Web 2.0 es la evolución de las aplicaciones estáticas a dinámicas donde la colaboración del usuario es necesaria (Berners-Lee, Cailliau, Groff y Pollermann, 2010).

2.2.2.2 La filosofía de la web 2.0

La ‘Web 2.0’ no es simplemente un conjunto de prestaciones y tecnologías, sino algo mucho más ambicioso: una verdadera actitud. La Web 2.0 supone un cambio fundamental y, para algunos, también una inversión en los esquemas comunicativos y de interacción en la empresa y en las relaciones sociales tradicionales. Una revolución que está ocurriendo vertiginosamente ante nuestros ojos (Dans E. , 2007).

Esta revolución 2.0 ha traído un cambio dramático a nivel de negocio, cultura, tecnología y social, así como en el panorama de la investigación de la propia World Wide

Web (Boyd y Ellison, 2007). Hoy, según Gutiérrez de Diego (2012), se habla de Estrategia 2.0 o cómo las empresas deben entender que poner al cliente (o a la comunidad de clientes) en el centro de su estrategia empresarial es la clave del éxito, pues el nuevo consumidor busca experiencias y nuevas formas de interacción con las empresas que le ofrecen productos y servicios.

Por su parte, Hertogh, Viaene y Dedenne (2011) definen el término empresa 2.0 como aquellas compañías que compran o construyen plataformas con wikis y software de redes sociales para mantener y aumentar las estructuras colaborativas de trabajo del conocimiento continuamente cambiantes y emergentes, mediante una organización empresarial que ha elegido usar las tecnologías de la web 2.0 para proporcionar valor a usuarios –dentro y fuera de la empresa- buscando operacionalmente conseguir objetivos que van desde la intimidad del consumidor hasta la gestión del conocimiento.

También se habla de Actitud 2.0, que significa entender los beneficios que representa para uno mismo compartir el conocimiento y aprender de los otros escuchando qué dicen (Fages-Ramió, 2008). Aunque esa Actitud 2.0 nació hace más de 15 años con el Manifiesto ClueTrain (Levine, Locke y Searls, 1999), tal como explican De Juan-Jordán, Guijarro-García y Guardiola (2016), hoy todavía es necesaria más visión y formación en cultura 2.0 tanto en el aula, como en las organizaciones y la sociedad en general.

Según la prestigiosa publicación *The Economist* (2010) la contribución más importante de las Redes Sociales Online ha consistido en dotar de un lugar en el mundo a una humanidad sumida en la soledad de un mundo frío y tecnológico y haberlas transformado en insuperables herramientas de comunicación masiva.

Web 1.0	Web 2.0
Lectura	Lectura/Escritura
Compañías	Comunidades
Modelo Client-Server	Modelo Peer to Peer
HTML, Portales	XML, RSS
Taxonomía	Tags (etiquetas)
Poseer	Compartir
Netscape	Google
Formularios Web	Aplicaciones Web
Screen scraping (copiar datos desde la web)	APIs (interaccionar a través de interfaces facilitadores)
Dialup (conexiones lentas)	Broadband (conexiones rápidas)
Costes del Hardware	Costes del ancho de banda
Lecturas	Conversaciones
Publicidad	Boca-Oído
Servicios vendidos a través de la web	Web services
Portales de información	Plataformas

Tabla 1: Comparación de la web 1.0 y web 2.0. Fuente: Aghaei et al. (2012)

2.2.2.3 Los componentes de la web 2.0

La Web 2.0 es una combinación de aplicaciones (Blog, Wiki, Podcast, RSS feeds, Tagging, Social networks...); nuevos valores relativos al uso de estas aplicaciones (el usuario como productor de contenidos, inteligencia colectiva, fase “beta” perpetua, facilidad de uso) y una tecnología estandarizada (Ajax, XML, Open API, Microformatos,

Flash/Flex) detrás de estas aplicaciones (Anderson P. , 2007). Así, pues podemos diferenciar 3 dimensiones en las que clasificar los elementos más importantes de la web 2.0:



Ilustración 3: Dimensiones de la web 2.0. Elaboración propia.

2.2.2.3.1 Aplicaciones web 2.0

Ejemplos de aplicaciones web 2.0 son las comunidades web, los servicios web, las aplicaciones Web, los servicios de alojamiento de videos, las wikis, blogs, mashups, folcsonomías o las redes sociales online (Pallis, Zeinalipour-Yazti y Dikaiakos, 2011). Estas aplicaciones de la Web 2.0 son intuitivas, user-friendly, centradas en los social, flexibles y menos formales que los sistemas de información tradicionales (Kaplan y Haenlein, 2010).

2.2.2.3.2 Cultura 2.0

Refiriéndose esta dimensión a las características de culturales, sociales y de management que habilitan la web 2.0 como la apertura, transparencia, conversación, comunidad, democratización, participación, empowerment, control de usuario, etc. (Fages-Ramió, 2008). En el mundo digital de hoy en día, la transparencia es una realidad innata, en la medida que la gente va a hablar online sobre temas relacionados con la marca (Singh et al., 2016).

2.2.2.3.3 Tecnologías asociadas a la web 2.0

Consideramos tecnologías habilitadoras de la web 2.0 los servicios web, mashups, las Redes Sociales, el Open Source, los servicios de alojamiento de contenidos multimedia, y las tecnologías de interacción como el usuario como el AJAX, etc. (Anderson P., 2007; Pallis et al., 2011).

Otra forma de clasificar los componentes de la web 2.0 nos la ofrece Kaplan y Haenlein, (2010) en 6 categorías: Proyectos colaborativos (ej.: Wikipedia²), blogs y microblogs (ej.: Twitter³), comunidades de contenido (ej.: Youtube⁴), redes sociales online (ej.: Facebook⁵), mundos virtuales de videojuegos (ej.: World of Warcraft⁶) y mundos virtuales sociales (ej.: Second Life⁷).

Según el estudio sobre aprovechamiento de la web 2.0 en la empresa de (Bughin, Chui y Pollak, 2014) se mencionan hasta 13 tecnologías sociales: blogs, edición

² <https://www.wikipedia.org/>

³ <https://twitter.com/>

⁴ <https://www.youtube.com/>

⁵ <https://www.facebook.com/>

⁶ <https://worldofwarcraft.com/es-es/>

⁷ <http://secondlife.com/>

colaborativa de documentos, mash-ups (una aplicación web que combina múltiples fuentes de información en una sola herramienta), microblogging, online video-conferencing, podcasts, prediction markets, rating, Really Simple Syndication (RSS), social networking, tagging, compartición de video, y wikis.

2.2.2.4 Nacimiento de las redes sociales online

De entre los diferentes componentes y elementos de la Web 2.0 las aplicaciones más destacadas son las redes sociales online (Pallis, Zeinalipour-Yazti y Dikaiakos, 2011).

Para Heidemann, Klier y Probst (2012) las redes sociales online surgieron entre 1997-2002 destacando la fallida SixDegress (1997) que según sus fundadores “estuvo antes de tiempo” o Classmates.com nacida en 1995. Luego aparecieron Black-Planet, MiGente, LiveJournal, redes privadas que permitían creación de perfiles, listas de amigos, guest books. En 2001 nace stumbleupon.com y Ryze, que fue diseñada para relacionar profesionales de empresa, sin mucho éxito, también como Friendster.com (en 2003) que sí creció rápidamente, pero tuvo problemas técnicos a consecuencia de ello. Desde 2003 se considera la etapa de crecimiento donde surge la exitosa MySpace (Berger, Klier, Klier y Probst, 2014) para usuarios jóvenes, redes profesionales como XING y LinkedIn, de élite como SmallWorld, específicas como MyChurch. En 2004 aparece Google Orkut, Yahoo 360 y la llegada de Facebook, que fue el detonante para un crecimiento explosivo de usuarios de redes sociales online.

Respecto a la nomenclatura y denominación típica de las Redes Sociales Online como término, podemos constatar que normalmente se les llama Online Social Networks u OSN (que en castellano utilizamos con Redes Sociales En línea o más comúnmente Redes Social Online), como se demuestra en la revisión de literatura de Berger, Klier, Klier y Probst (2014). Sin embargo, en múltiples fuentes referidas en la presente investigación, también han sido llamadas Web-based Social Networks como en Golbeck y Hendler (2006), computer-supported social networks o CSSN como en Wellman et al. (1996), Portales de Red Social (social network sites o SNSs) como en Boyd y Ellison (2007) o también en Scuotto, Del Giudice y Carayannis (2017) o en Boughzala (2016), virtual communities como en Castells (2003) o Digital Social Networks “DSN” como en Erragcha y Romdhane (2014) que en castellano usaríamos como Redes Sociales Digitales “RDS”, tal como se encuentra en Uribe-Saavedra (2014).

A modo de resumen comparativo del uso de los términos que podemos encontrar en la literatura contextualizada a redes sociales, una búsqueda en Google Scholar en julio de 2017 ofrece el número de resultados que se detalla en la siguiente tabla:

Término	Resultados en scholar.google
RRSS	16.800
OSN	102.000
CSSN	3.900
SNS	43.300
DSN	5.910
RDS	5.880

Figure 2: Resultados de Google Scholar ante los términos de búsqueda representativos de las redes sociales online, a Julio de 2017. Elaboración propia.

Por tanto, en el presente documento de investigación, utilizaremos indistintamente “Redes Sociales online” o su apócope en inglés “OSN”.

Hoy en día hemos sido testigos del rápido crecimiento de una gran variedad de redes sociales, que publican contenido generado o agregado por los usuarios, que permiten a los estos usuarios calificar ese contenido publicado con etiquetas, comentarios, observaciones y recomendaciones, y que proporciona mecanismos que permitan el establecimiento de comunidades basadas en intereses compartidos de sus integrantes (Amer-Yahia, Lakshmanan y Yu, 2009). En 2017, el momento en el que se está concluyendo esta investigación, las redes sociales son un fenómeno cotidiano tanto en la vida personal como en la profesional. Según Stelzner (2016), entre las redes sociales online más conocidas y extendidas hoy tenemos Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn, Instagram, Pinterest, Snapchat, Vine o Google+. Según Statista (2017) las redes más populares en el mundo (ya sean redes sociales o sistemas de mensajería instantánea avanzadas), por número de usuarios en Julio de 2017 son 1.968 millones en Facebook, 1.200 millones en WhatsApp,

1000 millones en Facebook Messenger, 868 millones en QQ, 889 millones WeChat, 595 millones en QZone, 550 millones en Tumblr, 600 millones en Instagram, 319 millones en Twitter, 300 millones en SnapChat, 106 millones en LinkedIn o 150 millones en Pinterest.

En la siguiente figura se representa visualmente y puede contrastarse el impacto de las diferentes redes y sistemas de mensajería instantánea avanzada:

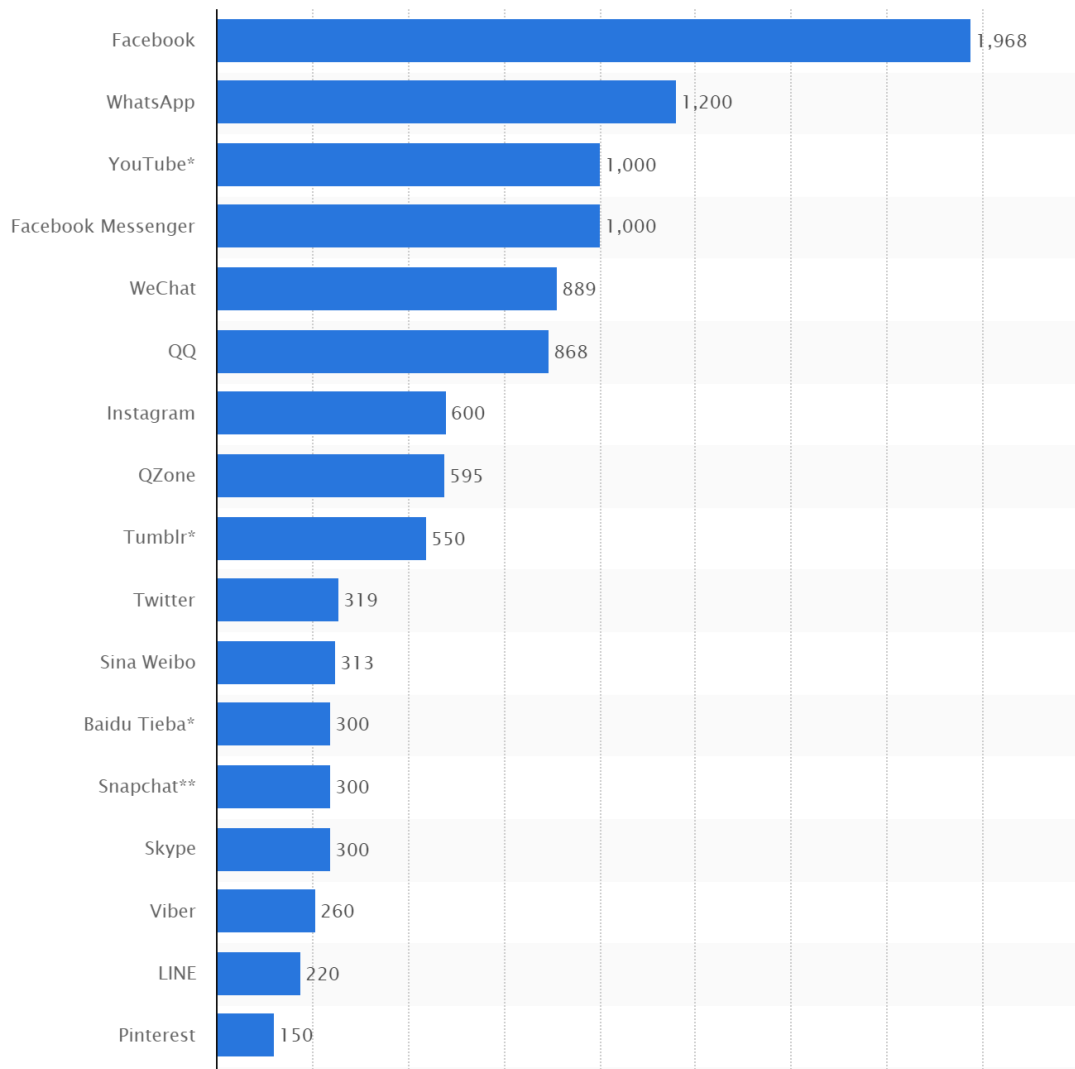


Figure 3: número de usuarios (en millones) por redes sociales online en el mundo, en Julio de 2017. Fuente Statista (2017).

Según el estudio “We are social” de Facebook (2016) en España el 77% de los ciudadanos son usuarios activos de Internet y un 48% de los ciudadanos son usuarios activos de OSN (un 41% son usuarios móviles de las OSN). Respecto al ámbito corporativo, en España, el estudio de ONTSI (2016) sobre el uso entre las empresas españolas de redes sociales centradas en personas (Facebook, LinkedIn, Tuenti, Google+...) nos dice que se utilizan entre un 94,4% del total. Le siguen, la utilización de blogs de empresas o microblogs (Twitter, Present-ly, Blogger, Typepad...), con un 43,1%, y Websites que comparten contenido multimedia (YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare...), en un 40,1%. Por último, las herramientas para compartir conocimientos, basadas en Wiki (sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través de navegador web), son las que menor uso muestran, estando presentes solo en el 10% del total.

Adicionalmente existen un buen número de redes sociales online orientadas exclusivamente al turismo cuya usabilidad varía en función del perfil del viajero al que se dirige. Algunos se orientan a encontrar compañeros de viaje, otros a encontrar anfitriones, otros a recomendar o recabar opinión sobre los servicios, otros al intercambio o al uso compartido de alojamientos, otros a dar soporte a los desplazados por motivo de trabajo (Urueña et al., 2016).

Según Statista (2017) el número de usuarios de redes sociales online ha sido de 970 millones en el año 2010, 1.220 millones en 2011, 1.400 millones en 2012, 1.590 millones en 2013, 1.910 millones en 2014, 2.140 millones en 2015, 2.280 millones para 2016 y se prevén 2.460 millones para 2017, y 2.620 millones para el 2018.

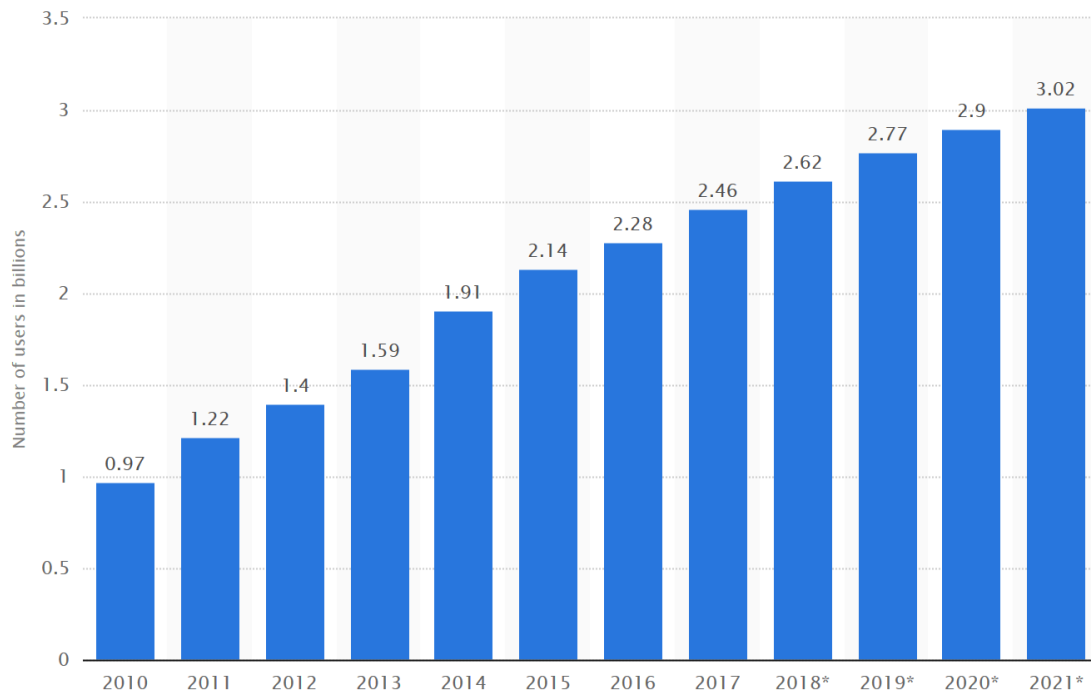


Figure 4: Número de usuarios (en billones americanos) de redes sociales online en el mundo en junio de 2017 proyectando hasta el 2021. Fuente: Statista (2017).

2.3 Características de las Redes sociales online

2.3.1 Definición

A diferencia de la Web, que se organiza en gran medida en torno al contenido, las Redes sociales online se organizan alrededor de los usuarios. Podemos decir que las OSN promueven la visión de una “Human-centric Web”, donde la red de personas y sus intereses se convierten en la fuente principal de información, que reside por completo en los servicios de las OSN (Pallis et al., 2011).

Las OSN son servicios web en los cuales los individuos pueden crear sus perfiles o identidades digitales públicas o semipúblicas dentro de un ámbito acotado, construir redes personales para comunicarse e intercambiar contenido y ver e intercambiar su lista de interconexiones con otros usuarios del sistema (Boyd y Ellison, 2007). Una OSN consiste en un grupo de usuarios que se comunican entre sí en un entorno online de diversas maneras.

En España el Instituto Nacional de Ciberseguridad de España, S.A. o INCIBE (2009) las define como los servicios, prestados a través de Internet, que permiten a los usuarios generar su perfil público, en el que plasmar sus datos personales e información personal, ofreciéndole herramientas que le permiten interactuar con el resto de los usuarios (afines o no al perfil publicado).

Por su parte, Berthon, Pitt, Plangger y Shapiro (2012) definen las redes sociales online como una serie de innovaciones tecnológicas en términos de hardware y software que facilitan la creación de contenido de forma económica, y la interacción y la interoperabilidad de los usuarios en Internet convirtiéndose en un fenómeno global, de gran crecimiento e impacto en la vida moderna.

2.3.2 Características funcionales

Según Pallis et al. (2011) una OSN es un sitio web que:

- Actúa como un concentrador para que los individuos puedan establecer relaciones con otras personas (amigos, colegas, etc.). Cada usuario articula una lista de otros usuarios con los que establece una conexión.
- Incluye un amplio rango de herramientas para que la gente pueda construir un sentido de Comunidad de forma voluntaria e informal. Los usuarios online interactúan con los otros, contribuye con información al espacio común de conocimiento y participan en diferentes actividades interactivas (ej.: subiendo fotos, marcando y etiquetando contenidos, etc.).
- Contiene componentes específicos que permiten a la gente: definir su identidad digital (perfil online) listar sus conexiones (ej.: amigos, colegas, etc.), recibir notificaciones sobre las actividades de esas conexiones, participar en actividades de grupo o de comunidad, y controlar permisos, preferencias y ajustes de privacidad.

De forma similar Boyd y Ellison (2007) definían las OSN como servicios dentro de internet que permiten al usuario (1) construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema concreto y limitado de alguna forma, (2) gestionar una lista de otros usuarios con los que compartir conexión y (3) visualizar y rastrear su lista de contactos y las elaboradas por otros usuarios dentro del sistema, si bien la naturaleza y denominación de estas conexiones suele variar de una red social a otra.

Por su parte, Kietzmann, Hermkens, Mc. Carthy y Silvestre (2011) agrupan las funcionalidades de las OSN en 7 apartados:

- I. Identidad, grado en que los usuarios se revelan a sí mismos (ejemplo: Facebook requiere de sus usuarios que pongan su perfil).
- II. Conversaciones, grado en que los usuarios se comunican con otros usuarios (ejemplo Twitter está más cerca de conversaciones que de identidad).
- III. Difusión, nivel en el que usuarios de la red social intercambian, difunden, comparten y reciben contenidos.

- IV.Presencia, nivel en el que los usuarios pueden saber si otros usuarios están disponibles. (ejemplo: Friends Around Me, habilita a los usuarios a difundir sus últimos datos y chequear por medio de las redes: Facebook, Twitter, Foursquare y Gowalla, desplegando qué amigos están cercanos físicamente).
- V.Relaciones, grado en que los usuarios pueden ser relacionados por otros. (Ejemplo: LinkedIn se enfoca a la construcción de relaciones, tiene un sistema de referencias de modo que esos usuarios pueden ser introducidos mediante una cadena de amigos de amigos).
- VI.Reputación, grado en el que los usuarios pueden identificar la posición de otros, también a menudo se evalúa los contenidos por sistemas de votación (ejemplo: en Youtube la reputación de videos se basa en el número de vistos o rating, en cambio en Facebook se usa me gusta).
- VII.Grupos, el grado en que los usuarios pueden formar comunidades y subcomunidades.

Para terminar esta síntesis, según Golbeck (2005) una OSN debe cumplir con los siguientes criterios: los usuarios deben explícitamente establecer sus relaciones con otros, el sistema debe explícitamente dar soporte a esta construcción de relaciones, y estas deben ser visibles y navegables.

2.3.3 Características técnicas

Al respecto de las características técnicas Pallis et al. (2011) explican que las principales características clave de la infraestructura y servicios de una OSN incluyen tecnologías web 2.0, software orientado a servicios, caching, tecnologías de bases de datos y contenidos distribuidos. Desde un punto de vista técnico, las OSN proveen APIs, software frameworks y plataformas open-source que permiten a los desarrolladores de software construir aplicaciones y manipular su contenido. El núcleo de una OSN es el

gráfico social, donde los nodos representan a los actores individuales dentro de la red social y los bordes representan las interdependencias entre actores, el cual está integrado con nuevas aplicaciones (Boyd y Ellison, 2007).

Los elementos clave que conforman la estructura de las redes sociales en general se fundamentan en el principio de homofilia (homophily) por el cual el usuario tiende a conectarse con otros usuarios con los que tiene en común una serie de intereses o características, y en el principio del vínculo débil (weak tie), según el cual el usuario, a veces, crea conexiones con individuos que le permiten acceder a redes de contactos a las que, de otro modo, sería poco probable tener acceso (ya que se encuentran alejadas de sus círculos sociales habituales). Los usuarios forman enlaces por múltiples razones. Los nodos conectados por un link pueden ser conocidos en el mundo real, citas en línea, o contactos de negocio; pueden compartir un interés; o pueden estar interesados en el contenido con que cada uno contribuye. Algunos usuarios incluso ven la adquisición de muchos enlaces como un objetivo en sí mismo (Boyd D., 2006).

2.3.4 Resumen gráfico del concepto de Redes Sociales Online

Con el nacimiento de la web 2.0 nace el concepto de etiquetado social (o "social bookmarking") y se popularizan plataformas como "del.icio.us"⁸, "CiteULike", "ReadCube" o "connotea", donde los usuarios pueden (o podían) compartir sus recursos mediante tags, generando índices agregados también llamados folksonomy. El etiquetado (o "tageado") no es solo un proceso individual de categorización, sino implícitamente es también un proceso social de indexado, un proceso social de construcción de conocimiento (Hassan-Montero y Herrero-Solana, 2006). Para facilitar una navegación visual entre los elementos, las herramientas de tageado social ("social bookmarking tools") suelen ofrecer

⁸ <https://del.icio.us/about>

lo que se ha venido a llamar nube de etiquetas (o nube de palabras o " Tag-Cloud"). Una nube de etiquetas es una representación visual de las palabras que conforman un texto, en donde el tamaño es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia.

Parece apropiado en el contexto de esta tesis, utilizar este tipo de representación (según la filosofía 2.0) para sintetizar lo tratado en la descripción de los constructos clave que se desarrollan en esta investigación.

Por tanto, a modo de resumen, la siguiente figura representa en formato nube de etiquetas los términos que más se repiten en las diferentes definiciones y explicaciones que se han extractado de la literatura analizada:



Figure 5: Resumen en formato nube de etiquetas de los términos más usados para explicar el fenómeno de las OSN (elaboración propia)

2.4 Tipología de redes sociales online

2.4.1 Redes sociales indirectas

Tal como sugieren Urueña, Ferrari, Blanco y Valdecasaio (2011), previa a la era Web 2.0, existían lo que podemos llamar “redes sociales indirectas”, antecesoras de lo que hoy conocemos como Online Social Networks u OSN. Se refiere a aquellas pseudo redes sociales cuyos servicios prestados a través de Internet cuentan con usuarios que típicamente no disponen de un perfil visible para los otros usuarios, soliendo existir un individuo o grupo que controla y dirige la información, conversaciones o las discusiones en torno a un tema concreto. Dicho estudio clasifica las redes sociales indirectas en foros y blogs:

2.4.1.1 Foros

Son servicios online concebidos, en un principio, para su empleo por parte de expertos dentro un área de conocimiento específico o como herramienta de reunión con carácter informativo. Siguen un esquema de pregunta u opinión de un usuario con respuesta o respuestas de otros usuarios a esa intervención en ese mismo hilo de conversación. En estos foros se lleva a cabo intercambios de información, valoraciones y opiniones existiendo un cierto grado de bidireccionalidad en la medida en que puede responderse a una pregunta planteada o comentar lo expuesto por otro usuario (Urueña et al., 2011).

2.4.1.2 Blog

Son servicios online que tienden a contar con un elevado grado de actualización y donde suele existir una recopilación cronológica de uno o varios autores de los contenidos publicados. Es frecuente la inclusión de enlaces en las anotaciones y suelen estar administrados por el mismo autor que los crea donde plasma aspectos que, a nivel personal o profesional, considera relevantes o de interés (Urueña et al., 2011).

2.4.2 Redes sociales Directas

Por oposición, son redes sociales directas, o lo que conocemos como OSN plenamente, aquellas redes cuyos servicios online en las que existe una colaboración entre grupos de personas u organizaciones que comparten intereses y que, interactuando entre sí en igualdad de condiciones, pueden controlar la información y contenidos que comparten. Los usuarios de este tipo de redes típicamente crean perfiles a través de los cuales gestionan su información personal (u organizacional/corporativa) y la relación con otros usuarios. El acceso a la información expuesta en los perfiles suele estar condicionada por el grado de privacidad y seguridad que los propios usuarios establezcan para los mismos.

La clasificación o taxonomía de estas OSN tiene muchas posibles dimensiones. Integrando lo sugerido por las aportaciones de diversos autores como Musiał y Kazienko (201), Pallis et al. (2011), Thelwall (2009) y también Urueña et al. (2011), se puede establecer en los siguientes criterios de tipificación:

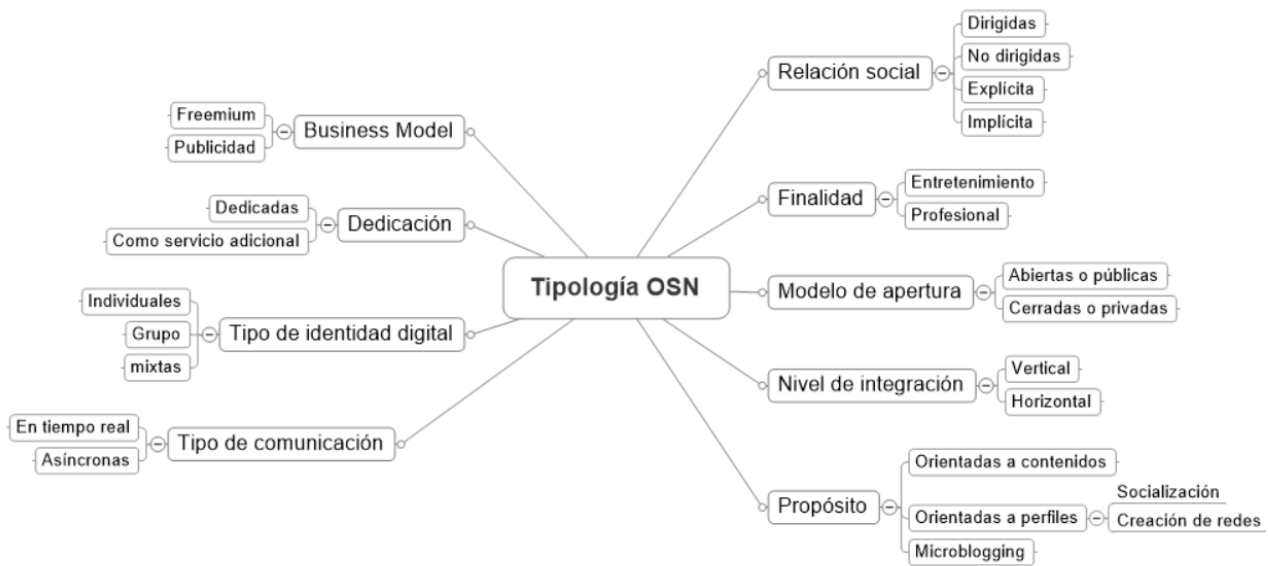


Ilustración 4: diferentes tipologías de OSN. Elaboración propia.

2.4.2.1 Por su finalidad

Varios estudios (Musiał y Kazienko 2013; Pallis et al., 2011, y Urueña et al., 2011) tienen en cuenta la motivación que persigue el usuario de la red social cuando la emplea. El objetivo podría ser el del entretenimiento (cuando el usuario busca sobre todo diversión y/o mejorar sus relaciones personales a través de la interacción digital con otros usuarios, ya sea mediante comentarios, diálogos, o bien mediante el intercambio de información en cualquier formato y soporte). Algunas OSN muy populares con esta finalidad son Facebook⁹, Flickr¹⁰, Pinterest¹¹, etc. En este caso su principal función consiste en potenciar las relaciones personales entre sus miembros, la diversión y el entretenimiento. Por otro lado, cuando el fin o propósito es para los negocios, el foco de las OSN es conectar con el mundo de los profesionales y lograr de ser más productivos y exitosos. El usuario típicamente busca desarrollarse profesionalmente, acceder a contenidos de valor, estar al día en su campo o especialidad, promocionarse e incrementar su agenda de contactos profesionales. Ejemplos de estas redes son LinkedIn¹², Xing¹³ o Viadeo¹⁴.

2.4.2.2 Propósito de la red

Varios estudios (Pallis et al., 2011; Urueña et al., 2011; Thelwall, 2009) consideran el conjunto de procesos que estructuran las redes sociales y las orientan de forma particular hacia actividades concretas. Se establecen hasta cuatro subcategorías.

⁹ <https://www.facebook.com/>

¹⁰ <https://www.flickr.com/>

¹¹ <https://es.pinterest.com/>

¹² <https://es.linkedin.com/>

¹³ <https://www.xing.com/es>

¹⁴ <http://es.viadeo.com/es/>

En las (1) redes sociales orientadas a contenidos el usuario crea contenidos, ya sea en soporte escrito o audiovisual, que posteriormente distribuye y comparte a través de la red social con otros usuarios. Los contenidos publicados suelen estar sujetos a supervisión para comprobar la adecuación de estos y una vez validados pueden comentarse. Una característica interesante de este tipo de redes consiste en que la información suele estar disponible para todo usuario sin necesidad de tener un perfil creado. Ejemplos de estas OSN son Youtube¹⁵, Pinterest¹⁶, Instagram¹⁷, Vimeo¹⁸.

(2) Las redes sociales online también pueden estar orientadas a perfiles. Estos consisten en fichas online donde los usuarios se describen a sí mismos y especifican un conjunto de información personal y/o profesional que suele incluir una fotografía o logo. En este tipo de redes suele ser obligatoria la creación de un perfil más o menos completo para poder ser usuario y poder utilizar y aprovechar todas las funciones de la red social. Respecto a esta clasificación Thelwall (2009) lo refina en dos subtipos, las OSN Orientadas a Socialización, cuando su objetivo es promover la interacción recreativa entre miembros de la red. Ejemplos de estas redes pueden ser Facebook¹⁹, Myspace²⁰, Hi5²¹, Skyrock²². Y las orientadas a creación de redes interpersonales, las cuales mejoran la comunicación

¹⁵ <https://www.youtube.com/>

¹⁶ <https://es.pinterest.com/>

¹⁷ <https://www.instagram.com>

¹⁸ <https://vimeo.com/>

¹⁹ <https://www.facebook.com/>

²⁰ <https://myspace.com/>

²¹ <http://www.hi5.com/>

²² <https://www.skyrock.com/>

interpersonal de usuarios que se conocían o no en el plano offline. Ejemplos de estas redes pueden ser Viadeo²³, LinkedIn²⁴, Xing²⁵.

(3) El tercer subtipo de redes sociales según su propósito serían las redes sociales de microblogging (o de nanoblogging). Ese tipo de redes online están diseñadas para compartir y comentar pequeños paquetes de información (por ejemplo, de 140 o 280 caracteres), pudiendo ser publicados desde dispositivos fijos o smartphones que facilitan el seguimiento activo de los mismos por parte de sus usuarios. Como ejemplos de estas ONS tenemos Twitter²⁶, Google+²⁷, Tumblr²⁸. El microblogging corporativo es una tecnología de blogging limitada en caracteres donde los participantes pueden conectarse e intercambiar información con compañeros de trabajo de otros lugares del mundo (Ingebricson, 2010).

Finamente, (4) en el estudio de Musiał y Kazienko (2013) la clasificación se refina y, además de incluir los propósitos de comunicación, compartir contenidos y socialización aporta los propósitos de: *Discusión* (como lo hacen en los Foros avanzados), *Comercialización* (sistemas de subastas, ecommerce sociales, comparadores, etc.) y *Colaboración* (virtual worlds, multiplayer online games, collaborative authoring systems y wikis, clipping systems, web-based e-learning systems, incluyendo sistemas para el

²³ <http://es.viadeo.com/es/>

²⁴ <https://www.linkedin.com/>

²⁵ <https://www.xing.com/es>

²⁶ <https://twitter.com/>

²⁷ <https://plus.google.com>

²⁸ <https://www.tumblr.com/>

aprendizaje de idiomas extranjeros (italki.com²⁹, Livemocha³⁰), colaboración dentro de un determinado ámbito, ej.: colaboración entre científicos (SciSpace.net³¹, Epernicus³², ResearchGate³³), turistas y viajeros (TravBuddy.com³⁴, Travellerspoint³⁵, WAYN³⁶), activistas (Care2³⁷), caridad y ONGs (SocialVibe³⁸), etc.

2.4.2.3 Por tipo de relación social

Otra de las clasificaciones que destaca Urueña et al. (2011) o Musiał y Kazienko, (2013) es según el tipo de la relación que se establece entre los usuarios de la OSN. Estas pueden ser Dirigidas, donde la relación social no es bidireccional (seguidores en Twitter, fan pages en Facebook, interacciones en foros, ...). En las redes sociales dirigidas, la comunicación social no es recíproca, con lo que no siempre es posible una relación o interacción simétrica entre el emisor del contenido o información y el receptor de este.

En el caso de las OSN No dirigidas, la relación sí es recíproca (amistades en Facebook³⁹, relaciones en LinkedIn⁴⁰,...). En las redes sociales no dirigidas sí se establece

²⁹ <https://www.italki.com/home>

³⁰ <https://www.hellolingo.com/livemocha>

³¹ <http://www.sciencechannel.com/scispace-live/>

³² <https://epernicus.partners.org/>

³³ <https://www.researchgate.net/>

³⁴ <http://www.travbuddy.com/>

³⁵ <http://www.travellerspoint.com/>

³⁶ <http://www2.wayn.com/>

³⁷ <http://www.care2.com/>

³⁸ <http://www.svnetwork.com/>

³⁹ <https://www.facebook.com/>

⁴⁰ <https://www.linkedin.com/>

una relación social bidireccional permitiendo al receptor del contenido o información generado por el emisor, comentar u opinar sobre el mismo llegándole esta respuesta al emisor de alguna forma. Estas redes sociales son mucho más participativas que las redes dirigidas.

Como tipo de relación social, la tercera categoría de las OSN sería la explícita, donde los propios usuarios declaran la relación (amistades en Facebook, seguidores en Twitter, relaciones en LinkedIn⁴¹,...). Y finalmente, en la Implícita, la relación se deduce del comportamiento (compra en e-Bay⁴², interacciones en foros, ...).

2.4.2.4 Por tipo de identidad digital

Las identidades digitales son los elementos clave de las OSN y, según Musiał y Kazienko (2013), en función de ellos podemos distinguir 3 tipos: de OSN: las Identidades individuales (ej.: Twitter), la Identidades de grupo (ej.: meetup⁴³) y las Identidades individuales y de grupo (ej.: Facebook o LinkedIn).

2.4.2.5 Por dedicación

Según Musiał y Kazienko (2013) se pueden diferenciar las OSN en función de la relevancia que tienen para la plataforma de la que forman parte. En concreto diferencia entre las Dedicadas, donde las OSN son un fin en si mismas. Las funcionalidades sociales y propósito de estas plataformas es la propia OSN en particular y la vinculación entre sus usuarios es esencial para muchas de sus funcionalidades (ej.: Facebook). Y en otras ocasiones, la OSN e más bien una funcionalidad adicional de un servicio existente en

⁴¹ <https://www.linkedin.com/>

⁴² <http://www.ebay.es/>

⁴³ <https://www.meetup.com/es-ES/>

Internet. Por ejemplo, la comunidad de clientes con perfil visible que comparten sus valoraciones, opiniones y preguntas dentro de un sitio de comercio electrónico (ej.: Amazon⁴⁴, Aliexpress⁴⁵, Zalando⁴⁶).

2.4.2.6 Por tipo de comunicación

Según Musiał y Kazienko (2013), otro tipo de clasificación de las OSN puede ser según el canal de comunicación utilizado (ej.: email, mensajería instantánea, video conferencia, etc.). o de forma más genérica, las OSN pueden dividirse entre redes En tiempo real, donde los usuarios se comunican fundamentalmente de forma síncrona. Ejemplos de estas redes pueden ser las basadas en chats, comunidades de mensajería instantánea y VoIP (ej.: WhatsApp, Telegram, Skype). Y las Asíncronas, donde se facilitan las comunicaciones entre usuarios o grupos de usuarios de forma asíncrona o desconectada en el tiempo, como pueden ser foros, muros, comentarios y preguntas/respuestas en blogs, sistemas de recomendaciones, etc. (ej.: Facebook, LinkedIn).

2.4.2.7 Business model

Pese a que esta clasificación no se ha encontrado explícitamente en ningún estudio, en Pallis et al. (2011) al analizar la diferentes OSN más populares se clasifican sus diferentes modelos de negocio para financiar el funcionamiento de la OSN en si misma. De dicho estudio se deduce la siguiente clasificación:

⁴⁴ <https://www.amazon.es/>

⁴⁵ <https://es.aliexpress.com/>

⁴⁶ <https://www.zalando.es/>

2.4.2.7.1 Publicidad

Dado que la suscripción de la mayoría de OSN es gratuita, su modelo de negocio suele estar basado en publicidad. Este modelo está fundamentado en la construcción de audiencias con diferentes intereses y necesidades expresadas por lo que los anunciantes estarán dispuestos a pagar para llegar hasta ellas. Muchas OSN dan soporte a 2 políticas de publicidad: el Pay per Click (CPC) que permite a los anunciantes especificar una cierta cantidad que están dispuestos a pagar cada vez que un usuario acaba clicando en su anuncio. El otro modelo es el Pay per View (también llamado coste por 1000 visualizaciones o impresiones del anuncio, o CPM) donde los anunciantes especifican cuanto están dispuestos a pagar por cada 1000 impresiones de su anuncio. Además, la OSN permite segmentar (por localización, edad, gustos, intereses, cargos, experiencia, etc.) y focalizar los anuncios a grupos específicos de usuarios. Esto permite a los anunciantes diseñar textos y anuncios más personalizados y más apetecibles a los usuarios a los que llegan (ej.: Facebook).

2.4.2.7.2 Modelo Freemium

Los usuarios tienen la opción de pagar mensualmente por una suscripción premium que les otorgan más funcionalidades, privilegios o profundidad de acceso a la información. (Ej.: LinkedIn).

2.4.2.7.3 Modelo donaciones

La plataforma se mantiene por donaciones de los usuarios y/o el altruismo de estos (ej.: la Wikipedia⁴⁷).

⁴⁷ <https://www.wikipedia.org/>

2.4.2.7.4 Modelo eCommerce

La red incluye activos o productos que se comercializan incrustados entre contenidos e intercambios de los propios usuarios de la red. (Ej.: Instagram).

2.4.2.8 Modelo de apertura

Otra de las clasificaciones que destacan Musiał y Kazienko (2013) y Urueña et al. (2011) es según si las OSN están abierta o cerradas, de tal manera que las Redes Abiertas o públicas pueden ser empleadas por cualquier usuario de internet sin necesidad de pertenecer a un grupo u organización que le dé derecho a este acceso. Algunas redes sociales de contenidos, como YouTube o Tripadvisor, por ejemplo, no requieren darse de alta en un perfil para poder acceder a la red y a sus contenidos. Sin embargo, es habitual el que al hacerse un perfil en la red social se permita al usuario el acceder a un mayor número de funcionalidades (por ejemplo, el publicar contenido). Así pues, típicamente estas redes tienen un conjunto de usuarios que las visita para buscar y consumir información y otro que las utilizan para añadir información. A veces estos dos conjuntos pueden coincidir, pero en la mayoría de los casos hay más lectores que usuarios plenamente activos, como es el caso de Wikipedia, que recibe alrededor de 25 millones de visitas al día (lectores), mientras que diariamente se crean unos 400 artículos (datos publicados por Wikipedia en 2011). Por el otro lado, destacan las Redes cerradas o privadas, que no pueden ser utilizadas por cualquier usuario libremente, sino que sólo se puede acceder a ellas por la pertenencia a un grupo específico u organización y que suele llevar acarreado algún tipo de coste o relación corporativa. Los usuarios típicamente mantendrán algún tipo de relación contractual o de otra índole con dicho grupo específico u organización. Ejemplos de estas

redes son las redes sociales corporativas (o ESN) como Yammer⁴⁸, Tibbr⁴⁹, Jive⁵⁰, SocialCast⁵¹, Convo⁵², Kaltura⁵³, Chatter⁵⁴, Zyncro⁵⁵, Socialtext⁵⁶, IBM Connections⁵⁷.

2.4.2.9 Según nivel de integración.

En esta clasificación se considera el nivel de afinidad, interés e involucración en materias o actividades de tipo, fundamentalmente, profesional. La primera subclasificación sería para las Redes sociales de integración vertical. Su empleo suele estar vinculado al uso por parte de un grupo de usuarios a los que aúna una misma formación, interés o pertenencia profesional. Lo habitual es que el usuario acceda a ellas previa invitación por parte de uno de sus miembros preexistentes y la veracidad de la información contenida en los perfiles suele ser validada y verificada. Pueden no ser gratuitas y el coste suele soportarse por los propios usuarios de estas o bien por patrocinadores, contando con un número de usuarios muy inferior al habitual en las redes de integración horizontal. (Ej.:

⁴⁸ <http://www.yammer.com>

⁴⁹ <http://www.tibbr.com/>

⁵⁰ <https://www.jivesoftware.com/>

⁵¹ <https://www.socialcast.com/>

⁵² <https://www.convo.com/>

⁵³ <https://corp.kaltura.com/>

⁵⁴ <http://www.salesforce.com/es/chat/overview/>

⁵⁵ <http://www.zyncro.com/es/>

⁵⁶ <http://www.socialtext.com/>

⁵⁷ <http://www-03.ibm.com/software/products/es/ibmconnsuit>

Sermo⁵⁸ o Doximity⁵⁹ para médicos, Fleeber⁶⁰ para músicos, etc.). Y complementariamente tenemos las Redes sociales de integración horizontal, donde su uso no está limitado a un conjunto de usuarios con intereses en una materia específicamente, como el típico caso de Facebook.

2.5 Redes sociales en la empresa

Para una organización, construir una estrategia de aplicación de la web 2.0 es más que la adopción de nuevos aplicativos, sino un cambio significativo a nivel organizacional en la comunicación y construcción de relaciones con los consumidores (Wirtz, Schilke y Ullrich, 2010). Y es que pese a que la capacidad de los consumidores de comunicarse con otros en las OSN limita la cantidad de control que las compañías tienen sobre el contenido y la diseminación de información (Vollmer y Precourt, 2008), a su vez el empleo como empresa de las OSN puede ser un poderoso medio para promover el offering de las compañías y desarrollar una buena imagen de marca, como defienden (Martins y Patricio, 2013). De esta forma, las empresas y organizaciones han incorporado la Tecnología de red social (Hatzi, Meletakis, Nikolaidou y Anagnostopoulos, 2014), bien mediante la utilización de OSN populares (Piskorski, 2011) o desarrollando redes sociales privadas de tipo corporativo (Geyer et al., 2008), tratando con ello de ser más efectivos en la diseminación de conocimiento, comunicación intra-corporativa y colaboración efectiva entre sus miembros (Grasso y Convertino, 2012; Leonardi, Huysman y Steinfi, 2013). A las primeras las llamaremos Company Social Networks (CSN), y a las segundas, Enterprise

⁵⁸ <http://www.sermo.com/>

⁵⁹ <https://www.doximity.com/>

⁶⁰ <https://fleeber.com/>

Social Networks (ESN), aunque en la literatura actual podemos leer algunos casos que CSN y ESN pueden llegar a confundirse, como en Boughzala (2016).

Dentro del juego establecido entre marca o empresa y sus seguidores en las CSNs, o bien, fuera del control de las empresas en el ámbito general de las OSNs, lo que está demostrado es el carácter crucial y estratégico de las CSN como activos empresariales de acceso a la información y el conocimiento, e interacción con el mercado (Kang, 2008).

Para facilitar la comprensión de los conceptos web 2.0, OSN, CSN y ESN lo ejemplificamos en la siguiente figura que relaciona los conceptos:

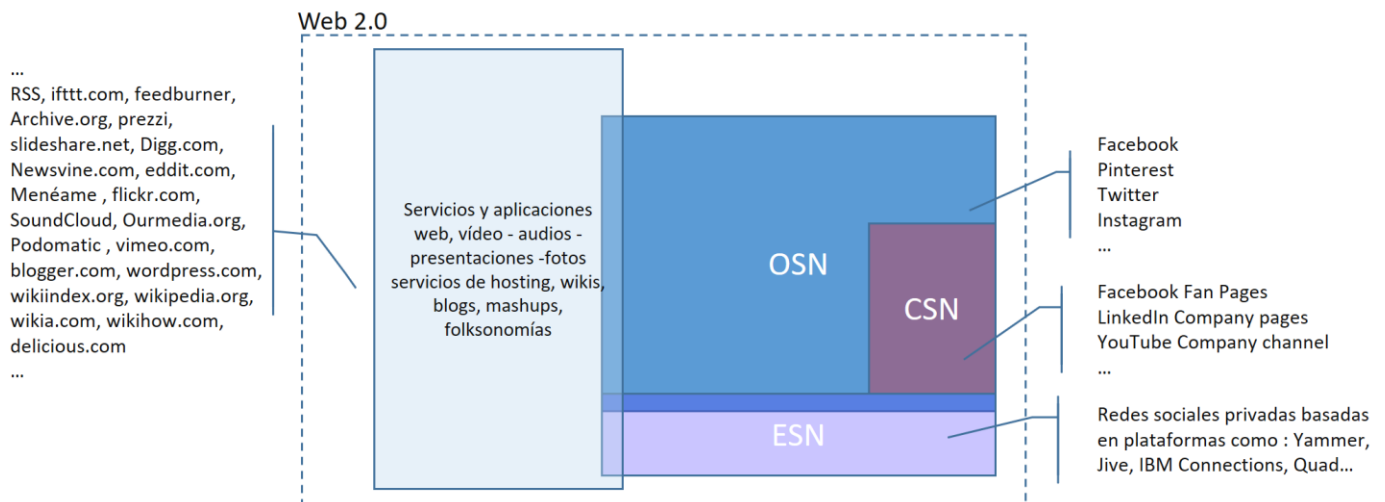


Figure 6: gráfico explicativo de la relación entre los conceptos OSN-CSN-ESN dentro de la web 2.0. Elaboración propia.

De acuerdo con Bughin (2015) la imitación y la innovación expandieron la adopción de las tecnologías sociales 2.0 en las empresas con más rapidez de lo que hicieron las tecnologías anteriores (web 1.0) como el correo electrónico, pero por el contrario su efecto

parece ser más débil que la difusión de las tecnologías de consumo (fuera de la empresa), tales como Facebook⁶¹ o Netflix⁶².

A modo de introducción y anticipo de un capítulo mucho más extenso sobre el tema, decir que los principales usos de las CSN y ESN según Boughzala (2016) son:

1. Conexión
2. Social awareness (concienciación social o de colectivos)
3. Compartición de información y conocimiento
4. Formación o participación en grupos
5. Reputación y autopromoción
6. Reclutamiento
7. Reporte diario no formal
8. Crowdsourcing: colaboración y resolución de problemas.

2.5.1 Redes sociales corporativas (CSN)

Inicialmente las OSN soportaban perfiles individuales o personales, pero posteriormente han dado cabida a perfiles de empresas y marcas para abrir un canal de comunicación e interacción a los seguidores de estas, demostrando ser una potente herramienta empresarial (Martins y Patricio, 2013). Las empresas habitualmente ya usan

⁶¹ <https://www.facebook.com/>

⁶² <https://www.netflix.com/es/>

redes sociales online como Twitter⁶³, Facebook⁶⁴, LinkedIn⁶⁵, Pinterest⁶⁶, YouTube⁶⁷ o Google+⁶⁸ (Jung, Naughton, Tahoun y Wang, 2016). Las redes sociales creadas por una empresa o la subred de empresa dentro de una OSN mayor de carácter general es lo que llamamos una red social de empresa o en inglés “company social network” o CSN. Ejemplos de estas CSN pueden ser las páginas de compañía de LinkedIn o las FAN pages de Facebook (o páginas de fans de la marca) que reflejan parte de la relación de los clientes con la marca, amplían la relación marca-cliente y proporcionan una fuente de información y beneficios sociales a los miembros (Singh et al., 2016).

Según Martins y Patricio (2013) podemos definir las CSN como un grupo de personas (seguidores, fans, o algún otro término según sea la terminología de la propia OSN) conectado a una marca o compañía dentro de los límites de una OSN. Siendo que en estas redes se ofrecen contenidos y actividades centradas en la marca, la compañía o su offering específico o temas muy relacionados con este, que le aportan valor a los usuarios.

Por su parte Casaló, Flavián y Guinalú (2012) sintetizan que las redes sociales online promovidas por empresas y organizaciones representan una fuente de información directa sobre las necesidades de clientes o clientes potenciales por la información que estos desprenden al interactuar en ellas, reducen los costos e inversiones de marketing, disminuyen los gastos de atención al cliente (dado que los propios clientes se responden entre ellos ante dudas o problemas), y además favorecen la creación de vínculos emocionales, fortaleciendo la fidelidad hacia el producto, marca y/o la empresa.

⁶³ <https://twitter.com/>

⁶⁴ <https://www.facebook.com/>

⁶⁵ <https://www.linkedin.com/>

⁶⁶ <https://es.pinterest.com/>

⁶⁷ <https://www.youtube.com/>

⁶⁸ <https://plus.google.com/>

En el estudio de Ouwersloot y Odekerken-Schroder (2008) se proponen 4 motivaciones por las que un consumidor se une a las CSN:

1. Para reducir incertidumbres sobre la calidad del producto compartiendo experiencias con otros miembros o directamente contactando con la compañía.
2. Para intensificar la experiencia de consumo con un producto de alta involucración.
3. Para probar si la marca está a la altura de su función
4. Para consumir productos de forma conjunta, mejor que individualmente.

Para productos de conveniencia estas motivaciones no aplican, así que son los incentivos materiales tal como muestras gratuitas, cupones, promociones, etc. la razón más efectiva para ser miembros de estas CSN (Sicilia y Palazón, 2008).

Complementariamente, según el estudio de Martins y Patricio (2013) las motivaciones para participar en una CSN serían, en orden de prioridad y por porcentaje de importancia:

1. Obtener información de la compañía o sus productos (88%)
2. Auto expresión o definición de tu identidad por pertenecer a una CSN (62%)
3. Estar alineado con los gustos y comportamientos de tus amigos en la red (61%)
4. Participación en actividades de la comunidad (46%)
5. Contactar con la compañía (23%)

Las CSN tienen un elevado potencial de negocio, por ejemplo, según Nielsen (2012) en EEUU solamente, el 20% del tiempo de los consumidores se concentraba en el 2012 en

CSNs. En 2013, de las 1500 empresas del índice Standard y Poor's 1500 (S&P 1500)⁶⁹ un 47% de ellas tenía presencia corporativa en Twitter y un 44% en Facebook, sumando entre ambas redes sociales más de un 50%, cuando en 2008 no llegaban a ser un 5% (Jung et al., 2016). Según el estudio de Statista (2016) la CSN de Coca-Cola cuenta con 98.480.000 de fans, el FC Barcelona con 93.880.000 fans y el Real Madrid CF con 91.490.000 fans, hasta los 36.430.000 de Starbucks Coffe (como primera marca de hostelería que aparece en el ranking).

Según Martins y Patricio (2013) las CSN suponen nuevos retos para la empresa:

Atraer nuevos miembros puede ser relativamente sencillo, pero fidelizar incluso a unos pocos es duro y es importante dar respuesta a las demandas de los miembros de la CSN de forma continua. Sin embargo, incluso con miembros poco involucrados, las CSN son un medio privilegiado de comunicación de las compañías con estos. En contraste a los medios de publicidad tradicional, aquí el recibir los contenidos de la compañía es una opción voluntaria a la que los miembros de la CSN se han suscrito, por tanto, los acogerán con mayor afección. Así pues, las CSN son una fructífera forma de promover el offering de las compañías y desarrollar una buena imagen de marca.

El estudio continúa recomendando el que para que las compañías exploten todo el potencial de las CSN, es vital que luchen por la calidad de los contenidos, y que estos estén conectados con el offering de la empresa y adecuadamente surtidos, con el objeto de mantener el interés de los miembros.

Diversas funcionalidades como los concursos, competiciones, promociones, juegos, etc., pueden atraer miembros e incluso lograr que miembros actuales atraigan a nuevos. Después de que un usuario se haya hecho miembro de la CSN, por débil que sea el vínculo,

⁶⁹ Índice Standard y Poor's 1500 <http://www.investopedia.com/articles/markets/050316/sp-1500-index-revenue-case-study.asp>

la compañía tiene el potencial de hacerlo más fuerte. Y para fortalecer este vínculo entre miembro de la CSN y la compañía, esta debería intentar crear un claro propósito de la comunidad y cuidar las interacciones entre los miembros y la compañía, e incluso convertir estas interacciones en contenidos útiles creados por los propios usuarios y generar con ello no solo valor, sino un cierto sentido de comunidad.

El Segundo reto que cita el estudio de Martins y Patricio (2013) implica la gestión de este nuevo canal de comunicación entre consumidores y la compañía, dentro de un espacio público. Por un lado, ofrece nuevas oportunidades de mejorar el servicio provisto por la compañía. Por otro lado, en este ambiente no controlado de comunicación, los mensajes intercambiados públicamente llegan a una gran audiencia y su gestión debe ser muy sutil y no puede quedar en borrarlos o desecharlos por no resultar del agrado de la compañía. Un estudio de Statista (2014) expone que el 49% de las interacciones de los usuarios con las marcas eran positivas en su naturaleza (y un 20% negativo) a través de Facebook, y un 55% de interacciones con un sentimiento positivo hacia las marcas, y un 20% negativo, en el caso de Twitter. Con este escenario identificado, promover apertura, transparencia y adaptabilidad son los comportamientos más apropiados, incluso para tratar con los mensajes más inapropiados (Martins y Patricio, 2013).

2.5.2 Redes sociales de empresa (ESN)

El término Enterprise 2.0 simboliza la implementación de las herramientas de la web 2.0 por las organizaciones (Levy, 2009). Así pues, cuando las plataformas online están diseñadas y se utilizan para dar soporte y catalizar la colaboración e intercambio de contenidos entre los miembros directos o relacionados la empresa, dentro de la cultura Web 2.0, se les denomina Redes sociales de empresa o en inglés “Enterprise Social Networks” o por sus siglas en inglés: ESN (Back, Gronau y Tochtermann, 2009). En la literatura también podemos encontrar que a las ESN se les llama ESM (Enterprise Social Media) como en Patroni, Briel y Recker (2016).

Según Riemer y Tavakoli (2013) el término Enterprise Social Networking (ESN) se refiere a la aplicación de las plataformas social media que facilitan mensajes cortos y establecen conexiones sociales dentro de una organización. Las ESN permiten a las organizaciones crear espacios en los cuales la gente puede conectar, comunicarse, colaborar e intercambiar información. Según Patroni et al. (2016), las ESN son plataformas software de colaboración que permiten a los empleados dentro de una organización conectarse y colaborar, tanto individualmente como en grupos. La mayoría de las ESN proveen de funcionalidad tal como mensajería, edición y compartición de ficheros y comunidades online, permitiendo así a los empleados el compartir y discutir la información con otros compañeros dentro y fuera de sus equipos. También se puede decir que las ESN o redes sociales de la empresa se centran en el uso de las redes sociales online o las relaciones sociales entre las personas que comparten intereses y / o actividades empresariales (wikipedia, 2016). Las ESN son a menudo una instalación de software social corporativo (considerado como un componente principal de la empresa 2.0), que es esencialmente un software social utilizado dentro de la "empresa" (negocio / organización).

Por su parte, Li (2010) sintetiza el concepto de ESN como cualquier clase de tecnología que permite a determinados usuarios crear y modificar contenidos, como wikis empresariales, blogs empresariales, mensajería instantánea corporativa, etc. Y Leonardi et al. (2013) definen las ESN como: Plataformas basadas en la web que permiten a los trabajadores de la organización (1) comunicar mensajes con determinados compañeros o difundir mensajes a todo el mundo en la organización; (2) explícitamente indicar o implícitamente revelar a determinados compañeros de trabajo como partners de comunicación; (3) publicar, editar, y ordenar texto y ficheros vinculados a ellos mismos o a otros; y (4) ver los mensajes, conexiones, textos y ficheros comunicados, publicados, editados y ordenados por cualquier otro en la organización en cualquier momento a su elección.

Una herramienta ESN crea nuevos patrones de comunicación. La gente usando una ESN recibe información de nuevas fuentes y construye nuevas conexiones con colegas previamente desconocidos a través de la publicación y lectura de mensajes del sistema de microblogging (Ingebricson, 2010). La ESN puede ayudar a sus usuarios a encontrar rápidamente la información que necesitan. Mediante consultas sociales (refiriéndose a pedir ayuda a sus colegas en la red), en lugar de buscar semánticamente información en la base de datos de la empresa, los empleados pueden obtener acceso al conocimiento que no habrían tenido si no contaran con la ESN, haciendo que el problema de tener acceso a demasiada información sea menos importante (Horowitz y Kamvar, 2010), y suavizando las barreras idiomáticas ni la complejidad de acertar con la correcta “keyword” dado que el compañero al otro lado de la red va a saber interpretar cual es la información que se busca (Horowitz y Kamvar, 2010).

Siendo inevitablemente sociales, las ESN permiten contar historias, ya que la comunicación a través de las comunidades de ESN puede tomar la forma de cortos post que los empleados pueden leer al iniciar sesión cada día. Contra más relevantes e interesantes sean las historias, más conectados y comprometidos los empleados más se sentirán (Patroni et al., 2016).

Las siete acciones típicas dentro de una ESN son:

Action	Description
<i>Search</i>	Búsqueda de contenidos específicos usando diferentes criterios.
<i>Edit</i>	Modificaciones de contenidos para crear o actualizar la versión de los documentos.
<i>Rate</i>	Calificar y valorar el contenido en términos de calidad, adecuación o agrado para un determinado propósito.

<i>Label</i>	Marcar el contenido con el objetivo de relacionarlo o vincularlo a determinados conceptos o categorías y facilitar así su recuperación ante búsquedas temáticas.
<i>Clarify</i>	Intercambiar diferentes interpretaciones u opiniones
<i>Notify</i>	Notificar a otros sobre contenido relevante que ya existe
<i>Share</i>	Proveer contenido y compartirlo con otros.

Acciones típicas dentro de una ESN, según (Richter, Heidemann, Klier y Behrendt, 2013)

Las acciones anteriores, explicadas a nivel de casos de uso y según De Juan-Jordán et al. (2016), se ejemplifican con:

1. Compartir conocimiento a modo de posts y comentarios a estos.
2. Compartir recursos, eventos y recomendaciones de mejora
3. Realizar anuncios
4. Compartir y hacer difusión de reflexiones y consejos
5. Facilitar la interacción
6. Facilitar las presentaciones en clase
7. Realizar Felicitaciones
8. Dar soporte social a las conversaciones
9. Compartir links y recursos de trabajos realizados
10. Etiquetar y clasificar conocimiento
11. Inventariar recursos y links por grupos
12. Construir grupos abiertos y privados para los proyectos
13. Grabar y compartir videos

La evidencia del estudio Bughin (2015) sobre 1500 empresas desde 2006 a 2015 demuestra que ha sido la innovación, pero también la imitación de la competencia (es el caso del 35% de las empresas) la que ha expandido la adopción de las tecnologías sociales 2.0 en la empresa. El comportamiento de imitación también fue responsable de su difusión dentro de las organizaciones, aunque a un ritmo ligeramente más bajo (25% de todo el uso de los empleados). En este sentido, el apoyo desde la alta dirección a la introducción y aprovechamiento de las ESN no puede ser delegado y todos los ejecutivos, desde el máximo líder a todo su equipo de dirección (director o directora de informática, recursos humanos, marketing, operaciones, etc.) necesitan participar en el liderazgo digital social y utilizar y apoyar activamente las ESN. De lo contrario, los empleados tampoco usarán la ESN, ya que los comportamientos y acciones de los directivos son indicadores de lo que son comportamientos organizacionales aceptables (Patroni et al., 2016).

Algunas de las plataformas con las que se puede dar soporte a las ESN que una empresa o colectivo decidan crear pueden ser, por ejemplo: Yammer⁷⁰, Tibbr⁷¹, Jive⁷², SocialCast⁷³, Convo⁷⁴, Kaltura⁷⁵, Chatter⁷⁶, Zyncro⁷⁷, Socialtext⁷⁸, IBM Connections⁷⁹

⁷⁰ <http://www.yammer.com>

⁷¹ <http://www.tibbr.com/>

⁷² <https://www.jivesoftware.com/>

⁷³ <https://www.socialcast.com/>

⁷⁴ <https://www.convo.com/>

⁷⁵ <https://corp.kaltura.com/>

⁷⁶ <http://www.salesforce.com/es/chat/overview/>

⁷⁷ <http://www.zyncro.com/es/>

⁷⁸ <http://www.socialtext.com/>

⁷⁹ <http://www-03.ibm.com/software/products/es/ibmconnsuit>

según Mashable (2013) y en breve se espera que los grandes actores del panorama digital afloren con una versión de sus OSN para el uso empresarial interno como Facebook at work⁸⁰ (Bughin, 2015).

La red social Yammer (Microsoft, 2017), al igual que el resto de las herramientas citadas, permite a los compañeros de trabajo compartir conocimiento y experiencias en un entorno cerrado corporativo. Independientemente de los límites geográficos, los usuarios de Yammer pueden compartir mensajes cortos tanto síncrona como asíncronamente, relacionarse con colegas con intereses similares, tomar el pulso a la organización, publicar noticias y evitar la sobrecarga de información a través de los mecanismos de filtrado. Yammer ha sido probado como una ayuda útil a sus usuarios facilitando la resolución de problemas y descubriendo en que están trabajando otros colegas (Siew Hoong, Tong Ming y Renn Aun, 2013). Yammer facilita la creación de nuevos y más eficientes patrones de comunicación, dando a sus usuarios acceso más fácil a compañeros de trabajo. Como resultado de este nuevo canal sus usuarios solventan problemas más deprisa y (a veces mejor), reciben feedback más rápido sobre ideas, y pueden localizar y usar viejos proyectos como referencias para vender nuevos proyectos (Ingebricson, 2010).

2.6 Utilidad de las redes sociales para la empresa

En el mundo de los negocios las redes sociales online han revolucionado las prácticas de marketing y ventas se han desarrollado como un potente canal de reclutamiento y en un canal de relaciones (Jung et al., 2016). Los medios de comunicación social, utilizados correctamente, pueden ser una herramienta de productividad ejecutiva, un canal de difusión global, una fuente de información para consumidores y de competidores, y un vehículo de relaciones públicas (Holmes, 2016).

⁸⁰ <https://workplace.fb.com/>

Como introducción a la utilidad y beneficios que las redes sociales y el software social tiene para la empresas, (Richter et al., 2013) lo sintetizan en: **eficiencia, comunicación del empleado orientada a objetivos, suavizar la sobrecarga de información, facilitar la transferencia de conocimiento eficiente, el establecimiento de redes de los expertos, la participación de los empleados y la creación de la cultura empresarial abierta (Open Enterprise), el aumento de la concienciación y la transparencia dentro de la empresa, etc.**

Las redes sociales pueden colaborar, principalmente, en 3 grandes áreas con respecto a la empresa (Urueña et al., 2011):

- Marketing y Ventas
- Recursos humanos.
- Management (Alta dirección y liderazgo de la empresa).

Tal y como se esquematiza en la siguiente figura:

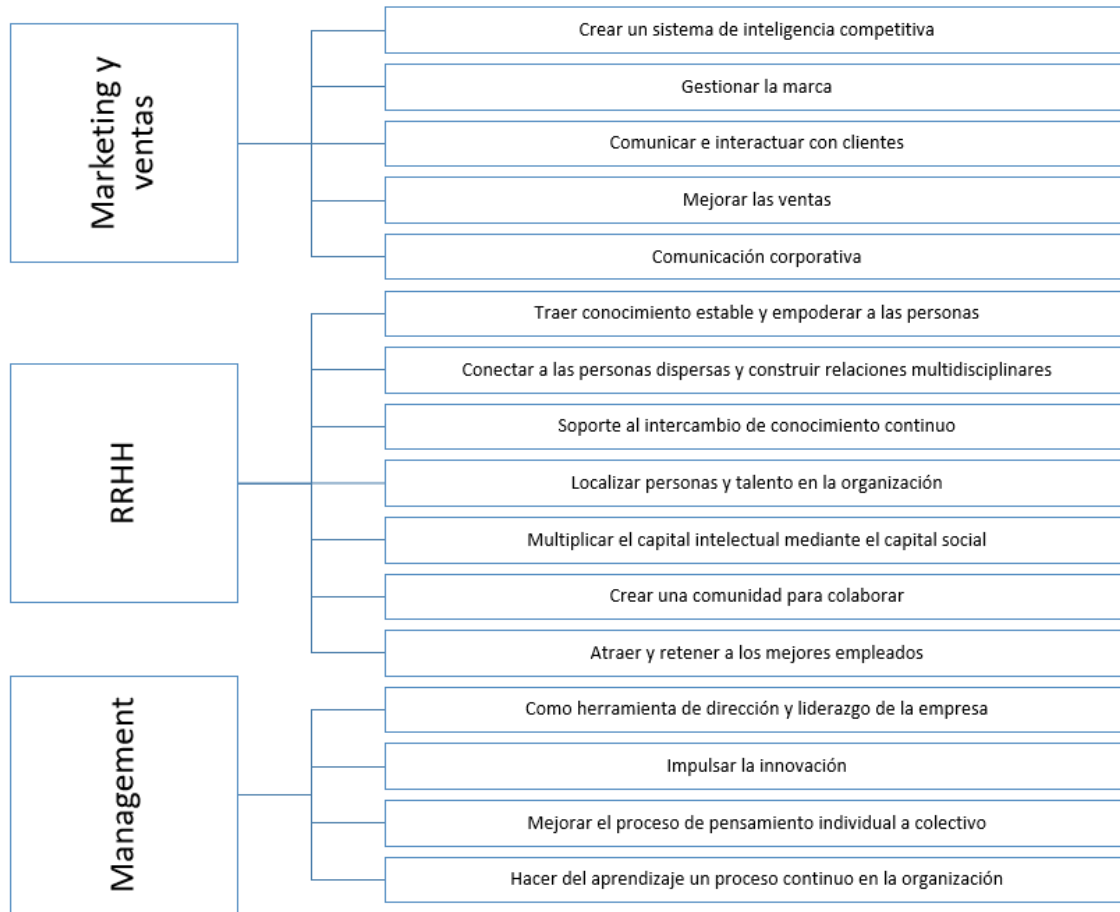


Ilustración 5: Utilidad de las OSN para la empresa. Elaboración propia, a partir de la literatura analizada y desarrollada en este capítulo

Pero para ofrecer en este apartado un mayor detalle de estas utilidades y beneficios de las redes sociales para las empresas, tomaremos como índice de la exposición el sumatorio complementario de las propuestas identificadas en la literatura al respecto. Inicialmente tomaremos como índice a desarrollar los 12 beneficios que proponen Kimball y Rheingild (2003):

2.6.1 Crear un sistema de inteligencia competitiva.

Este punto se refiere a crear un sistema temprano de precaución, es decir, de inteligencia competitiva.

Las empresas orientadas proactivamente al mercado buscan adquirir conocimientos sobre el mercado en relación con el desarrollo de productos y las estrategias de marca. Este conocimiento del mercado las lleva consecuentemente a crear nuevos productos y servicios (Palacios-Marques, Devece-Carañana y Llopis-Albert, 2016). La inteligencia competitiva ha sido frecuentemente descrita como la fuente externa de información para la toma de decisiones (Ross, McGowan y Styger, 2012). De forma muy sintética, la inteligencia competitiva ofrece un acercamiento a cómo las organizaciones pueden comparar su desempeño con el de sus homólogas (Sanderson, 2013).

En el actual mundo de los negocios, tan altamente competitivo, la inteligencia competitiva proveniente de los datos social media puede convertirse en una clave diferenciadora para las organizaciones de las diferentes industrias (Zikopoulos, Parasuraman, Deutsch, Giles y Corrigan, 2012). Esto es, las organizaciones pueden comparar contextualmente sus datos social-media externos con los de su competencia porque la información social media está públicamente disponible para todos (Jiancheng et al., 2015).

En esta línea, Zeng, Chen, Lusch y Li (2010) afluaron un nuevo término que llamaron "social media intelligence" que explican como una evolución y aprovechamiento de todo el conjunto de soluciones y tecnología de la analítica en social media para la obtención de información útil de los medios sociales dentro de aplicaciones de gran valor, el desarrollo de entornos de soporte a la toma de decisiones y la provisión de arquitecturas y marcos de soluciones para que las actuales y nuevas aplicaciones puedan beneficiarse de la sabiduría de las masas a través de la web.

A modo de ejemplo muy significativo, Bollen, Mao y Zeng (2011) hicieron un análisis de sentimiento sobre cantidades masivas de tweets y encontraron que el estado anímico de la población de Twitter puede ser usado para predecir las variaciones del índice Dow Jones del día siguiente con una precisión del 87,6%.

Descendiendo a nivel de campo existen multitud de herramientas disponibles en el mercado que ofrecen análisis de inteligencia competitiva basada en redes sociales (Pick, 2016), como pueden ser: Alexa.com, Compete.com, BuzzSumo.com, TrackMaven.com, SimilarWeb.com, RivalIQ.com, TalkWalker.com, iSpionage.com, SpyOnWeb.com, Serpstat.com, Spyranks.com. Estas herramientas de inteligencia competitiva basadas en social media, según Sunley (2015), como mínimo ofrecen: La presencia general de la marca en redes sociales, en comparación con su competencia. Análisis de qué contenidos funcionan mejor para la marca y su competencia por cada canal. De qué hablan los clientes y potenciales clientes de la marca, su competencia y resto de aspectos del mercado. Descubrir qué está haciendo bien la competencia y aprender de ellos. Tendencias de las conversaciones y temas de interés en el sector o en el nicho de interés. Anuncios de la competencia en redes sociales con mayor repercusión.

2.6.2 Traer conocimiento estable y empoderar a las personas

Este punto se refiere a construir conocimiento estable logrando que las personas puedan actuar sobre ello a tiempo.

Las organizaciones tienen que interactuar con los clientes para entender sus preferencias y necesidades. Esta interacción ayuda a las organizaciones a reducir la incertidumbre cuando buscan ideas exitosas de producto. Las redes sociales online se han convertido así en una plataforma ideal para enlazar organizaciones y clientes (Palacios-Marques et al., 2016). De esta forma, el incremento explosivo de los datos en social media supone una gran oportunidad para que las empresas aprovechen las soluciones de analítica de datos y exploten las percepciones de los clientes y comprendan mejor lo que la gente

está diciendo sobre un tema, un producto o una compañía (Stieglitz y Dang-Xuan, 2012). Las OSN ofrecen a los máximos líderes empresariales y resto de su equipo directivo una conexión directa con lo que los clientes están pensando y haciendo en tiempo real, sin intermediación de agencias ni mandos intermedios (Holmes, 2016). Por tanto, Internet es una fuente continua de información que para ser digerida como conocimiento puede canalizarse de forma selectiva a través de las redes sociales.

2.6.3 Conectar a las personas

Este punto se refiere a interconectar a las múltiples personas de la organización y construir relaciones a través de las fronteras geográficas o de disciplina.

Es muy importante fomentar la comunicación y las buenas relaciones interpersonales ayudando así a crear un clima laboral positivo (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinosa, 2013). Las redes sociales online facilitan la interconexión entre usuarios, y no importa el tamaño de la empresa real sino su atractividad en la web 2.0 (De Jong, 2010).

Cuanto más amplio es el alcance de las redes sociales empresariales atravesando los límites del equipo, más amplia es la red para que los empleados conozcan a otros empleados potencialmente desconocidos y tengan acceso a conocimientos y recursos que podrían llenar sus vacíos de saber (Patroni et al., 2016). Una red social corporativa como Yammer puede acelerar la comunicación síncrona y asíncrona con colegas de cerca y de lejos sobre una variedad de temas (Ingebricson, 2010); los usuarios pueden localizar y leer viejas conversaciones a través de búsquedas sobre keywords, peticiones explícitas a otros colegas de ayuda o feedback, o filtros semi-pasivos y monitorización del flujo de información del sistema, llevando potencialmente a la creación de nuevos patrones de comunicación e invocando conversaciones que de otra forma no habrían tenido lugar. Abundando más en esta línea, según Licoppe y Smoreda (2005) la utilización de las redes sociales ayuda al intercambio de las ideas y conocimiento, impulsando las relaciones tanto dentro del trabajo como en el entorno de amistades o grupos de afinidad, suponiendo así una palanca para el

desarrollo de una presencia igualmente inter-relacionada cuando esas personas están distantes geográficamente. Una red social corporativa como Yammer es una herramienta que puede ser usada como un sustituto para las conversaciones informales de pasillo que no eran posibles para los empleados que trabajan desplazados de las oficinas (Ingebricson, 2010).

2.6.4 Soporte al intercambio de conocimiento continuo

Proporcionar un contexto continuo para el intercambio de conocimiento que puede ser más efectivo que un memorándum.

Las redes sociales online permiten aprender más rápido de otros que estén dispuestos a compartir conocimientos y colaborar, en comparación con los medios tradicionales de comunicación cara a cara (Patroni et al., 2016).

En su estudio, De Juan-Jordán et al. (2016) apuntan que los usos de la red social corporativa más valorados entre los usuarios, de entre los muchos aplicados y los disponibles, habían sido el “Compartir ficheros y documentos de trabajo para el grupo”, “Crear grupos para casos, proyectos, ejercicios, dinámicas, etc.”, “Compartir links y recursos valiosos” y “Compartir noticias y eventos”. En el estudio de Richter et al. (2013) se ejemplifica un reparto de uso un 40% más social (opiniones, comunicación informal, alabanzas y agradecimientos, etc.), y un 60% más operativo (coordinación, agenda, eventos, documentación, resolución de problemas, etc.). Que este sea el peso ideal sea el simétrico, depende de si la empresa busca más o menos comunidad/equipo/open Enterprise o bien más eficiencia, control de costes y capacidad de operación:

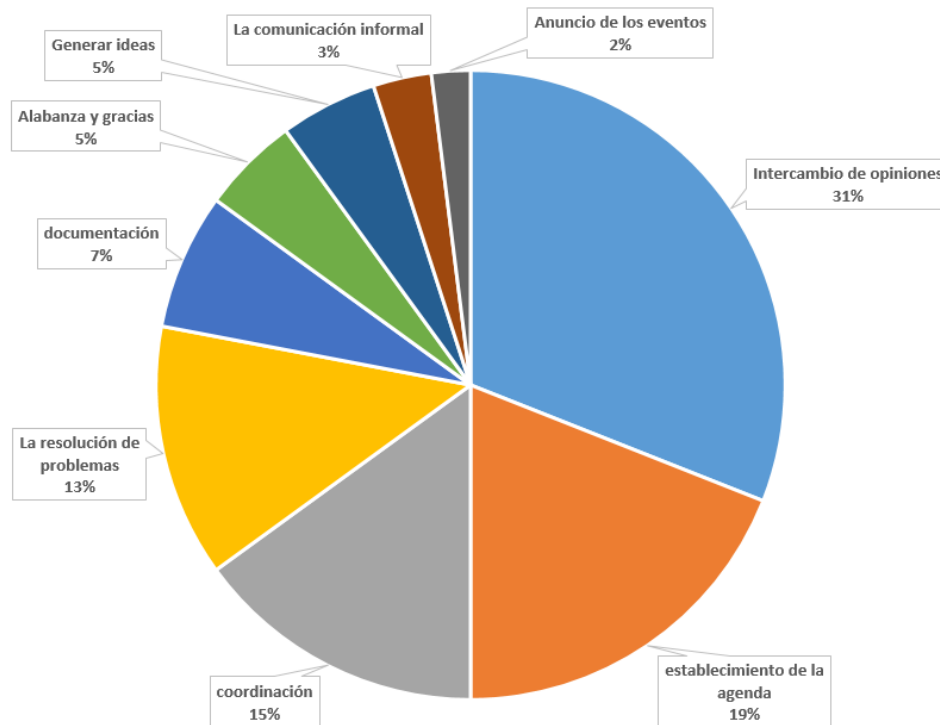


Ilustración 6: Tipo de uso de las ESN. Valores obtenidos de Richter et al. (2013)

2.6.5 Localizar talento en la organización

Las redes sociales online habilitan un rápido aprendizaje social permitiendo a los empleados aprovechar diversos recursos de conocimiento dentro y fuera de sus equipos directos de trabajo (Patroni et al., 2016). Buscar información a través de redes sociales permite, a quien la busca, localizar el conocimiento de los usuarios que viven más allá de la red de personas a las que está directamente conectado, teniendo un impacto enorme en las formas en la que el conocimiento fluye a través de la compañía (Ingebricson, 2010). Según Fuchs (2008), algunas de las características fundamentales de las OSN son la interacción entre los miembros de la red social de forma continua, el deseo de las personas para interactuar, la dimensión global, la velocidad con que se desarrollan las relaciones y

las convenciones formales e informales que existen, también llamadas netiqueta, según explicaban Scheuermann y Taylor (1997).

2.6.6 Incrementar el capital intelectual

Multiplicar el capital intelectual mediante el capital social, reduciendo la fricción social, alentando una cohesión en la comunidad.

En este aspecto, Nahapiet y Ghoshal (1998) sugieren que la cooperación entre empleados es un aspecto clave para crear el clima social que conduzca al intercambio de conocimiento dentro de las organizaciones. Un clima intenso hacia la cooperación entre trabajadores del conocimiento afecta positivamente al intercambio de conocimiento valioso y único entre ellos (Collins y Smith, 2006). Comunicarse con colegas vía una red social, o solamente el ver su foto, contribuye a un proceso de socialización multi-unidad. Simplemente observando conversaciones en una red social como Yammer, o siendo capaz de ver una cara en lugar de una dirección de correo electrónico hace que algunos usuarios sientan que conocen a sus colegas mejor, haciendo que sea más fácil colaborar con ellos en el día a día de la vida (Ingebricson, 2010).

2.6.7 Impulsar la innovación

Amplificar la innovación grupal, empleando mecanismo en línea, para la solución de problemas y comenzar a inventar juntos.

Respecto a este beneficio, Olazaran, Lavía y Otero (2005) señalan que el uso de las OSN facilita la coordinación y la cooperación entre empleados de la organización y con terceros en beneficio mutuo, y también favorece la innovación al reducir los gastos de investigación e información, así como los gastos de negociación y decisión. A través de una red social en la empresa, la compartición de conocimiento puede hacerse más eficiente, y la compañía, como un todo, puede permanecer competitiva e innovadora eliminando las distancias entre unidades de negocio y permitiendo nuevas conexiones y direcciones de

flujos de información entre empleados (Ingebricson, 2010). Por ejemplo, los miembros de un proyecto pueden hacer uso de Yammer para compartir conocimiento sobre el progreso y estado del proyecto (Siew Hoong et al., 2013).

Adicionalmente, sabemos que el uso de las OSN y la gestión por competencias perfila la actitud, comportamiento y habilidades de los empleados, desarrolla su compromiso con la empresa y de esta forma contribuye a crear nuevas ideas en el trabajo. Es por ello por lo que las OSN y la gestión por competencias debería ser incorporadas en las políticas y prácticas de recursos humanos de las empresas (Palacios-Marqués, De Juan-Jordán, Alguacil y Ribeiro, 2015).

2.6.8 Crear una comunidad para colaborar

Crear una comunidad para deliberación de grupos y brainstorming, que estimule la captura de ideas y facilite encontrar información donde esta se necesite.

En este sentido Leader-Chiveé y Cowan (2008) consideran a las OSN como una plataforma fundamental de trabajo para que la empresa genere conversaciones y reflexiones con sus empleados sobre necesidades y predilecciones de comunicación, además de para impulsar la innovación y las ventajas competitivas. Si la innovación es estratégicamente importante para la organización, entonces la estrategia debe incluir actividades sociales entretenidas, donde los empleados de diferentes partes de la empresa puedan colaborar para cerrar brechas de conocimiento, realizar tormentas de ideas, resolver problemas y conversar sobre nuevas ideas innovadoras (Patroni et al., 2016). En una red social corporativa como Yammer es muy sencillo crear grupos de colaboración alrededor de las propuesta y maduración de ideas, porque no solo facilita la publicación del hilo alrededor de una idea, sino que es muy sencillo incluir también consultas, encuestas, nuevos hilos derivados del original, respuestas, seguir la conversación, apoyar la idea con “likes”, etc.

Yammer es una herramienta útil para estar al día de lo que está pasando en la compañía, intercambiar experiencias, mantenerse en contacto con colegas en el departamento y preguntar a los compañeros “que saben” sobre cuestiones concretas a través de búsquedas sociales (Ingebricson, 2010). Para la empresa es también muy sencillo medir y cuantificar la actividad alrededor de estos grupos, precisamente midiendo la actividad (ej.: número de posts de inicio, nº de respuestas, nº de likes, actividad por empleado, etc.)

2.6.9 Mejorar el proceso de pensamiento individual a colectivo

Mejorar el proceso de pensamiento individual a colectivo, haciendo del conocimiento distribuido un conocimiento grupal.

La Web 2.0 permite crear una inteligencia colectiva a partir del intercambio de experiencias y conocimientos, mediante herramientas de comunicación por Internet de uso sencillo que facilitan la creación y edición de textos, imágenes multimedia o redes de contactos (Fages-Ramió, 2008).

Por su parte, Kodama (2007) expone que los contactos y las conexiones establecidas gracias a las redes de comunidades estratégicas fundamentadas en relaciones colaborativas inter-organizaciones son claves para la creación de conocimiento y también como origen de innovación. Las comunidades en una red social online son inherentemente sociales y basadas en la premisa de que la comunicación entre miembros ocurrirá de una forma conversacional, transparente y colaborativa (Patroni et al., 2016).

2.6.10 Hacer del aprendizaje un proceso continuo en la organización

Volver el aprendizaje y entrenamiento un proceso continuo, no separado del proceso normal del negocio.

Una red social como Yammer ayuda a los empleados poniéndoles en contacto con expertos en su ámbito de trabajo y reutilizando el conocimiento existente (Ingebricson, 2010). Zhang et al. (2010) encontraron que Yammer es útil para la gente para ayudarles a 1) averiguar en qué están trabajando otros; (2) poder hacer preguntas; y (3) encontrar gente con intereses similares (Zhang et al., 2010).

Este aspecto se trata más adelante en el capítulo: Redes sociales y capacidad de aprendizaje organizativo.

2.6.11 Atraer y retener talento

Atraer y retener a los mejores empleados proporcionándoles acceso al capital social disponible dentro la organización.

Las redes sociales también han supuesto un gran cambio en la forma en la que las empresas buscan y seleccionan a sus candidatos. Éstas han tomado una actitud activa para atraer el talento, similar a como se pretende atraer clientes. De tal manera que actualmente cualquier empresa que necesita un trabajador promociona la posición y busca en las redes sociales profesionales. En el estudio de Oracle Corporation (2013) se afirmaba que un 72% de las empresas grandes americanas (con más de 3000 empleados) utilizaban las redes sociales para Reclutamiento y adquisición de talento y un 68% para impulsar su Marca de empleador (recruitment branding). Ese mismo estudio afirmaba el uso de las OSN por un 50% de esas empresas para 50% la fidelización de empleados.

Las grandes ventajas para las empresas de las redes sociales, según Urueña et al. (2011), en lo referido a atraer y retener empleados son claramente la rapidez y el ahorro de costos. Con solo colgar un anuncio de empleo en portales web y redes online profesionales se consiguen respuestas y candidaturas casi inmediatas, y a un precio diez veces menor que por las vías tradicionales.

Las OSN tienen un gran volumen de usuarios y eso facilita el acceder con las ofertas de empleo a un gran abanico de posibles candidatos. Por otro lado, las OSN permiten

obtener toda o mucha de la información de los candidatos desde sus perfiles en la red social y eso hace posible una rápida segmentación para así elegir los que más se aproximen a los requisitos demandados. Gracias a todo esto, el proceso de reclutamiento se realiza de forma mucha más rápida ya que se puede convocar a aquellos candidatos que ciertamente cumplen con el perfil demandado.

Según workforce.com (2013), los nuevos especialistas de selección y reclutamiento de profesionales en lo que hoy se llama Recruiting 2.0 (o Selección de Personal 2.0) dedican gran parte de su tiempo a estudiar con detalle los perfiles de sus candidatos en las redes sociales y así poder conocer de forma precisa lo que el candidato potencial:

- Ha hecho en su pasado profesional.
- Lo que puede hacer.
- Aquello que le gustaría hacer en un futuro próximo.

El estudio JobVite (2015) “Social Recruiting Survey 2015” muestra como las OSN se han convertido para los profesionales de RRHH en una fuente clave para los procesos de búsqueda y selección de talento. El 92% de los responsables de selección de personal encuestados en este estudio utilizaban las redes o medios sociales como canal adicional de reclutamiento en 2015, lo que supone un incremento de 12 puntos porcentuales respecto a 2011.

Los profesionales de RRHH que usan las redes sociales reconocen que se sirven de cualquier tipo de información pública contenida en los perfiles de los candidatos en sus OSN, y muestran una clara preferencia por el empleo de las redes sociales de carácter profesional como LinkedIn (87%) versus otras de carácter más personal como Facebook (55%) o Twitter (47%). El estudio también añade que en los procesos de búsqueda y análisis de candidatos se tienen en cuenta muchas otras redes como Youtube, Google+, Instagram, Vimeo, Tumblr, Pinterest e incluso Periscope. Según este mismo estudio, las principales ventajas que tienen las OSN para los expertos de atracción y selección de personal, son:

- Los potenciales candidatos visitan estas redes sociales con frecuencia (por lo que sus perfiles suelen estar continuamente actualizados).
- Los perfiles descritos en este tipo de redes suelen ser muy completos.
- Los requerimientos de información a los candidatos que deben aportar en sus currículos se simplifican porque estos perfiles contienen ya mucha información.

Continua este estudio valorando que el proceso de recruiting o búsqueda de candidatos por medio de las redes sociales es tres veces más efectiva que mediante medios tradicionales incluyendo los portales de empleo en Internet. Las empresas y organizaciones que pretendan implementar y desarrollar de forma exitosa su estrategia de uso de redes sociales para recruiting deberían seguir unas pautas básicas:

- Hacerse seguidor o conectarse a usuarios específicos del sector incluyendo a los blogs creados por los grupos de usuarios.
- Tener el perfil de la empresa u organización actualizado en las diferentes OSN procurando que sea siempre atractivo.
- Invertir tiempo día a día en ampliar su red de contactos.

En el estudio JobVite (2015) se destaca como el reconocimiento de marca de las empresas ("employer branding") es crucial para la captación de buenos candidatos para estas y de entre los diferentes canales para promocionar la marca como empleador las redes sociales online es el más importante (74%), seguido por la web de carreras profesionales de la empresa (63%), marketing y anuncios (37%) o el blog de la compañía (13%) entre otros. En ese sentido de ser más atractivos para el talento a reclutar, el estudio de Perry, Schiller, Ballock y Gaines-Ross (2017) llega a recomendar el que la página de "Trabaja con nosotros" (empleo) de la organización, debería estar relacionada con la marca personal del máximo líder de la organización porque su reputación puede marcar una diferencia en la captación de talento con las empresas de la competencia.

2.6.12 Como potente herramienta de marketing

Por otro lado, las empresas, sabedoras de que sus clientes y clientes potenciales son parte activa de las OSN, han incrementado el interés de sus directivos del área de marketing para explotarlas como una nueva y potente herramienta de marketing (Katona, Zubcsek y Sarvary, 2011). En un estudio encargado a SelectMinds (Oracle Corporation, 2013) se afirmaba que un 69% de las empresas grandes americanas (con más de 3000 empleados) utilizaban las redes sociales para fidelización de clientes y reconocimiento de marca, ya que como Singh et al. (2016) afirmaban, los consumidores que utilizan los medios de comunicación social en el curso de su proceso de compras son cuatro veces más propensos a gastar más en las compras que los que no. Porque, además, el 60% de los consumidores que investigan productos a través de múltiples fuentes online aprendieron sobre una marca específica o una tienda de comercio electrónico través de las redes sociales.

Según un estudio reciente de Stelzner (2016) un significativo 90% de los profesionales del marketing aseguran que los medios sociales, como las OSN, son importantes para sus negocios. Aunque este valor es un 2% inferior al que respondían en 2015, probablemente porque un 40% de estos profesionales opinan que el social media marketing es cada vez más difícil. Otro estudio reciente de Statista (2016) sobre las redes sociales online que los profesionales del marketing utilizan para comunicar o gestionar su marca de alguna manera, el 93% decía aprovechaba Facebook, el 76% Twitter, el 67% LinkedIn, un 53% Youtube, un 49% Google+, un 44% Instagram, un 40% Pinterest, y un 12% sitios de opinión social (como Yelp) o un 5% en redes basadas en geolocalización (como Foursquare).

El marketing es pues, otro bloque importante de beneficios de las redes sociales online para las empresas. Tal como Harris y Rae (2009) relataban, las empresas y organizaciones, conscientes del auge de las OSN y aprovechando las herramientas que éstas les ofrecían, así como su bajo coste de utilización y su gran popularidad, comenzaron

a incorporarlas dentro de sus estrategias de marketing, siendo utilizadas fundamentalmente para la promoción de sus productos y/o servicios, la comunicación e interacción con sus clientes y clientes potenciales, la investigación de mercados, el análisis del comportamiento del consumidor y también como un canal de ventas. A continuación, desarrollamos con más detalle estos ítems respecto a la utilidad de las redes sociales online para la empresa:

2.6.12.1 *Para gestionar la marca*

Las OSN son muy útiles para la gestión de la marca o en inglés “branding” (Christodoulides, 2009). En el nuevo universo de los medios de contenido generado por usuarios, las marcas desempeñan un papel fundamental, ya que los consumidores comparten su entusiasmo acerca de su marca favorita a través de estas plataformas (Hennig-Thurau et al., 2010) comentando sobre sus productos y servicios (Chan y Ngai, 2011).

Según el análisis de Singh et al. (2016) las redes sociales ayudan (1) a crear una conexión entre la marca y la lealtad de los clientes, (2) a crear conciencia de marca y reconocimiento de marca, (3) en la creación de la simpatía sobre la marca (4) en la aprobación social (5) a hacer que el consumidor tenga un sentimiento de orgullo hacia la marca (6) a crear un sentido de comunidad de marca, y (7) a establecer la confiabilidad.

Para la industria turística ya es parte de su actividad habitual la gestión de la presencia en medios sociales, como parte de su estrategia de marketing. La relevancia de los medios sociales en el sector queda demostrada por el hecho de que los profesionales del marketing en las grandes empresas del sector tienen parte de su sueldo variable vinculado a los logros relacionados con la creación de comunidad y generación de opiniones favorables (Urueña et al., 2016). A este respecto, DeMers (2014) destaca que las Redes Sociales online ayudan a gestionar la marca porque:

- Incrementan el reconocimiento de marca, debido a la posibilidad de aumentar la visibilidad de la marca mediante la difusión de contenidos valiosos. Las OSN son nuevos canales para la voz de la marca y sus contenidos.
- Mejoran la lealtad a la marca de sus clientes, porque estos se sienten más conectados y cuidados por ella.
- Aportan mayor autoridad a la marca, debido a que a más conversaciones e interacciones con más clientes, influyen a los potenciales clientes en términos de legitimidad y credibilidad.
- Abaratan los costes de marketing, porque con menos esfuerzo del equipo de marketing y menos inversión en medios de pago, se consigue más impacto y un ROI mayor que con herramientas tradicionales.
- Mejorar el conocimiento de los clientes, pues las OSN suponen una gran oportunidad para las empresas porque les permite averiguar en qué están interesados los clientes y cómo se comportan en los diferentes canales, gracias a la escucha social. Por ejemplo, una empresa puede monitorizar los comentarios de los usuarios para analizar qué dicen de su marca, o segmentar los contenidos en listas basadas en temas y analizar cuales generan más interés para incrementar la generación de este tipo. Se pueden medir fácilmente conversiones relacionadas con canales sociales, campañas, promociones, contenidos, etc. y reproducir así las mejores prácticas.

2.6.12.2 Comunicar e interactuar con sus clientes actuales y potenciales

Sin duda, las OSN son cada vez más vistas como un canal de marketing adicional, a través del cual las empresas se pueden comunicar o interactuar con sus clientes actuales y potenciales (Gummerus, Liljander, Weman y Pihlström, 2012). De hecho, las OSN son, de entre las herramientas del mundo online, las más adecuadas para implementar estrategias empresariales de orientación al cliente, es decir, enfocadas a la personalización de su

mensaje, la interacción con el destinatario y el desarrollo de una comunicación bidireccional con el cliente en pro de lograr su fidelización (Castelló, 2010).

Y un ingrediente más es que las OSN permiten a las empresas contactar de forma oportuna y directa con los consumidores finales a un costo relativamente bajo y con mayores niveles de eficiencia que los que se puede lograr con herramientas de comunicación más tradicionales. Esto hace que las OSN, no sólo sean relevantes para las grandes empresas multinacionales, sino también para las pequeñas y medianas empresas, e incluso para empresas sin ánimo de lucro o para organizaciones gubernamentales (Kaplan y Haenlein, 2010).

Las redes sociales son de gran utilidad para que la empresa pueda comunicarse con los clientes (Jansen, Zhang, Sobel y Chowdury, 2009) pues, por ejemplo, habilitan el poder contestar a preguntas de forma individual o colectiva, detectar quejas en tiempo real y responder directamente al originario, difundir mensajes a los seguidores, etc. Según Stelzner (2016) un 63% de los profesionales del marketing tienen la intención de incrementar el uso y aprovechamiento de Facebook y YouTube como redes más interesantes para la relación con sus clientes. En el estudio encargado por Oracle Corporation (2013) se afirmaba que de las empresas grandes americanas utilizaban las redes sociales en un 52% para comunicación con clientes.

Las empresas y organizaciones pueden obtener información del comportamiento natural de los usuarios dentro de las OSN, lo que habilita el análisis de patrones de amistad, relación y de comportamiento (Hogan, 2008), y llegar de forma rápida y directa a los clientes y consumidores a un costo reducido y con mejorando la eficiencia de las herramientas de marketing tradicionales.

2.6.12.3 *Para mejorar las ventas*

En un estudio encargado a SelectMinds (Oracle Corporation, 2013) se afirmaba que de las empresas grandes americanas (con más de 3000 empleados) utilizaban las redes

sociales en un 27% para generación de clientes potenciales y ventas, un 23% desarrollo de negocio y un 21% en adquisición de clientes. En su artículo, DeMers (2014) destaca que las Redes Sociales online logran mejoras para las ventas de las empresas, ya que suponen:

- Más oportunidades de conversión en nuevas ventas para actuales, antiguos y nuevos clientes, gracias a la llamada a la acción que cada contenido o interacción a través de las OSN puede propulsar en su mercado.
- Porcentajes de conversión más elevados, debido a la humanización de las marcas en su interacción con su mercado, lo cual le da más proximidad y credibilidad, tal como ya proponía el Manifiesto ClueTrain (Levine et al., 1999).
- Incrementar el Tráfico entrante al ecosistema web de la empresa, porque cada nuevo perfil social que abre y cuida la marca es un nuevo canal de entrada a su ecosistema web.
- Mejor ranking en los motores de búsqueda, dado que estos sistemas valoran el volumen de interacciones y referencias (links) que aparecen en las OSN.
- Una experiencia de usuarios más rica, en la medida que se amplía la forma en la que los clientes pueden interactuar con la marca, siempre que la empresa responda ágilmente y forma excelente por cada canal social.

2.6.13 Como herramienta de comunicación corporativa

Las empresas obligadas o preocupadas en dar información a sus inversores pueden utilizar las redes sociales online para informar sobre resultados de explotación (lo más frecuente), cambios en el equipo directivo, previsiones de ganancias, nuevos grupos inversores, anuncio de dividendos e información sobre lanzamiento de productos o relaciones con clientes (Jung et al., 2016).

2.6.14 Como herramienta de dirección y liderazgo

Este aspecto, por ser fundamental en este estudio, se trata más adelante en el capítulo: Redes sociales y estilos de liderazgo.

2.6.15 Otros beneficios

Además, entre los beneficios reconocidos de las OSN podemos destacar el cómo ayudan a mitigar el exceso y mal uso del correo electrónico (Garriss et al., 2006), su mejora en las búsquedas de internet (Mislove, Gummadi et Druschel, 2006), y la defensa ante ataques de suplantación (Yu, Kaminsky, Gibbons y Flaxman, 2008).

Finalmente, acudiendo al inventario de beneficios cuantificados del estudio McKinsey Insights de Bughin et al. (2014) en su investigación del uso de la web 2.0 dentro de la empresa (donde las ESN tienen un peso del 34% entre el resto de las herramientas utilizadas para la gestión del conocimiento y un 60% para ensalzar la cultura de la empresa o un 61% para acelerar la colaboración), suponen:

- Un incremento de 15% en ingresos
- Una reducción del 10% en costes operacionales
- Una reducción del 20% en costes de comunicación
- Una mejora del 25% en satisfacción del empleado
- Una reducción del 20% en costes de desplazamiento y viajes
- Un 30% de incremento en la velocidad de acceso al conocimiento
- Un 16% de incremento en el número de innovaciones de éxito
- Un 31% de incremento en la velocidad de acceso a expertos dentro de la empresa
- Una reducción del 25% del tiempo de llegada al mercado

2.7 Redes sociales online para emprendedores y ecosistemas de emprendimiento

2.7.1 Introducción

La relación entre OSN (como LinkedIn⁸¹) y el éxito emprendedor ha sido explorado con anterioridad (Song, Y. y Vinig, T., 2012), porque las redes y relaciones sociales son claves en el proceso emprendedor (Dubini P, y Aldrich H., 1991), sobre todo en las etapas iniciales de los proyectos empresariales (Sullivan, D. M. y Ford, C. M., 2014). Las redes sociales actúan como conductos para adquirir nuevos conocimientos sobre oportunidades y tecnologías, ayudan a las start-ups a obtener acceso a financiación e influyen en la visión y habilidades emprendedoras (Spigel, 2017). De hecho, los emprendedores con muchos vínculos sociales (físicos y digitales) han demostrado tener claras ventajas (Watson J., 2007) sobre aquellos otros más aislados y solitarios. Según Sorenson (2018), esto se explicaría porque las relaciones sociales, juegan al menos tres roles importantes en el emprendimiento pues (1) ayudan a determinar quién ve el emprendimiento como una carrera viable y deseable, (2) los emprendedores usan sus contactos para captar fondos, reclutar empleados y socios para sus proyectos y (3) las relaciones sociales también influyen en dónde y cuándo los empresarios quieren pasar su tiempo libre. Sin embargo, respecto a este último punto, hay que decir que la digitalización también está reduciendo la dependencia espacial y el emprendedurismo está convirtiéndose en un fenómeno más ubicuo mucho menos dependiente de la localización (Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., y Wright, M., 2018).

Por todo lo anterior, tiene sentido que la vertiente digital de las redes y relaciones sociales sea importante para el emprendedor y su entorno, ya que por ejemplo las OSN

⁸¹ <https://www.linkedin.com>

(como LinkedIn) habilitan un acceso más sencillo a los recursos críticos como el asesoramiento legal, financiero, clientes y socios (Gloor, Woerner, Schoder, Fischbach, y Fronzetti Colladon, 2017). Complementariamente, con el actual aumento en el uso de las redes sociales online, los emprendedores ahora pueden enfocarse en sus mercados utilizando este nuevo canal, presentando sus productos a segmentos de mercado específicos, con bajos costos y menores riesgos (Indrupati y Henari, 2012).

En este apartado y sus subapartados se repasará el valor de la tecnología de colaboración y comunicación en general, y de las redes sociales online en particular, para el emprendedor y los ecosistemas de emprendimiento de los que forma parte.

2.7.2 Emprendedores

El emprendedor es un personaje clave de la economía que aprovecha las oportunidades que ofrece el mercado traduciéndolas en ideas de negocio dentro de un mercado competitivo (Ionescu y Bolcaş, 2016). La definición de “emprendedor” fue usada por primera vez por el economista Richard Cantillon en 1723 para referirse a una persona que tiene la capacidad de tomar decisiones en un entorno complejo (Idris y Tan, 2017). Por su lado, Schumpeter J. (1942) definía al emprendedor como una persona que inventa una nueva idea para crear un nuevo producto. Hoy, casi todas las definiciones sobre emprendedores incluyen la innovación del producto en la terminología, de tal manera que se puede decir que un emprendedor tiene como rasgos intrínsecos la innovación y la creatividad (Drucker, 1985).

Se puede decir que el emprendedor es una persona que produce un producto relativamente nuevo para satisfacer la escasez en el mercado o una necesidad de la sociedad (Drucker, 1985) y dado que las OSN son un método de publicidad barato y fácil, estas brindan a todos los emprendedores una mejor oportunidad de llegar a su mercado objetivo y, por lo tanto, de tener éxito en sus proyectos (Indrupati y Henari, 2012). Además, las redes sociales tanto físicas como virtuales ayudan a los emprendedores a obtener

conocimiento tecnológico y de mercado, adquirir recursos como el capital y financiación de la inversión y obtener acceso a clientes y proveedores (Greve, A. y Salaff, J., 2003).

2.7.2.1 Perfiles sociales para emprendedores

La relación entre el emprendedurismo y las OSN es inequívoca en la medida que en todas las redes sociales podemos encontrar perfiles, grupos, sitios o páginas entorno al mundo del emprendedor con millares o millones de seguidores, tal como se demuestra en la siguiente tabla:

Nombre del perfil	OSN	Nick/URL	Seguidores
Emprendedores	Twitter	@Emprendedores	241.000
Nuevos Emprendedores	Twitter	@NuEmprendedores	169.000
Plan Emprendedor	Twitter	@PlanEmprendedor	217.000
Entrepreneur	Twitter	@Entrepreneur	3.370.0000
500 Startups	Twitter	@500Startups	611.000
Inc.	Twitter	@Inc	2.680.000
Mashable	Twitter	@mashable	9.840.000
Mundo de Emprendedores	Facebook	@1MundoEmprendedores	557.576
Emprendedores	Facebook	@emprendedoresteam	123.686
Ser Emprendedor	Facebook	@comunidadseremprendedor	729.817
Entrepreneur	Facebook	@EntMagazine	3.432.669
Entrepreneur Mindset	Facebook	@mindset2gain	1.230.795

Entrepreneur en Español	Facebook	@EntrepreneurEnEspanol	1.168.425
"On Startups - The Community For Entrepreneurs"	Linkedin (grupo)	https://www.linkedin.com/groups/2877	641.027
"Entrepreneurs HQ"	Linkedin (grupo)	https://www.linkedin.com/groups/1144987	168.654

Table 1: Ejemplos de perfiles sociales relacionados con el mundo emprendedor en las diferentes OSN. Elaboración propia a 10/08/2018

Cuando los emprendedores carecen de oportunidades relacionarse en persona, las redes virtuales pueden cerrar la brecha para establecer conexiones (Clive, 2016), pero es que es mucho más que eso, ya que en todos estos perfiles mostrados en la tabla se pueden encontrar noticias, lecturas y contenidos de valor, recomendaciones, hilos y conversaciones entre los seguidores, etc. De esta manera, los emprendedores pueden aprender más rápido de otros que están dispuestos a compartir conocimientos y colaborar, en comparación con los medios tradicionales de comunicación cara a cara (Patroni, Briel, y Recker, 2016).

2.7.2.2 Herramientas de colaboración para emprendedores

Los emprendedores también se han dado cuenta de los beneficios de las OSN por su bajo costo y alta eficiencia, dado que por ejemplo, les permiten con poco esfuerzo enriquecer su reputación y ganar confianza con sus clientes (Ravasan, Rouhani, y Asgary, 2014), pero además son muchas las herramientas de colaboración, con un componente de red social online en su núcleo, que les permiten ser más productivos en sus proyectos (CooP - Erasmus+, 2018; Díaz, 2015; Escudero, 2018; Megías, 2018). Ejemplos de estas herramientas son:

Herramienta	Descripción	Link con más info.
Trello	Trello es la manera gratuita, flexible y visual de organizarlo todo con cualquiera. Se trata de una herramienta colaborativa para gestionar proyectos en equipo. Ideal para equipos de emprendedores.	https://trello.com
Asana	Herramienta para colaborar y realizar trabajo en equipo donde el emprendedor puede asignar tareas, establecer reuniones y estar en contacto con el equipo. Asana junta las tareas con las conversaciones de equipos a modo de OSN para que los usuarios puedan hacer más sin tanto uso del correo electrónico.	https://asana.com/
Basecamp	Esta es una herramienta de gestión de proyectos colaborativa en modo SaaS que ofrece a los emprendedores listas de tareas, documentos de texto en la web de estilo wiki, gestión de hitos, uso compartido de archivos, seguimiento de plazos y un sistema de mensajería online a modo de OSN.	https://basecamp.com/
Kanban Tool	Herramienta que facilita la labor de gestionar proyectos, dividir responsabilidades y limitar trabajos en curso para no saturarse, colaborar en línea entre todos los miembros del equipo y para tener el acceso a la información sobre los progresos desde diferentes sitios dónde nos toca trabajar.	https://kanbantool.com/

TeamGantt	<p>Se trata de una herramienta web que permite la gestión de proyectos de una forma fácil, colaborativa y visual mediante el uso de gráficos siguiendo el formato gantt. Se puede invitar otros usuarios (miembros del equipo, clientes, proveedores u otros emprendedores) a colaborar para ver, editar y actualizar los avances de los gráficos.</p>	<p>https://www.teamgantt.com/</p>
Podio	<p>Mediante esta herramienta, los emprendedores pueden organizar y conectar todo lo que trabajan, así como gestionar sus proyectos, equipos y clientes de manera más eficiente. El trabajo quedará organizado y estructurado de manera colaborativa. Los usuarios crean espacios de trabajo para colaborar con sus diferentes equipos y desempeñan su trabajo mediante las Apps de Podio.</p>	<p>https://podio.com</p>
Wrike	<p>Es una herramienta para la colaboración y la gestión de proyectos. Permite la integración con otras herramientas como Google, Microsoft, Adobe Creative Cloud, Box, GitHub o JIRA, entre otras.</p>	<p>http://www.wrike.com/</p>
Slack	<p>Facilita un chat de recursos compartido por el equipo, a modo de OSN, que permiten categorizar las conversaciones (canales) y compartir recursos, de forma ubicua y multicanal. Es como una red social corporativa, en tiempo real, de archivos y búsqueda para equipos que colaboran dentro y fuera de la empresa, ideal para fomentar la cooperación en ecosistemas emprendedores.</p>	<p>www.slack.com</p>

Teams	<p>Microsoft Teams es el área de trabajo en equipo de Office 365 que integra usuarios, contenido y herramientas para mejorar el compromiso y la eficacia. Teams es una solución completa de chat y reuniones online. Organiza conferencias de audio, vídeo y web, y chatea con cualquier persona de dentro o fuera de la organización. Teams facilita el trabajo en equipo. Trabaja en coautoría y comparte archivos con las aplicaciones populares de Office 365, como Word, Excel, PowerPoint, OneNote, SharePoint y Power BI.</p>	<p>https://products.office.com/es-es/microsoft-teams/group-chat-software</p>
Yammer	<p>Yammer, esta reputada ESN, explicada y desarrollada en el capítulo anterior, también es una herramienta de comunicación y colaboración recomendable para emprendedores (CooP - Erasmus+, 2018) por sus posibilidades de comunicación y colaboración entre el equipo interno y también el equipo abierto al mundo exterior (clientes y proveedores).</p>	<p>https://www.yammer.com</p>

Table 2: Herramientas colaborativas para emprendedores con una componente de OSN en su núcleo. Elaboración propia a 15/09/2018.

Como factor común del listado de herramientas expuesto en la tabla adjunta se encuentra el facilitar la gestión del proyecto empresarial al emprendedor, de forma ágil, dinámica y colaborativa, basada en herramientas en la web y con una vocación de red social online donde las conversaciones se dan entre los miembros internos y externos del proyecto emprendedor con objeto de coordinarse, debatir ideas y avanzar en él.

2.7.3 Ecosistemas de Emprendimiento

Según Spigel (2017), podemos entender un Ecosistema de Emprendimiento como una combinación de elementos sociales, políticos, económicos y culturales dentro de una región que da soporte al desarrollo y crecimiento de start-ups innovadoras e incentiva a emprendedores incipientes y a otros actores a asumir los riesgos de iniciar, financiar y de alguna manera dar soporte a los proyectos de alto riesgo. O tal como lo describen Audretsch, D. B. y Belitski, M. (2017), una comunidad dinámica de actores interdependientes (emprendedores, proveedores, clientes, gobierno, etc.) y contextos institucionales, informativos y socioeconómicos a nivel de sistema, todo ello sin olvidar que, dentro del concepto de Ecosistema de Emprendimiento, los emprendedores son los actores centrales (Brown y Mason, 2017).

La alta densidad de población de ciertas ciudades como Nueva York, Silicon Valley o Washington DC conlleva a concentraciones de Ecosistemas de Emprendimiento (Clive, 2016) y son reconocidos según Spiegel (2016) como los mejores ecosistemas para emprender de EEUU, entornos como Austin (Texas), Provo (Utah), Denver, Charlotte (North Carolina), Houston, Ogden (Utah) o Dallas, entre otros. Los Ecosistemas de Emprendimiento difieren de los clústeres empresariales tradicionales por su interés en la explotación de las posibilidades del mundo digital, por su organización orientada a la oportunidad empresarial, por su énfasis en la innovación en el modelo de negocio y por la compartición horizontal y abierta de conocimientos (Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., y Wright, M., 2018).

Un ejemplo cercano de Ecosistema de Emprendimiento podría ser el del caso de la ciudad de Valencia donde podemos constatar según se recoge en la plataforma

VLCtechcity⁸² todos los actores típicos de un ecosistema de emprendimiento, implicados en este ecosistema en particular:

Tipo de Agente	Componentes
Aceleradoras	Bbooster, Biopolo La Fe, Capazia, CEEI Valencia, Climbcrow, Cons@lida, Denium Startups, Espaitec, FUNDEUN, InnSomnia, Lanzadera, Nay de la Innovaió UMH, Nervia Digital, Ontecnia, Operación Emprende, Plug and Play Spain, SEK Lab EdTech Accelerator, Startup Next Valencia, Think And Cloud, Tu Business Lab, WBI Business Innovation, Nervia Digital, Ontecnia, Operación Emprende, Social nest
Inversores	50tresdigital, Angels Capital, Bbooster Dyrecto, Bbooster Ventures, Big Ban Angels, Biomio Ventures, Cabiedes and partners, Clave Mayor, DCN, EMBA17 Inversiones, Eureka Mind, Gip Finanzas corporativa, Grupo Anaza, Grupo Zriser, InnoBAN, IVACE, Realiza Business Angels, Shorai, Sinensis SCR, Uniempren
Startups	72 Horas, Aabloo, Acceseo, Aceituve, AdLemons, Ads-Fi, Agrotterra, Ahinco Sostenible, Airhopping, AIUDO, Alaloo, etc., etc.
Comunidades	VIT Emprende, MeetMbile, TestNight, AJEV, Fuvkups Nights Valencia, Creative Mornings, Gamedevs

⁸² <http://vlctechcity.com/>

	Meetups, Hacknight Valencia, Makers UPV, Flyware Offices, etc.
Universidades	Universidad Politécnica de Valencia, Universitat de Valencia, etc.
Organismos públicos	Ayuntamiento de Valencia, GVA, etc.
Organismos públicos de ayuda y financiación	IVF, Valenciaactiva, Cámara Valencia, Ivace, ENISA, CDTI, Apoyo Empresarial a las Mujeres, etc.

Table 3: Ejemplo de tipos de agente y miembros del caso VLCtechcity (a 14/08/2018)

Además de estos actores mencionados en el ejemplo (aceleradoras e incubadoras, inversores, startups, comunidades, universidades, organismos públicos, organismos públicos de ayuda y financiación) que se repiten sistemáticamente en todos los casos, como podemos corroborar en Salt Lake City (Lettich, 2016), Houston (Pilkey , 2017) o Augusta, (Lettich, 2017) , un ecosistema emprendedor está conformado por cientos de elementos específicos que podemos agrupar en 6 dominios generales según Isenberg (2011) :

- Una cultura favorable
- Políticas habilitadoras y liderazgo
- Disponibilidad del financiamiento adecuado
- Calidad del capital humano
- Mercados propensos a los productos del ecosistema
- Soporte institucional e infraestructuras

Así pues, un Ecosistema de Emprendimiento consiste no solo en una gran diversidad y complejidad de actores, sino también de roles y factores ambientales que interactúan marcando el desempeño emprendedor de una región o localidad (Spilling, 1996).

2.7.3.1 Redes sociales y otras herramientas para los Ecosistemas de Emprendimiento

Los Ecosistemas de Emprendimiento típicamente dan soporte a fuertes redes formales e informales que ayudan a aliviar las deficiencias de recursos en las start-ups y facilitan el intercambio de conocimiento tácito (Sullivan, D. M. y Ford, C. M. , 2014). De esta forma, es habitual que los emprendedores compartan en estos ecosistemas, conocimientos y tecnologías nucleares, así como experiencias sobre los desafíos de desarrollar una empresa innovadora (Spigel, 2017). Precisamente, el rol de las TIC en un Ecosistema de Emprendimiento es empoderar al emprendedor y al resto de agentes del ecosistema para que colaboren, accedan al conocimiento, participen en la investigación, compartan las mejores prácticas de emprendimiento, actualicen el estado de avance de los proyectos empresariales, soliciten aportaciones interfuncionales, analicen datos y resuelvan problemas (Uddin et al, 2015), pero además, los emprendedores acceden a la gente en sus redes sociales (dentro y fuera del EE) para debatir sobre aspectos relacionados con el establecimiento y ejecución de un negocio (Greve y Salaff, 2003). De hecho, una alta densidad y centralidad de la red social de una start-up mejora el proceso de transferencia de conocimiento desde la red social hacia la start-up (Liu, H., Wang, Q., y Mei, Y. , 2012) y es que las interacciones dinámicas entre los actores de un Ecosistemas de Emprendimiento producen más que la 'suma de sus partes' (Brown y Mason, 2017). De esta forma, los agentes de los Ecosistemas de Emprendimiento también interactúan a través de las tecnologías de la información y las redes para crear nuevas ideas o políticas más eficientes (Audretsch, D. B. y Belitski, M., 2017). Por ejemplo, un estudio de Reid

(2017) sobre la tipología de interacciones entre agentes dentro del EE de Geelong, revelaba que las más repetidas eran relativas a (1) Comunidades de práctica / Asociaciones comerciales, (2) Operaciones con proveedores, (3) Asesoría / mentoring, (4) Relaciones con clientes, (5) transferencia de conocimiento y en último lugar relaciones con agencias y entidades públicas.

Entre los drivers para la implementación de un Ecosistema de Emprendimiento (como son la Cultura emprendedora, Educación emprendedora, Esfuerzo de coordinación, Capital humano, Apoyo institucional e infraestructuras, Capacidad de atracción de nuevas inversiones, etc.) destaca el "networking" (Flores, Pereira, y Graça, 2017). En este sentido, las definiciones de Ecosistemas de Emprendimiento tratan de transmitir la importancia de las relaciones interdependientes entre los diferentes actores empresariales como ingredientes clave que impulsan su desempeño (Brown y Mason, 2017). Y es que mientras que el papel de las instituciones y actores del Ecosistemas de Emprendimiento importa, tanto más lo hace la 'conectividad entre esos elementos' (Motoyama y Knowlton, 2016). Tanto es así, que la mayoría de definiciones de Ecosistema de Emprendimiento hablan de interacción entre los agentes que lo componen, como en (Acs, Z. J., Autio, E., y Szerb, L., 2014; Auerswald, P. E. y Dani, L., 2017; Qian, H., Acs, Z. J., y Stough, R. R., 2012; Spilling, 1996; Van de Ven, 1993) y dado que la capacidad de las nuevas empresas para beneficiarse de las redes sociales requiere conexiones preexistentes entre emprendedores, inversores y otros actores empresariales, así como la confianza suficiente entre esas partes para alentar el intercambio de recursos escasos (Spigel, 2017) los Ecosistemas de Emprendimiento resultan contenedores ideales de esas interacciones y las redes sociales online uno de los canales para darles soporte.

Gran parte del conocimiento relevante para la actividad emprendedora está incrustado en las estructuras de los Ecosistemas de Emprendimiento y requiere una acción

a nivel individual para extraerlo (Autio y Levie, 2017). La creación de un entorno de intercambio que ayude a desarrollar enfoques estratégicos y procesos de transferencia de conocimiento entonces resulta ser crucial en un Ecosistema de Emprendimiento (Flores, Pereira, y Graça, 2017). Y es fundamental lograr el modelo más efectivo y eficiente que permita que el emprendedor y resto de agentes del Ecosistema de Emprendimiento puedan cooperar e intercambiar conocimiento. Algunos de esos métodos para fomentar ese intercambio de conocimiento dentro del Ecosistema de Emprendimiento serían, por ejemplo, el uso intranets, blogs, correo electrónico, redes sociales online, wikis, etc. (Uddin et al, 2015). Podemos encontrar plataformas específicas para Ecosistemas de Emprendimiento que tratan de integrar, maximizar, soldar y amplificar las fortalezas del Ecosistema de Emprendimiento, fomentando el intercambio continuo y transparente de conocimiento entre los emprendedores y resto de agentes del ecosistema, como por ejemplo “CONNECTpreneur”⁸³, BioBuzz⁸⁴, “The Founder Institute”⁸⁵ o el “NYC Innovation Collective”⁸⁶ (Truman, 2017). También tenemos ejemplos de herramientas para Ecosistemas de Emprendimiento con una importante base de comunicación y colaboración a modo de OSN, como es el caso de la plataforma “Networking IMPULSA”⁸⁷ (herramienta, a modo de OSN, para los asistentes al Fórum IMPULSA que ayuda a conectar ideas, proyectos, recursos y oportunidades, mejorando la cooperación y la colaboración entre de los agentes de los ecosistemas emprendedores). También existen Plataformas para todo el ciclo de vida de un proyecto emprendedor como “Emprender es posible”⁸⁸.

⁸³ <http://connectpreneur.org/>

⁸⁴ <https://biohive.breezio.com>

⁸⁵ <https://fi.co/>

⁸⁶ <https://www.nycinnovationcollective.com/collective>

⁸⁷ <http://es.forumimpulsa.org/networking/>

⁸⁸ <http://www.emprenderesposible.org/>

Además, las OSN genéricas como Twitter o Facebook ayudan al Ecosistema de Emprendimiento a crecer hacia una mayor inclusión para los emprendedores fuera de las grandes ciudades y centros de negocios (Clive, 2016). De hecho, la mayoría de los agentes que componen los Ecosistemas de Emprendimiento tienen sus perfiles sociales activos en las principales OSN de carácter profesional (ej.: LinkedIn o Twitter), como se puede observar, por ejemplo, en el caso de Austin (The University of Texas at Austin, 2018). Lo que observamos es que más que existir un canal (dentro de una o más OSN) que represente de forma oficial o centralizada al Ecosistema de Emprendimiento, lo habitual es un cúmulo de perfiles y canales de cada uno de los agentes del Ecosistema de Emprendimiento que se entrelazan a nivel de conversaciones y colaboraciones entre ellos, como se puede comprobar en los casos de Salt Lake City (Lettich, 2016), Houston (Pilkey, 2017) o Augusta (Lettich, 2017), pero que también se expanden a muchos otros lugares y ámbitos fuera del entorno local del Ecosistema de Emprendimiento, como el caso de EO⁸⁹ más allá de sus 179 capítulos locales en 57 países (EO Entrepreneurs' Organization, 2017).

Por otro lado, hay que destacar especialmente que las plataformas digitales que ponen en contacto y coordinan a los diferentes agentes que participan alrededor de los proyectos de emprendimiento, como Kickstarter⁹⁰ o Indiegogo⁹¹, tienen un importante driver de éxito en su aportación a la viabilidad de la financiación de los proyectos. Estas plataformas incluyen en su interior foros, comunidades, perfiles e interacción digital y mensajería entre inversiones y emprendedores a modo de como lo hace una OSN, de tal manera que una plataforma como Kickstarter ha puesto en contacto y colaboración a más de 15 millones de inversores con más 400.000 emprendedores (Kickstarter, 2018) a 20/09/2018.

⁸⁹ <https://www.eonetwork.org/>

⁹⁰ <https://www.kickstarter.com/>

⁹¹ <https://www.indiegogo.com/>

En España, según la Ley 5/2015, de 27 de abril de 2015 (BOE, 2015), son plataformas de financiación participativa las empresas autorizadas cuya actividad consiste en poner en contacto, de manera profesional y a través de páginas web u otros medios electrónicos, a una pluralidad de personas físicas o jurídicas que ofrecen financiación a cambio de un rendimiento dinerario, denominados inversores, con personas físicas o jurídicas que solicitan financiación en nombre propio para destinarlo a un proyecto de financiación participativa, denominados promotores. Como se puede apreciar en el objetivo y funcionalidad de las diferentes redes o plataformas del Ecosistema de Emprendimiento, la aportación de valor de estas plataformas no queda reducida al ámbito financiero, sino que establecen verdaderas redes online de comunicación, cooperación y colaboración. Como buenos ejemplos de estas plataformas, podemos destacar los mencionados en la siguiente tabla:

Plataforma	Descripción	Link de más info.
Dealroom	Dealroom es una herramienta en la que los emprendedores y los inversores pueden estar conectados virtualmente en todas las etapas de inversión, desde los primeros pasos hasta la última etapa de crecimiento. Dealroom permite a los inversores hacer el seguimiento del progreso de las empresas y esperar el momento adecuado para intervenir. Los emprendedores pueden controlar sus inversiones de manera más eficiente y utilizar Dealroom como su canal oficial para transmitir información digitalmente.	https://dealroom.com

Gust	Esta es una plataforma de financiación global (de tipo SaaS) para la gestión de las inversiones desde la etapa más temprana del proyecto empresarial. Gust permite a los emprendedores colaborar con los inversores más apropiados y las redes de inversores business-angel apoyando virtualmente todos los aspectos de la inversión, desde la presentación inicial hasta la inversión exitosa.	https://gust.com
SeedInvest	Esta plataforma de inversión ofrece a los inversores un análisis profundo de las oportunidades de inversión y permite que se hagan inversiones en start-ups de manera muy sencilla a la vez que informada.	https://www.seedinvest.com
Startupxplore	Se trata de una plataforma premium que ofrece oportunidades de inversión en compañías con alto potencial de crecimiento, y donde también se puede encontrar la mayor comunidad de startups en España y una de las más activas de Europa. Ofrece el mejor dealflow (acceso a compañías de primer nivel, a las que a las que habitualmente sería complicado tener acceso e invertir en ellas), acceso a información detallada y cotejada de carácter legal, financiero y de producto sobre las compañías, diversificación de cartera, inversión cómoda y segura, con filtrado y validación continua.	https://startupxplore.com/es
Adventureros	Adventureros es una Plataforma de Financiación Participativa autorizada y supervisada por la CNMV, que selecciona para los inversores los mejores proyectos, pues todas las iniciativas que proponen han superado un estándar mínimo de calidad y solidez. De esta manera el	https://www.adventureros.es/

	<p>inversor, que se vincula al proyecto que libremente elige, adquiriendo participaciones sociales o como prestamista, lo hace de forma segura, garantizándose la legalidad, la transparencia y el rigor de la operación. Al emprendedor se le orienta y guía para que pueda financiar su proyecto mediante la participación de la comunidad Adventurees, el análisis del proyecto y sus oportunidades, la estructuración de la propuesta a inversores y la promoción y cierre de la inversión.</p>	
<p>Fórum IMPULSA 2014</p>	<p>IMPULSA ayuda a descubrir y proponer las condiciones educativas, tecnológicas, económicas, políticas y sociales necesarias para convertir a miles de jóvenes inquietos en creadores de progreso mediante iniciativas en todos los ámbitos: científico, tecnológico, empresarial, social, artístico y cultural. El Fórum IMPULSA se centra en todas aquellas formas de colaboración que, en campos muy diversos, contribuyen a transformar la sociedad actual hacia un modelo abierto y colaborativo. Por este motivo, en su quinta edición el Fórum quiere convertirse en un altavoz de iniciativas y proyectos de éxito basados en la colaboración.</p>	<p>http://es.forumimpulsa.org</p>

Table 4: Ejemplos de plataformas de coordinación, participación y colaboración de ecosistemas de emprendimiento. Elaboración propia a 10/08/2018.

Del listado de herramientas anterior, se desprende como factor común, la gran aportación de valor que supone el poder poner en contacto, informar y permitir el

comunicarse y colaborar a elementos tan importantes del ecosistema emprendedor como son los propios emprendedores, los inversores de diferente perfil, asesores y muchos otros agentes de cualquier lugar del mundo, de forma digital, inmediata, dinámica y con un bajo coste de operación. Además, es importante señalar que los diferentes agentes del ecosistema que participan en un proyecto emprendedor también interactúan digitalmente fuera de estas plataformas. De hecho, el estudio de Kromidha y Robson (2016) sugiere que los inversores que se identifican personalmente en sus propias redes sociales online con los proyectos en los que invierten, tienen una mayor proporción de compromiso y respaldo sobre estos.

Toda esta importante densidad de plataformas, redes sociales online e infraestructuras digitales que se están utilizando actualmente como parte del Ecosistema de Emprendimiento hace sugerir que tratemos el modelo desde la perspectiva de Ecosistemas Digitales de Emprendimiento. Refiriéndose Sussan y Acs (2017) a este concepto como la interconexión de clientes digitales (usuarios y agentes) sobre plataformas dentro del espacio digital a través del uso creativo del ecosistema digital y la gestión del ecosistema empresarial para crear valor de intercambio, emparejamiento y utilidad social, al reducir los costos de transacción.

3 Marco teórico de los estilos de liderazgo

3.1 Introducción

El liderazgo es uno de los temas más fundamentales en el comportamiento organizacional. En todas las sociedades humanas o no, los individuos se organizan en grupos y surgen líderes. Los líderes están, por definición, en la cumbre de estos grupos y organizaciones, y sus acciones a menudo cambian el curso de los grupos y organizaciones que dirigen y, en algunos casos, de sociedades enteras (Judge, Woolf, Hurst y Livingston, 2008). Podemos definir el liderazgo como un acto equilibrado entre influir en la dirección de los seguidores, al tiempo que se les proporciona apoyo, empoderamiento y desarrollo (Evans C., 2017), o como la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común (Uribe et al., 2013). Un líder influye a su organización de muchas formas, entre las cuales podemos encontrar el cómo de adaptativa e innovadora será (Waddell y Pio, 2015), y en ello tiene una gran importancia el estilo de liderazgo que se ejerza en cada ocasión. A lo largo de este estudio, en ocasiones, al líder máximo de la organización le denominaremos “CEO” por contagio de la literatura más próxima al mundo de la empresa. El término “CEO” se corresponde con las siglas en inglés de Chief Executive Officer y se traduciría al castellano como Director Ejecutivo, Director General, Director Gerente, Ejecutivo delegado, primer ejecutivo, presidente ejecutivo o consejero delegado, y a los efectos de esta investigación se trata del líder o ejecutivo de más alto rango en una empresa u organización (Investopedia, 2017).

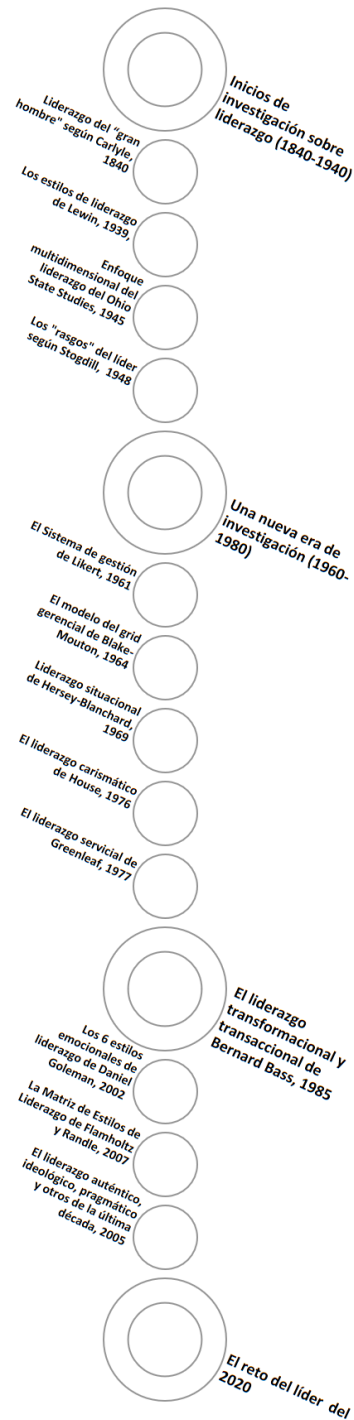
Podemos entender los estilos de liderazgo como el patrón de actitudes que los líderes sustentan y los comportamientos que estos exhiben (Anderson y Sun, 2015), o como definía Bass (1997) la forma de conducción que adopta un líder frente a sus seguidores. Si bien

cuando nos referimos a los estilos de liderazgo existe una gran cantidad de propuestas de clasificación, los llamados transformacional y transaccional han adquirido especial relevancia tanto por su amplio soporte empírico como por su presencia en numerosos contextos y culturas (Bass, 1997; Judge, Woolf, Hurst y Livingston, 2008).

Pese a la importancia y papel en la actualidad de estos estilos de liderazgo concretos, en este capítulo se revisa y destacan todos los estilos de liderazgo más conocidos y útiles para la empresa, desde sus orígenes hasta los actuales tiempos de la economía digital, donde la tecnología no sólo ha roto los viejos y conocidos modelos de las organizaciones, sino que también ha creado un amplio abanico de nuevos desafíos (Firlej y Kluz, 2016).

*Ilustración 7: Representación temporal de los estilos repasados en este capítulo.
Elaboración propia.*

Dado que diferentes eras requieren diferentes tipos de liderazgo (Furley y Kluz, 2016), este capítulo se inicia con un repaso de los estilos de liderazgo en la historia reciente y concluye, más adelante en el capítulo de conclusiones, con apuntes sobre el actual líder digital.



3.2 Estilos de liderazgo

3.2.1 Orígenes en la literatura sobre estilos de liderazgo

Como comienzo de las diferentes teorías sobre estilos de liderazgo, es de destacar la teoría sobre liderazgo del “gran hombre”, una creencia popular del siglo XIX de que los líderes nacen, no se hacen. Según esta teoría, popularizada por el escritor escocés Thomas Carlyle en la década de 1840, los líderes nacen con características de líder dentro de unas circunstancias sociales, políticas o económicas dadas (Kane G. , 2015).

Ya en el siglo XX surgió un enfoque sistemático para estudiar las habilidades de liderazgo. Los estudios identificaron ciertas características que podrían predisponer a alguien como un gran líder. Estos "rasgos" o factores se identificaron comparando líderes y seguidores, e identificando las características que posee un líder eficaz. En su metaanálisis de 124 estudios de liderazgo, Stogdill (1948) identificó cinco factores que predisponen la efectividad del liderazgo: capacidad, logro, responsabilidad, participación y estatus.

Los trabajos del Ohio State Studies, iniciados en 1945 y continuando en la década de 1950, representaron un punto de inflexión en la investigación de los comportamientos de liderazgo (Stogdill y Coons, 1957). Aunque criticados por su falta de desarrollo teórico los trabajos del Ohio State Studies tuvieron éxito por el desarrollo de un enfoque multidimensional del liderazgo.

3.2.1.1 Los estilos de liderazgo de Lewin

El psicólogo Kurt Lewin dirigió, en 1939, un estudio (Lewin, Lippitt y White, 1939) que identificó tres estilos principales de liderazgo y destacó el efecto que cada estilo tenía en los miembros del equipo bajo ese liderazgo:

1. Líderes autocráticos, que toman decisiones sin consultar a los miembros de sus equipos, aunque su opinión pudiera ser útil. Es un estilo que podría ser apropiado si se trata de tomar decisiones rápidamente y cuando no hay necesidad de aportaciones del equipo.

Sin embargo, este estilo puede ser desmoralizante y puede llevar a elevados niveles de absentismo y rotación del personal.

2. Líderes democráticos, que efectúan las decisiones finalmente, pero incluyen a los miembros del equipo en el proceso de toma de decisión. Este estilo de liderazgo alienta la creatividad, y la gente del equipo suele estar muy comprometida en proyectos y decisiones. Como resultado, los miembros del equipo tienden a tener una alta satisfacción en el trabajo y una alta productividad. Este no siempre es un estilo eficaz, sobre todo cuando es necesario tomar una decisión rápida.

3. Los líderes del laissez-faire dan a los miembros de su equipo mucha libertad en cómo hacer su trabajo, y cómo fijan sus plazos. Proporcionan apoyo con recursos y asesoramiento si es necesario, pero tienden a no involucrarse. Esta autonomía puede conducir a una alta satisfacción laboral, pero puede ser perjudicial si los miembros del equipo no manejan bien su tiempo o si no tienen el conocimiento, las habilidades o la auto motivación para hacer su trabajo de manera efectiva. El liderazgo del laissez-faire también puede ocurrir cuando los directivos no tienen control sobre su propio trabajo ni su gente.

La investigación de Lewin, Lippitt y White (1939) también demostró que los líderes obtienen resultados diferentes cuando lideran a sus equipos de diferentes maneras. Para ello, en su experimento utilizó 5 grupos de niños de 10 años de edad que fueron colocados sucesivamente bajo liderazgos de estilo autocrático, democrático y laissez-faire. Como resultado obtuvo que la hostilidad, la agresividad y la apatía era mucho más común como resultado de un estilo de liderazgo autocrático.

Aunque la investigación se produjo hace muchas décadas (Lewin et al., 1939) sus descubrimientos han influido en muchas de las teorías actuales, incluyendo el del estilo transformacional, el más común hoy en el mundo de los negocios. También ayuda a comprender a los directivos a ser menos autocráticos de lo que instintivamente tenderían a ser.

3.2.2 El Sistema de gestión de Likert

El sistema de gestión de Rensis Likert fue una contribución importante a la investigación y aplicación de la teoría y motivación del liderazgo (Likert, 1961).

Likert aportó cuatro clasificaciones al estilo de liderazgo:

1. Explotador autoritario: Este tipo de liderazgo es ejemplificado por el líder que tiene poca confianza en sus subordinados, y por lo tanto toma todas las decisiones para el grupo. El equipo, en este entorno se intenta motivar por amenazas y coerción.
2. Benevolente autoritario: también en este caso el líder tiene una confianza relativamente baja en sus subordinados y toma decisiones sin contar con el equipo. Sin embargo, en esta situación el líder utiliza un sistema de recompensas para motivar a sus subordinados.
3. Consultivo: El líder tiene un mayor nivel de confianza en sus subordinados y, por lo tanto, les pide que ayuden en la toma de decisiones. El grupo está motivado por su capacidad para participar en la toma de decisiones.
4. Equipo participativo: El líder muestra un alto grado de confianza en sus subordinados. La responsabilidad del éxito descansa en toda la organización y la motivación descansa en el logro.

3.2.3 El modelo del grid gerencial de Blake-Mouton

El modelo del grid gerencial de Blake-Mouton (1964) destaca el estilo más adecuado de liderazgo basándose en dos dimensiones de comportamiento:

- Preocupación por las personas: este es el grado en que un líder considera las necesidades, los intereses y las áreas de desarrollo personal de los miembros del equipo al decidir la mejor manera de llevar a cabo una tarea.
- Preocupación por los resultados: este es el grado en que un líder hace hincapié en objetivos concretos, eficiencia organizativa y alta productividad al decidir la mejor manera de llevar a cabo una tarea.

Con un estilo de liderazgo orientado a las personas, el enfoque se centra en organizar, apoyar y desarrollar a los miembros del equipo. Este estilo participativo fomenta el buen trabajo en equipo y la colaboración creativa. Con un estilo de liderazgo orientado a las tareas, el enfoque es en hacer el trabajo. El líder define el trabajo y los roles requeridos, pone las estructuras en su lugar y planifica, organiza y monitoriza el trabajo. De acuerdo con este modelo, el mejor estilo para usar es uno que tiene tanto una gran preocupación para las personas y una gran preocupación por la tarea, en lugar de tratar de compensar uno contra el otro (Blake y Mouton, 1978). Basado en estas 2 dimensiones de comportamiento el modelo establece 5 estilos de liderazgo:

3.2.3.1 Estilo de gestión Empobrecida - Resultados Bajos / Personas Bajas

El liderazgo empobrecido o "indiferente" es en fundamentalmente ineficaz. Con una baja consideración por crear sistemas que logren finalizar el trabajo, y con poco interés en crear un ambiente de equipo satisfactorio o motivador, sus resultados son inevitablemente desorganización, insatisfacción y desarmonía.

3.2.3.2 Liderazgo del “Producir o perecer” - Resultados altos / personas bajas

También conocido como directivos "autoritarios" o de "obediencia a la autoridad", las personas en esta categoría creen que sus miembros del equipo son simplemente un medio para un fin. Las necesidades del equipo son siempre secundarias respecto a su productividad. Este tipo de líder es autocrático, tiene estrictas reglas de trabajo, políticas y procedimientos, y puede ver el castigo como una forma eficaz de motivar a los miembros del equipo. Este enfoque puede generar resultados de producción impresionantes al principio, pero la baja moral y motivación de los equipos en última instancia, afectarán al rendimiento de las personas, y este tipo de líder tendrá dificultades para retener a los profesionales de alto rendimiento.

3.2.3.3 Liderazgo del camino del medio - Resultados medios / Personas mediocres

Un director de "Middle-of-the-Road" o "statu quo" trata de equilibrar los resultados y las personas, pero esta estrategia no es tan efectiva como puede sonar. A través de un compromiso continuo, no inspira un alto rendimiento y tampoco satisface plenamente las necesidades de las personas. El resultado es que su equipo probablemente sólo ofrecerá un rendimiento mediocre.

3.2.3.4 Liderazgo de “Club de campo” - Alta Gente / Bajos Resultados

En el liderazgo de tipo Country Club o el estilo "complaciente" el directivo está fundamentalmente preocupado por las necesidades y sentimientos de sus miembros del equipo. Este asume que, mientras estén felices y seguros, trabajarán duro. Lo que tiende a ser el resultado es un ambiente de trabajo que es muy relajado y divertido, pero donde la productividad sufre porque hay una falta de dirección y control.

3.2.3.5 Estilo de Gestión de equipos - Alta producción / Alta gente

De acuerdo con el modelo de Blake Mouton, la gestión del equipo es el estilo de liderazgo más eficaz. Refleja a un líder que es apasionado de su trabajo y que hace lo mejor que puede para las personas con las que trabaja. Los líderes de equipo se comprometen con los objetivos y la misión de su organización, motivan a las personas que les reportan y trabajan duro para que la gente se esfuerce para ofrecer grandes resultados. Pero, al mismo tiempo, son figuras inspiradoras que cuidan de sus equipos. Alguien dirigido por un líder así se siente respetado y empoderado, y está comprometido a alcanzar sus metas. Los directivos con este estilo de liderazgo priorizan las necesidades de producción de la organización y las necesidades de sus personas. Ellos hacen esto asegurándose de que los

miembros de su equipo entienden el propósito de la organización, y al involucrarlos en la determinación de las necesidades de producción. Cuando las personas están comprometidas con el éxito de la organización y tienen una participación en ellas, sus necesidades y las necesidades de producción coinciden. Esto crea un ambiente basado en la confianza y el respeto, lo que conduce a una alta satisfacción, motivación y excelentes resultados.

Blake y sus colegas añadieron dos estilos de liderazgo más después del fallecimiento de Mouton en 1987, aunque no aparecen en el grid formalmente (Blake y McCanse, 1991):

- Liderazgo Paternalista. Un líder paternalista surge entre los estilos Country Club y del “Producir o perecer”. Este tipo de líder puede ser de apoyo y alentador, pero también protegerá su propia posición - no valorará que nadie cuestione la forma en que piensa.
- Liderazgo Oportunista. Esta opción no aparece en el grid porque este estilo puede aparecer en cualquier lugar dentro de él. Un líder Oportunista coloca sus propias necesidades primero, cambiando su posición en el grid para adoptar cualquier estilo que le beneficie. Manipulará y aprovechará a otros para conseguir lo que quiere.

El estilo de gestión del equipo es a menudo el enfoque más eficaz, pero hay situaciones que requieren más atención a un área que a otra. Por ejemplo, si una empresa está en medio de una fusión o algún otro cambio significativo, entonces puede ser aceptable poner un mayor énfasis en la gente que en la producción, para guiarlos y tranquilizarlos a través de un momento potencialmente difícil. Del mismo modo, cuando se enfrentan a una emergencia, una dificultad económica, o un riesgo físico, las preocupaciones sobre las personas pueden ponerse a un lado, por lo menos a corto plazo, para lograr buenos resultados y eficiencia.

3.2.4 Liderazgo situacional de Hersey-Blanchard

Basado en el trabajo “Life cycle theory of leadership” de Hersey y Blanchard (1969), la teoría del liderazgo situacional, más tarde llamado liderazgo situacional, sugirió que los estilos de liderazgo dependían del ambiente o "situación" en la cual un líder necesita actuar. Esta teoría implica que los estilos de liderazgo deben cambiar a medida que la situación y las necesidades de los subordinados cambian. Lo esencial es la idea de que existen dos dimensiones que coexisten para cambiar el comportamiento del líder: comportamiento de apoyo y comportamiento directivo (Blanchard, Zigarmi y Nelson, 1993). La conducta de apoyo se refiere a mostrar preocupación socioemocional por los subordinados, mientras que el comportamiento directivo se refiere a la necesidad de que los líderes deleguen tareas y velen por los subordinados. Hersey y Blanchard (1982), señalan que estos comportamientos cambian dependiendo de las habilidades y madurez de la fuerza de trabajo. Si los subordinados son maduros y responsables, una gran cantidad de conductas de apoyo y directivas pueden no ser necesarias. El líder juega más un papel de fondo, sólo proporcionando apoyo socioemocional cuando sea necesario. Pero para un grupo de subordinados que es inseguro, inmaduro o carece de experiencia, se necesitan más conductas de apoyo y directivas hasta que crezcan y adquieran experiencia.

Como resumen de pros y contras de este modelo, el portal Leadership-Central (2012) nos sugiere:

A favor del modelo:

- La simplicidad de la teoría hace que sea fácil de aplicar.
- La teoría tiene escalas simples que un líder puede usar para dar una valoración fácil de qué estilo de liderazgo utilizar.
- La madurez y la competencia del equipo son factores a menudo pasados por alto por el buen liderazgo y este modelo ayuda a centrarse en éstos.

En contra:

- La teoría puede no ser aplicable a los directivos como administradores o aquellos con poder limitado, pero estructuralmente en una posición de liderazgo.
- Hay situaciones en las que la teoría puede ser menos aplicable, tales como las que implican limitaciones de tiempo y complejidad de tareas.
- Las pruebas de la teoría no parecen corroborar las predicciones

3.2.5 Teoría camino-meta o Path-Goal

Inspirado en el trabajo de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), y luego Evans M. (1970), House R. (1971) desarrolló la teoría del camino-meta (o Path-Goal) y después la redefinió y la puso al día en su artículo de 1996 (House R., 1996).

Para comprender algunos de los elementos de la teoría baste ejemplificar que las personas altamente capacitadas, que están asignadas a una tarea compleja, necesitarán un enfoque de liderazgo diferente de las personas con baja capacidad, a las que se les asigna una tarea ambigua. El primero querrá un enfoque participativo, mientras que el segundo necesita ser dicho qué hacer. Con la teoría camino-meta, se puede identificar el mejor enfoque de liderazgo a utilizar, basado en las necesidades del equipo, la tarea que está haciendo y el entorno en el que está trabajando.

3.2.5.1 Responsabilidades del líder

De acuerdo con esta teoría, si el líder quiere que su equipo alcance sus metas, éste necesita ayudar, apoyar, y motivarlos. Y esto puede hacerse de tres maneras:

1. Ayudarles a identificar y alcanzar sus metas.
2. Eliminar los obstáculos, mejorando así el rendimiento.
3. Ofrecer recompensas apropiadas a lo largo del camino.

Para ello, puede utilizar cuatro estilos diferentes de liderazgo:

- Liderazgo de apoyo - Aquí, el líder se centra en las relaciones. Muestra sensibilidad a las necesidades individuales de los miembros del equipo y considera sus intereses. Este estilo de liderazgo es mejor cuando las tareas son repetitivas o estresantes.
- Liderazgo directivo – en este el líder comunica metas y expectativas, y asigna tareas claras. Este estilo funciona mejor cuando las tareas o los proyectos no están estructurados, o cuando las tareas son complejas y los miembros del equipo son inexpertos.
- Liderazgo participativo – Con el estilo de liderazgo participativo, el líder se enfoca en la participación mutua. Consulta con su equipo, y considera sus ideas y experiencia antes de tomar una decisión. Este enfoque funciona mejor cuando los miembros del equipo tienen experiencia, cuando la tarea es compleja y desafiante, y cuando los miembros del equipo desean expresar su opinión.
- Liderazgo orientado al logro - Aquí, el líder establece metas desafiantes para su equipo. Confía en las habilidades de su equipo, por lo que espera que éste funcione bien y mantenga altos estándares para todos. Este estilo funciona mejor cuando los miembros del equipo están desmotivados o no desafiados en su trabajo.

El mejor estilo para usar depende entonces de los factores situacionales.

3.2.6 Los 6 estilos emocionales de liderazgo

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee describieron seis estilos distintos de liderazgo emocional en su libro "Primal Leadership" (Goleman, Boyatzis y McKee , 2002): coercitivo, visionario u orientativo, afiliativo, democrático o participativo, ejemplar, coach o capacitador. Cada uno de estos estilos tiene un efecto diferente en las emociones de la gente, y cada uno tiene fortalezas y debilidades en diferentes situaciones.

Cuatro de estos estilos (visionario, coach, afiliativo y democrático) promueven la armonía y los resultados positivos, mientras que dos estilos (coercitivo y ejemplar) pueden

crear tensión y sólo deben usarse en situaciones específicas. Goleman y sus coautores explican que ningún estilo debe ser usado durante todo el tiempo. En su lugar, los seis estilos deben ser utilizados indistintamente, dependiendo de las necesidades específicas de la situación y las personas que el líder está tratando.

Resumiendo, los 6 estilos de liderazgo de Goleman et al. (2002) serían:

Liderazgo Coercitivo: su principal característica es que trata de que su equipo cumpla las tareas que ordena de forma inmediata, utilizando para ello instrucciones concretas y precisas. Abusar de este estilo de liderazgo suele generar un mal ambiente de trabajo y desmotivación entre el equipo, ya que solamente actuarán por miedo a las represalias que se puedan tomar. Debido a esto, únicamente se debería utilizar en momentos muy puntuales como pueden ser las situaciones de emergencia o crisis, en las que la capacidad de reacción inmediata es un factor determinante.

Liderazgo Visionario u orientativo: este estilo de liderazgo carismático trata de movilizar a la gente a través de su visión, haciéndoles ver cuál será su papel dentro la misma. El líder visionario tiene una imagen clara de hacia dónde hay que dirigirse e intenta que el equipo comparta esta misma forma de ver el futuro. Suele ser el estilo de liderazgo más efectivo de todos (fundamentalmente por la mejora que produce en el ambiente de trabajo) y, por tanto, es el que deberíamos utilizar la mayor parte del tiempo. Es especialmente recomendable utilizarlo en situaciones de transición importantes dentro de una compañía en las que sea necesaria una alta motivación e implicación del equipo.

Liderazgo Afiliativo: se basa en construir lazos emocionales en el grupo, potenciando así armonía entre sus miembros para la creación de un ambiente de trabajo agradable. Como podemos comprobar, este estilo da un gran protagonismo a las personas,

en detrimento de las tareas y objetivos organizacionales. Es especialmente relevante en situaciones en las que es muy importante la comunicación en el grupo, ya que la gente que se encuentra cómoda dentro de un equipo se comunica más y tiene más facilidad para compartir ideas. El principal problema surge cuando las personas que utilizan principalmente este estilo de liderazgo se enfrentan a situaciones en las que el rendimiento del equipo o de alguno de sus miembros es inadecuado y deben dar feedback negativo. Esto se debe a que no suelen dar buenos consejos para mejorar (por ejemplo: en reuniones de valoración del desempeño), por lo que el empleado que busque retroalimentación sobre la calidad de su trabajo o consejos sobre desarrollo profesional puede verse perdido y desatendido.

Liderazgo Democrático o Participativo: se fundamenta en la idea de que las decisiones se deben de tomar de manera conjunta entre todos los miembros del equipo. Por ello, las personas que siguen este estilo de liderazgo tienden a reunirse con frecuencia con todos los miembros de su equipo. Este estilo es especialmente útil en situaciones en las que el jefe de equipo no tiene una idea clara de cuál es el enfoque que se debe adaptar ante una situación o en equipos con niveles altos de competencia.

Liderazgo Ejemplar: el sistema de liderazgo ejemplar o imitativo se basa en la máxima de utilizarse a uno mismo como ejemplo para dirigir personas. Normalmente se aplica en situaciones en las que es importante desarrollar colaboradores que tengan un nivel alto de desempeño, estableciéndose el líder como ejemplo a seguir. Es especialmente útil cuando los miembros del equipo se encuentran muy motivados y son verdaderamente competentes, por lo que no necesitan de una dirección sino de un ejemplo que marque unos estándares altos. Sin embargo, no es recomendable utilizarlo en exceso ya que puede deteriorar el ambiente laboral.

Liderazgo Coach: es una tipología de líder que busca el desarrollo profesional de los miembros de su equipo de trabajo. Para ello les ayuda a identificar sus puntos fuertes y débiles y a establecer metas a largo plazo en su carrera profesional. Para ayudarles con esta tarea continuamente les proporciona feedback y orientación sobre su desempeño profesional.

3.2.7 La matriz de liderazgo de Randle

La Matriz de Estilos de Liderazgo de Flamholtz y Randle (2007) muestra el mejor estilo a usar, basándose en la capacidad de las personas para trabajar autónomamente y en función de lo creativo o automatizable que se requiera ser para resolverse la tarea. La matriz se divide en cuatro cuadrantes: cada cuadrante identifica dos estilos posibles que serán efectivos para una situación dada, que van desde "autocrático / benevolente autocrático" hasta "de consenso / laissez-faire". El eje Y define la "programación" de la tarea. Una tarea programable tiene pasos o instrucciones específicas para completar. Una tarea no programable es más creativa; y le toca al individuo decidir la mejor manera de lograrlo. El eje X describe la capacidad del individuo y su preferencia por la autonomía. Varios factores influyen en esto, incluyendo la educación, habilidad, motivación y su deseo de retroalimentación, interacción o independencia. Por ejemplo, una persona con un alto nivel de educación, habilidad, motivación e independencia es probable que desee la autonomía. Alguien con baja motivación y bajas habilidades deseará y necesitará más retroalimentación e interacción del líder, para que él o ella pueda completar la tarea con éxito.

3.2.8 Liderazgo transformacional

El experto en liderazgo James McGregor Burns introdujo el concepto de liderazgo transformacional en su libro "Liderazgo" (1978) y lo definió como un proceso donde "los líderes y sus seguidores se elevan unos a otros a niveles más altos de moralidad y

motivación". Bernard M. Bass desarrolló posteriormente el concepto de liderazgo transformacional. Según su libro "Leadership and Performance Beyond Expectations" (Bass, 1985), este tipo de líder:

- Es un modelo de integridad y equidad.
- Establece metas claras.
- Tiene altas expectativas.
- Alienta a otros.
- Proporciona apoyo y reconocimiento.
- Revuelve las emociones de las personas.
- Hace que la gente mire más allá de su interés propio.
- Insta a la gente a alcanzar lo improbable.

El liderazgo transformacional es un "estilo de liderazgo que aumenta la conciencia de interés colectivo entre los miembros de la organización y les ayuda a alcanzar sus metas colectivas" (Waddell y Pio, 2015). Los líderes transformadores tienen integridad y alta inteligencia emocional. Motivan a las personas con una visión compartida del futuro, y se comunican bien. También son típicamente autoconscientes, auténticos, empáticos y humildes. Los líderes transformacionales inspiran a los miembros de su equipo porque esperan lo mejor de cada uno y se sienten responsables de sus acciones. Establecen objetivos claros y tienen buenas habilidades para resolver conflictos. Esto conduce a una alta productividad y compromiso.

Bass, como principal precursor liderazgo transformacional (Bass, 1985), describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores a partir de la concienciación acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Asimismo, este tipo de líder proporciona información, asesoramiento, apoyo y aliento a los trabajadores, incrementando su motivación y optimizando su desempeño (Bass, 1997). Por su lado, Wang, Oh, Courtright

y Colbert (2011) hallaron que el liderazgo transformacional estaba fuertemente relacionado con la satisfacción laboral de los seguidores, la satisfacción con el líder, la motivación, el compromiso con la organización y el esfuerzo, con tres tipos de desempeño laboral (tarea, contextual y creativo) e incluso también con el desempeño grupal y organizacional.

Siguiendo a los autores Bass y Avolio (1997) y Bass y Riggio (2006), los componentes transformacionales son:

Influencia idealizada o carisma. Este “carisma” representa el grado en el cual el líder se comporta de forma admirable de tal forma que causa que los seguidores se identifiquen con ese líder (Judge, Piccolo y Ilies, 2004). Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Muestran convicción; destacan la confianza; se posicionan en cuestiones difíciles y hacen hincapié en la importancia de propósito, el compromiso y las consecuencias éticas de las decisiones. Estos líderes son admirados como modelos a seguir generando orgullo, lealtad, confianza y la alineación en torno a un propósito común.

Motivación inspiradora: Es el grado en el cual el líder articula esa visión que es atractiva e inspiradora para sus seguidores y les reta con altos estándares, comunica optimismo sobre el logro del objetivo a alcanzar y provee de significado a la tarea del día a día (Judge et al., 2004). Estos líderes tienen la habilidad de motivar a sus colaboradores para que tengan que replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos.

Estimulación intelectual. Es el grado en el cual el líder cuestiona presuposiciones, toma riesgos y solicita ideas a sus seguidores, y cuánto estimula y alienta la creatividad en sus seguidores (Judge et al., 2004). Son líderes que cuestionan las viejas suposiciones, tradiciones y creencias; estimulan en otros nuevas perspectivas y formas de hacer las cosas y fomentan la expresión de ideas. Si un colaborador se equivoca no se le castigará con

hacerlo público, y se les motiva para que aporten ideas, aunque no coincidan con las de sus responsables.

Consideración Individualizada: Es el grado en el cual el líder atiende las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o coach de ese seguidor, y escucha sus preocupaciones y necesidades (Judge et al., 2004). Estos líderes tratan y consideran las necesidades individuales, habilidades y aspiraciones; promueven una comunicación de dos direcciones con sus colaboradores, no una mera transmisión de información, por lo que se les considera personas que escuchan. A medida que van desarrollando a sus colaboradores, se les delega tareas, las cuales se controlan para detectar posibles necesidades de apoyo.

3.2.9 Liderazgo transaccional

El estilo de liderazgo transaccional típicamente "se centra en la promoción de los intereses individuales de los líderes y sus seguidores mediante el establecimiento de objetivos, y el seguimiento y control de los resultados" (Waddell y Pio, 2015), en el que destacan 3 componentes: el primero se refiere al liderazgo de la recompensa contingente en el que un líder recompensa a un seguidor a cambio de llevar a cabo una tarea. El segundo componente se refiere a la administración por excepción (MBE), que puede ser 'activo' o 'pasivo'. MBE 'activo' es cuando un líder monitoriza a sus seguidores, supervisa activamente las tareas para identificar cualquier desviación de los estándares establecidos, identifica riesgos y toma cualquier acción correctiva necesaria. En cambio, el MBE 'pasivo' es cuando un líder no busca activamente ninguna desviación o error, pero si ocurre, entonces toma la acción correctiva para remediar el problema (Judge et al., 2004). El tercer aspecto del liderazgo transaccional está asociado con el liderazgo pasivo / evasivo en el cual un seguidor experimenta una ausencia o falta de liderazgo de su líder / gerente.

Este estilo nace con la idea de que los miembros del equipo asumen obedecer a su líder cuando aceptan un trabajo. La "transacción" suele implicar que la organización pague a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y cumplimiento en una tarea a corto

plazo (Spahr, 2014). El líder tiene el derecho de "castigar" a los miembros del equipo si su trabajo no cumple con un estándar apropiado.

El liderazgo transaccional está presente en muchas situaciones de liderazgo empresarial, y ofrece algunos beneficios. Por ejemplo, aclara los roles y responsabilidades de todos. Y, debido a que el liderazgo transaccional juzga a los miembros del equipo en cuanto a rendimiento, las personas que son ambiciosas o que están motivadas por recompensas externas -incluida la compensación económica- a menudo prosperan bajo este estilo de liderazgo. La desventaja de este estilo es que, por sí solo, puede ser turbador y amoral, y puede conducir a la rotación de personal. También tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o creativo. Como resultado, los miembros del equipo a menudo pueden hacer poco para mejorar su satisfacción en el trabajo.

3.2.9.1 El estilo de liderazgo transaccional frente al transformacional

En su propuesta, Bass (1985) afirma que el liderazgo transformacional va un paso más allá del transaccional, por lo que en esta forma de liderazgo van implícitos los factores que definen al líder transaccional, los cuales son:

Recompensa Contingente: se considera una transacción constructiva. Consiste en conseguir la aprobación de los colaboradores en las tareas al comunicarles qué recompensa obtendrán al alcanzar sus objetivos. Si el tipo de recompensa es material se considera parte del liderazgo transaccional, mientras que si tuviera un carácter más psicológico sería un aspecto del liderazgo transformacional.

Gestión de Excepción: este factor tiene dos variantes, una activa y otra pasiva. La activa se refiere al control de las tareas que realizan los colaboradores y su corrección, si procede. La pasiva consiste en esperar a que ocurra algún error en alguna tarea y entonces tomar medidas correctoras. Esta última tiene más sentido en contextos de un gran número de subordinados que han de reportar directamente al líder, mientras que la primera tiene más sentido en tareas en las que la seguridad es de especial importancia.

Liderazgo Laissez-Faire: un componente de no liderazgo, que también emerge cuando los líderes evitan aceptar sus responsabilidades, están ausentes cuando son necesarios, dejan de seguir las solicitudes de ayuda, y se resisten a expresar sus puntos de vista sobre temas importantes.

Por otra parte, las características del liderazgo transaccional residen en el establecimiento de refuerzos contingentes y la actuación en momentos de divergencia con los planes de la organización (Bass, 1997). Estos líderes monitorizan las actividades de sus subordinados para evitar errores y desviaciones de los procedimientos y normas establecidas (Bass y Riggio, 2006).

Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass y Avolio (1997) proponen el modelo de liderazgo de rango completo Full Range Leadership (FRL), que incluye los componentes de ambos tipos de liderazgo para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

3.2.9.2 El estilo de liderazgo carismático frente al transformacional

El estilo de liderazgo carismático se caracteriza por líderes que articulan una visión inspiradora sobre un futuro deseable que motiva a sus seguidores a sacrificar sus propios intereses personales y a dedicar un esfuerzo excepcional a las causas propugnadas por el líder (Anderson y Sun, 2015). Los estudios de Conger y Kanungo (1994) sostienen un modelo de cinco factores consistente en: ser sensibles a las limitaciones, amenazas y oportunidades en el entorno externo, articular una visión estratégica atractiva, asumir riesgos personales, exhibir un comportamiento no convencional y ser sensible a las necesidades de los seguidores. Por su parte, House R. (1976) sostiene que los líderes carismáticos rezuman pasión y confianza en sí mismos, atraen con un comportamiento de sacrificio personal y promueven una identidad colectiva, un modelo de conducta deseable,

establecen elevadas expectativas para sus seguidores y expresan confianza en que sus seguidores podrán alcanzarlas. Según House R. (1976) estos comportamientos ayudan a explicar la influencia inspiradora que tiene el líder carismático sobre sus seguidores, quienes ven a este como poseedor de habilidades y cualidades extraordinarias. Su magnetismo personal y sus llamamientos visionarios hacen que los seguidores se identifiquen personalmente con su líder e interioricen los objetivos, valores y creencias de este, y finalmente deseen emularle.

El liderazgo carismático se asemeja al liderazgo transformacional: ambos tipos de líderes inspiran y motivan a los miembros de su equipo (Spahr, 2016). De hecho, existe un cierto consenso entre los investigadores sobre las similitudes entre los estilos de liderazgo transformacional y carismático (Anderson y Sun, 2015; Fiol, Harris y House, 1999; Judge et al., 2004), e incluso también con el estilo de liderazgo visionario (Walter y Bruch, 2009). Según Spahr (2016), la diferencia radicaría en su intención: los líderes transformadores quieren transformar sus equipos y organizaciones, mientras que los líderes que confían en su carisma a menudo se centran en sí mismos y sus propias ambiciones, y pueden no querer cambiar nada. Los líderes carismáticos podrían creer que no pueden hacer nada equivocado, incluso cuando otros les advierten sobre el camino en el que se encuentran. Este sentimiento de invencibilidad puede dañar gravemente a un equipo o a una organización (Riggio, 2010). En este sentido, Howell y Shamir (2005) distinguen dos tipos de líderes carismáticos: el socializado vs el personalista. Los líderes carismáticos socializados trascienden a sus propios intereses, potenciando y desarrollando a sus seguidores y articulando visiones que sirven al colectivo (Conger, 1999). Los líderes carismáticos personalistas son egoístas y manipulan a sus seguidores para lograr sus propios intereses (Strange y Mumford, 2002). Son narcisistas autoritarios, y su alta necesidad de poder se debe en parte a su baja autoestima (Conger y Kanungo, 1994).

3.2.9.3 El estilo de liderazgo servicial frente al transformacional

Un "líder servicial" es alguien, independientemente del nivel, que lidera simplemente satisfaciendo las necesidades del equipo. El término a veces describe a una persona sin reconocimiento formal como líder. Estas personas lideran con el ejemplo. Tienen alta integridad y conducen con generosidad. Su aproximación al liderazgo puede crear una cultura corporativa positiva, y puede llevar a generar una moral alta entre miembros del equipo (Greenleaf, 1977). El liderazgo servicial es un estilo que se centra en el crecimiento de aquellos que están siendo guiados y a la vez que servidos por ese líder (Stone, Russell y Patterson, 2004). Los líderes serviciales parten del sentimiento natural de servir primero, para asegurarse de que las necesidades prioritarias de los demás sean atendidas primero antes que las suyas propias (Greenleaf, 1970).

Se pueden destacar diversas dimensiones del estilo de liderazgo servicial conceptualmente distintas (Barbutto y Wheeler, 2006; Dennis y Bocarnea, 2005; Russell y Stone, 2002; Van Dierendonck y Nuijten, 2011): La llamada altruista es el deseo arraigado de los líderes y su propósito espiritual de crear una diferencia positiva en las vidas de los demás a través del servicio; La cartografía persuasiva que describe la medida en que los líderes utilizan sólidos razonamientos y marcos mentales para afrontar las cuestiones y conceptualizar las mejores opciones de futuro; el coraje es la habilidad de ver las cosas de manera diferente y asumir riesgos con nuevas formas de lidiar con los viejos problemas; el amor de Agapao es moral, incondicional y considera a toda la persona en lugar de tratarla como un medio para un fin; la curación emocional puede ayudar en la recuperación espiritual de las dificultades y el trauma cuando los sueños, aspiraciones, esperanzas y relaciones de los individuos se rompen; el perdón es la habilidad de dejar de lado los malos pensamientos y no llevar rencores pasados a otras situaciones; la humildad es la comprensión de las propias fortalezas y debilidades, es decir, poner las fortalezas en perspectiva adecuada; relación de alianza, que se desarrolla aceptando a los individuos tal como son, participando con ellos como socios iguales y mostrando comunicación y

confianza abiertas; Comportarse éticamente significa mantenerse a altos estándares morales y actuar siempre con integridad moral; la autenticidad es ser fiel a sí mismo, reflejando con precisión tanto el yo público como el privado; crear valor para la comunidad es la medida en que los líderes preparan una organización para hacer una contribución positiva a la sociedad; la rendición de cuentas es hacer que los seguidores rindan cuentas de lo que pueden controlar.

Los partidarios del modelo de liderazgo servicial sugieren que es una buena manera de avanzar en un mundo donde los valores son cada vez más importantes y donde los líderes serviciales pueden alcanzar el poder debido a sus valores, ideales y ética. Sin embargo, otros creen que las personas que ejercen el liderazgo servicial pueden situarse "por detrás" de otros líderes, particularmente en situaciones competitivas (Anderson y Sun, 2015). Este estilo también necesita tiempo para aplicarse correctamente: no se adapta a las situaciones en las que hay que tomar decisiones rápidas o cumplir con plazos estrictos.

En cualquier caso, este estilo de liderazgo también ha sido confrontado con el estilo transformacional por diversos autores, como Bass (2000) al destacar el paralelismo entre liderazgo transformacional y el liderazgo servicial en términos de visión, influencia, credibilidad, confianza y servicio, pero diferenciando que el liderazgo servicial iba más allá del transformacional en lo que se refiere a su alineación de los motivos de líderes y seguidores. Por su parte, Graham (1991) distinguió entre el liderazgo transformador y el liderazgo servicial al enfocarse este último en el desarrollo moral, el servicio y la mejora del bien común. Como un buen resumen de las diferencias entre el liderazgo servicial y el transformacional Barbutto y Wheeler (2006) destacan el cómo se afrontan desde el servicial versus el transformacional las siguientes perspectivas:

- Papel del líder: servir a los seguidores versus inspirar a los seguidores a perseguir objetivos organizacionales
- Papel del seguidor: ser más sabio, más libre y más autónomo versus perseguir objetivos organizacionales

- Componente moral: explícito versus no especificado
- Resultados esperados: satisfacción del seguidor, desarrollo y compromiso con el servicio y mejora social versus congruencia con el objetivo, mayor esfuerzo, satisfacción y productividad, y ganancia organizacional
 - Nivel individual: deseo de servir versus deseo de guiar
 - Nivel interpersonal: líder sirve a seguidor versus líder inspira al seguidor
 - Nivel Organizacional: líder prepara organización para servir a comunidad versus líder inspira a seguidores a perseguir objetivos organizacionales

3.2.10 Otros estilos de liderazgo

En la literatura, podemos encontrar menciones a otros estilos de liderazgo (Anderson y Sun, 2015), como:

3.2.10.1 *Liderazgo ideológico*

El liderazgo ideológico se desarrolló como un estilo distinto en el análisis histórico métrico de Strange y Mumford (2002) sobre 60 líderes históricos. Mientras que la visión del líder carismático, con el que tiene tanto en común, se orienta hacia el futuro y hace hincapié en las necesidades sociales y los cambios necesarios para producir un futuro deseado, la visión del líder ideológico enfatiza los valores personales, los estándares que se deben mantener y la derivación del significado a través del cumplimiento de estos estándares (Strange y Mumford, 2002).

3.2.10.2 *El liderazgo pragmático*

Existen un enfoque de liderazgo más funcional y centrado en el problema, que denominaron liderazgo pragmático. Este estilo se caracteriza por el conocimiento de los problemas prácticos y cotidianos a los que se enfrentan las personas y las organizaciones, y su enfoque en la identificación de soluciones rentables que abordan las necesidades

funcionales. Implica motivar a otros a través de apelaciones a su propio interés y mostrando cómo las soluciones propuestas efectivamente alcanzarán objetivos compartidos (Anderson y Sun, 2015). Este estilo de liderazgo pragmático requiere un profundo conocimiento del tejido social de las partes interesadas que tienen un interés en los problemas y las cuestiones económicas y técnicas asociadas con los problemas y sus soluciones. Se cree que su enfoque a solución de problemas requiere un mayor grado de inteligencia, pensamiento crítico, juicio, sabiduría y experiencia.

3.2.10.3 *Liderazgo burocrático*

Los líderes burocráticos siguen las reglas rigurosamente, y aseguran que su gente siga los procedimientos con precisión. Esto es apropiado para trabajos que impliquen riesgos serios para la seguridad (como trabajar con maquinaria, con sustancias tóxicas o a alturas peligrosas), o con grandes sumas de dinero (Spahr, 2015). El liderazgo burocrático también es útil para la gestión de los empleados que realizan tareas muy rutinarias. Este estilo es mucho menos efectivo en equipos y organizaciones que dependen de la flexibilidad, la creatividad o la innovación.

3.2.10.4 *El liderazgo auténtico*

El liderazgo auténtico ha recibido considerable atención y apoyo de investigación durante la última década (Wang, Sui, Luthans y Wu, 2014). El liderazgo auténtico es un patrón de comportamiento del líder que se basa en promover capacidades psicológicas y un clima ético positivo, en fomentar una mayor conciencia de sí mismo, una perspectiva moral interiorizada, un procesamiento equilibrado de la información y una transparencia relacional en la forma que el líder que trabaja con sus seguidores, fomentando así el autodesarrollo positivo " (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008). Se pueden destacar 4 dimensiones:

- Autoconciencia, que se refiere a "mostrar una comprensión de las fortalezas y debilidades, así como la naturaleza multifacética de uno mismo, lo que incluye obtener una visión de sí mismo a través de la exposición a otros, y ser consciente del impacto en esas otras personas"
- Transparencia relacional, que es "presentar el yo auténtico (en oposición a un yo falso o distorsionado)"
- Procesamiento equilibrado, que es la medida en que los líderes demuestran que analizan objetivamente todos los datos pertinentes antes de tomar una decisión y solicitan opiniones que desafíen las posiciones preestablecidas "
- Perspectiva moral internalizada, que se refiere a una forma internalizada e integrada de autorregulación que se guía por los estándares morales internos y los valores frente a las presiones del grupo, de la organización y de la sociedad" " (Walumbwa et al., 2008).

3.2.10.5 *El estilo de liderazgo ético*

El liderazgo ético se define como "la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de tal conducta a los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones" (Brown y Treviño, 2006).

Esencialmente, un líder ético es: (1) una persona moral - una persona que se considera justa, honesta, confiable y una persona que toma decisiones; (2) un modelo de conducta moral - que practica lo que predica, y es visto como un modelo atractivo; Y (3) un administrador moral - aquel que hace de la ética una parte explícita de su agenda de liderazgo y usa recompensas para hacer que los seguidores sean responsables por el comportamiento ético. Este enfoque transaccional en el manejo del comportamiento ético se argumenta para diferenciarlo del liderazgo transformacional (Brown y Treviño, 2006).

Por su parte, Eisenbeiss (2012) sostiene que el liderazgo ético tiene (1) una orientación humana (es decir, tratar a otros con dignidad y respeto y ver a otros como un fin y no simplemente como un medio), (2) una orientación a la justicia (es decir, tomar decisiones consistentes, limpias y sin discriminaciones) (3) una orientación a la responsabilidad y sostenibilidad (es decir, la preocupación por el bienestar de la sociedad y el medio ambiente y una visión a largo plazo de los problemas) y (4) una orientación hacia la moderación (es decir, mostrando templanza y humildad). Se espera que los líderes éticos tengan identidades morales fuertes (Eisenbeiss, 2012), y los resultados empíricos apoyan esto (Mayer, Aquino, Greenbaum y Kuenzi, 2012).

3.3 Resumen gráfico de los estilos de liderazgo

A modo de resumen, la siguiente figura representa en formato nube de etiquetas⁹² los términos (clasificación de estilos, denominación de los estilos, autores clave y características más destacadas en los estilos de liderazgo más importantes) que más se repiten en las diferentes explicaciones que se han extractado de la literatura analizada:

⁹² En el capítulo 1 se explicaba que el modelo de nube de etiquetas es característico de la web 2.0 y parece muy oportuno utilizarlo en esta tesis para explicar y sintetizar un concepto como el de estilos de liderazgo.



Figure 7: Resumen en formato nube de etiquetas de los términos más usados para explicar el fenómeno de los estilos de liderazgo. Elaboración propia.

4 Marco teórico de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo

4.1 Introducción

En un entorno competitivo caracterizado por la globalización de los mercados, una mayor complejidad y los continuos cambios, el aprendizaje organizativo se ha señalado como uno de los medios estratégicos para lograr el éxito organizativo a largo plazo (Liao y Wu, 2010). Y es que las capacidades potenciales de absorción aportan a las organizaciones flexibilidad estratégica y grados de libertad para adaptarse y evolucionar ante entornos que cambian con gran velocidad. De esta forma, las capacidades potenciales permiten a las organizaciones sostener una ventaja competitiva incluso en el contexto de una industria dinámica (Zahra y George, 2002). Así pues, la capacidad de aprendizaje organizativo es un constructo clave en esta investigación.

El concepto de aprendizaje organizativo, articulado desde hace más de 40 años, se ha examinado en la actualidad con detenimiento tanto en los ámbitos académico como empresarial (Bapuji y Crossan, 2004; Crossan, Maurer y White, 2011; Easterby-Smith, Crossan y Nicolini, 2000). Un indicador de lo anteriormente afirmado es que mientras que en una búsqueda realizada por Bapuji y Crossan (2004) en la Web of Science sobre publicaciones en aprendizaje organizacional en el período 1990-2002 se encontraron 707 referencias, en una consulta igual entre los años 2003 y 2013 se hallaron 6.266 publicaciones, de las cuales 745 corresponden al año 2013. De forma similar, la siguiente tabla representa una muestra del incremento progresivo del interés científico en los conceptos relativos al conocimiento y aprendizaje en el mundo empresarial, tomando como ejemplo los resultados de búsqueda de algunos de estos conceptos (necesariamente en el título del artículo) dentro de la base de datos de la Web of Science:

Tabla 2: Volumen de resultados al buscar en la Web of Science documentos con el término de referencia en su título, a 01/08/17. Elaboración propia.

año	"Knowledge"	"Organizational Learning"	"Organizational Learning Capability"
2016	10.822	104	8
2015	10.002	84	5
2014	8.321	74	6
2013	8.045	77	4
2012	7.679	79	6
2011	7.528	88	3
2010	7.364	78	1
2009	7.275	99	2
2008	6.734	73	2
2007	5.739	78	2
2006	4.850	55	1
2005	4.298	29	2
2004	4.131	46	0
2003	3.776	39	0
2002	3.395	39	0
2001	2.907	33	1
2000	3.058	38	0

Sin embargo, no existe un amplio consenso acerca del modo en que las empresas y sus directivos pueden desarrollar de forma eficaz la capacidad de aprendizaje organizativo (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2005), y es lo que trataremos de sintetizar de forma esquematizada en este capítulo, en el que vamos a presentar los fundamentos de conceptos como Conocimiento (en inglés “Knowledge”), Aprendizaje Organizativo (en inglés “Organizational Learning”) y Capacidad de Aprendizaje Organizativo (en inglés “Organizational Learning Capability”) y sus dimensiones según la literatura más destacable al respecto, con el objeto de sentar las bases de este constructo para el resto de la investigación.

Finalmente, a nivel de esta introducción, insistir que independientemente de la falta de acuerdo sobre la cuestión de si las organizaciones aprenden a nivel individual u organizacional, que ha dado lugar a que los investigadores utilicen diferentes paradigmas, metodologías, definiciones y perspectivas para trazar nuevas formas, explorándolas a través de diferentes lentes y a veces de forma contradictoria (Bapuji y Crossan, 2004), en esta investigación se va a incidir siempre desde la perspectiva del valor práctico que pueda obtenerse finalmente para la sociedad y el mundo de la empresa en particular.

4.2 El conocimiento

Comencemos por afirmar que el conocimiento es distintivamente valioso (Pritchard, 2009). Y que entendemos el “Conocimiento” como los hechos, información y habilidades adquiridas a través de la experiencia o la educación; La comprensión teórica o práctica de un sujeto (Oxford University Press, 2016) o como lo define la Real Academia Española (RAE): “Acción y efecto de conocer”, donde ‘conocer’ se le define como “averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas” (RAE, 2016). Por su parte, Davenport y Prusak (2000), definen el conocimiento como una mezcla fluida de la experiencia concretada, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Desde el punto de vista empresarial, se puede definir el conocimiento como la información que posee valor para la organización (Stewart, 1997), es decir aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado (Porter, 1985) y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la organización (Prahalad y Hamel, 1990). Desde otra perspectiva, el concepto de conocimiento organizacional puede ser definido como “la experiencia colectiva acumulada a través de los sistemas, las rutinas y las actividades de compartición a través de la organización” (Johnson, Scholes y Whittington, 2008).

El conocimiento se considera el resultado de los procesos de creación de nuevo conocimiento o de aprendizaje, es decir, la transformación de información en nuevo conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). En algunas definiciones el actor principal del aprendizaje se entiende que es el empleado y en otras la organización, subrayándose que este proceso de aprendizaje tiene lugar en diferentes niveles (individuo, grupo y organización) de la empresa (Shrivastava, 1983). Dicho de otra forma, si el nuevo conocimiento siempre comienza con el individuo, entonces poner el conocimiento personal a disposición de los demás es la actividad central de la empresa para la cual la creación de conocimiento es algo estratégico (Nonaka, 2007) y esto se debe realizar de forma continua y en todos los niveles de la organización.

4.3 El aprendizaje organizativo

El aprendizaje organizativo ha sido reactualizado y reconceptualizado por diversos autores (Jansen, Van Den Bosch y Volverda, 2005), y en este apartado se presentan algunas de las formas en las que se explica dentro de la literatura al respecto.

Para comenzar, aunque tienen significados distintos, frecuentemente se han utilizado como sinónimos los términos conocimiento organizativo y aprendizaje organizativo, refiriéndose al proceso que permite que las organizaciones y sus individuos adquieran y creen conocimiento, lo transformen, difundan y lo utilicen en la empresa (Jiménez y Sanz-Valle, 2006). A modo de definición, Seashore Louis y Murphy (2017) sintetizan el aprendizaje organizativo como la presencia habitual de búsqueda de nueva información, el procesamiento y la evaluación de dicha información con los demás miembros de la organización, la incorporación y el uso de nuevas ideas, y de la generación de ideas dentro de la organización, así como su importación desde fuera. Para Dixon (1997), el aprendizaje organizativo implica la construcción de ideas colectivas a través del diálogo, la participación igualitaria, la tolerancia a diferentes puntos de vista, las experiencias compartidas y el acceso a información de primera mano.

Según Huber (1991), se distinguen cuatro fases o subprocesos del proceso de aprendizaje organizativo:

1. la **adquisición** de conocimiento (interno y externo). Se refiere a las formas en que los miembros de una organización adquieren información de otros.
2. la **distribución** de información o transmisión de los conocimientos adquiridos a nivel individual a lo largo de toda la organización y se realiza principalmente a través de conversaciones e interacciones entre los individuos. Si una organización comparte información entre sus miembros, promueve así el aprendizaje y la producción de nuevos conocimientos o comprensión.
3. la **interpretación** de la información, donde se da significado a la información adquirida y distribuida y se desarrolla un entendimiento compartido, unos esquemas conceptuales y una toma de acciones comunes a través de un ajuste mutuo.
4. la **memoria organizativa**, consiste en guardar todo el conocimiento que ha sido creado para poder utilizarlo posteriormente, cuando sea necesario.

Por su parte, Zahra y George (2002) lo identifican como una capacidad dinámica con cuatro fases, un tanto diferentes de las de Huber (1991):

- La **adquisición** como habilidad de una empresa para identificar, valorar y conseguir conocimiento externo crítico para sus operaciones.
- La **asimilación**, como el conjunto de rutinas y procesos que habilitan el análisis, procesamiento, interpretación y comprensión la información lograda de fuentes externas.
- La **transformación**, se refiere a los procedimientos internos que hacen posible la transferencia y la combinación de conocimiento previo y del nuevo (ya adquirido y asimilado en las fases anteriores).
- Finalmente, la **explotación**, es la habilidad para aplicar el conocimiento externo dentro de sus operaciones (Forés y Camisión, 2008).

Y, por otro lado, otros autores (Lichtenthaler, 2009; Sun y Anderson, 2011) conceptualizan el aprendizaje organizativo evolucionándolo en 3 subfases clave:

4.3.1.1 Aprendizaje Explorativo

El aprendizaje exploratorio se refiere a la capacidad de reconocer la información (por ejemplo, el análisis del entorno de las nuevas tecnologías, las tendencias del mercado y la información de la industria, etc.) y asimilar esa información dentro de la organización (Lichtenthaler, 2009; March, 1991). Los términos comunes dentro de la literatura relacionada con el aprendizaje exploratorio incluyen "búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento e innovación" (March, 1991). Estos términos son significativos porque ponen de relieve la disposición de una organización a ser proactiva sobre el aprendizaje. Si bien un aspecto clave del aprendizaje exploratorio de una organización está en el escaneo del entorno externo, otra faceta se relaciona con la capacidad de una organización para integrar nueva información en su base de conocimientos existente para uso futuro (Waddell y Pio, 2015). Finalmente, Ulrich, Von Glinow y Jick (1993) sugieren que el conocimiento existente es útil en el proceso de asimilación porque permite a las personas de la organización reutilizar experiencias de asimilación y métodos de resolución de problemas del pasado.

4.3.1.2 Aprendizaje de explotación

Este componente, Lichtenthaler (2009) lo describe en dos fases: La primera fase se refiere a la conversión de conocimientos. Este es un aspecto clave porque para que las organizaciones sobrevivan, es fundamental que sepan cómo cambiar y convertir lo que han aprendido en algo de valor (Marsh y Stock, 2006). En ese sentido, Nonaka y Takeuchi (1995) defienden que, si algo de valor fuera a ser creado, es necesario que exista un contexto en el que el conocimiento pueda existir y un esfuerzo activo por parte de la

organización para convertir el conocimiento (por ejemplo: conceptos, ideas, información y conocimiento) de lo desconocido a lo conocido.

La segunda fase del aprendizaje de explotación se relaciona con la "aplicación" real del conocimiento recién adquirido. Esto es importante porque las organizaciones que son capaces de aplicar el conocimiento convertido están en una mejor posición para lograr una innovación, producción, procesos y resultados superiores, es decir, productos y servicios (Zahra y George, 2002).

4.3.1.3 Aprendizaje Transformativo

El tercer componente o fase del proceso de aprendizaje organizativo se relaciona con el aprendizaje transformativo (Waddell y Pio, 2015). El proceso de aprendizaje transformador se refiere al mantenimiento y reactivación del conocimiento a lo largo del tiempo (Lichtenthaler, 2009). Este aspecto del aprendizaje organizativo es crítico para las organizaciones porque la gestión del conocimiento y la retención no sólo ayudan a las organizaciones a desarrollar productos nuevos e innovadores, sino que también influyen en la forma en que una empresa puede "aplicar conocimientos desarrollados en proyectos previos de desarrollo de nuevos productos" (Marsh y Stock, 2006).

Como síntesis, según expresan Jiménez y Sanz-Valle (2006) y también Huber (1991) el aprendizaje organizativo es un proceso en el que el conocimiento se adquiere del exterior o es generado internamente en la empresa, se distribuye a lo largo de la misma, se interioriza y busca un significado común al mismo y, finalmente, se almacena en la memoria organizativa con la intención de que no se olvide y que se pueda recuperar cuando sea necesario.

4.3.2 Crear conocimiento en las organizaciones

El proceso de aprendizaje facilita información a las organizaciones que se enfrentan a circunstancias muy cambiantes. Por ejemplo, Wang y Ellinger (2011) afirman que cuando

los miembros de una organización perciben el ambiente externo como incierto, cambiante y complejo reaccionan y, en consecuencia, generan el aprendizaje organizativo. De esta forma, Hedberg (1981) considera que el entorno es el primer potenciador del aprendizaje organizativo, esto es, entornos turbulentos que experimentan numerosos cambios potencian la existencia de una mayor necesidad del aprendizaje dentro de las organizaciones. En este sentido, el conocimiento y el proceso que lo genera, es decir, el aprendizaje organizativo puede ser una ventaja competitiva de la empresa al ayudar a mejorar la adquisición y explotación de la información que proviene del mercado a mayor velocidad que los rivales (Senge, 1990; Prahalad y Hamel, 1990).

Existe una variedad de formas para adquirir conocimiento que Huber (1991) sintetizaba en **aprendizaje congénito** (un conocimiento inherente a la organización o que se ha formado en el momento de su creación), **aprendizaje experiencial** (adquisición de conocimiento mediante la experiencia, bien de forma intencionada o de forma no sistemática o no intencionada), **aprendizaje indirecto** (adquisición de conocimiento procedente de las estrategias, prácticas administrativas y tecnologías de otras organizaciones), **incorporación** (contratación de nuevos empleados con conocimientos que la organización no dispone) e **investigación y desarrollo**. Sin embargo, hay otras formas de explicar cómo las organizaciones aprenden y pasa por diferenciar las tipologías del conocimiento organizativo entre conocimiento tácito y conocimiento explícito (Jiménez y Sanz-Valle, 2006). Esta tipología fue establecida por Polanyi (1958) y desarrollada por Nelson y Winter (1985).

El conocimiento codificado o explícito, es aquel que es transmisible mediante un lenguaje formal y sistemático (Nonaka, 1994). Este conocimiento es más sencillo de comunicar en forma de datos y procedimientos codificados (Inkpen, 1996). Por su parte, el conocimiento no codificado o tácito corresponde a todas las habilidades no formales y difíciles de definir (know-how), junto a todos los esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones de cada persona. Es, por tanto, un conocimiento personal y difícil de definir,

de expresar mediante el lenguaje formal y de transmitir y compartir (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Según Nonaka (2007), la distinción entre conocimiento tácito y explícito sugiere cuatro patrones básicos para crear conocimiento en cualquier organización:

- **De tácito a tácito.** (socialización). A veces, un individuo comparte conocimiento tácito directamente con otro que aprende sus habilidades tácitas a través de la observación, la imitación y la práctica. Dicho de otra manera, esta persona es "socializada" en el oficio. Pero por sí sola, la socialización es una forma bastante limitada de creación de conocimiento. El conocimiento tácito es muy personal. Es difícil de formalizar y, por lo tanto, difícil de comunicar a los demás.
- **De explícito a explícito.** (combinación). Un individuo también puede combinar piezas discretas de conocimiento explícito en un nuevo todo, pero esta combinación tampoco extiende la base de conocimiento existente de la compañía.
- **De tácito a explícito.** (externalización). Cuando el individuo es capaz de articular las bases de su conocimiento tácito, lo convierte en conocimiento explícito, permitiéndole así compartirlo con su equipo. La innovación se da como resultado de que los miembros de la organización comparten el conocimiento tácito y lo transforman en explícito en forma de un producto y servicio (Jiménez y Sanz-Valle, 2006).
- **De explícito a tácito.** (internalización). A medida que el nuevo conocimiento explícito se comparte en toda la organización, otros empleados empiezan a internalizarlo, es decir, lo utilizan para ampliar y reformular su propio conocimiento tácito.

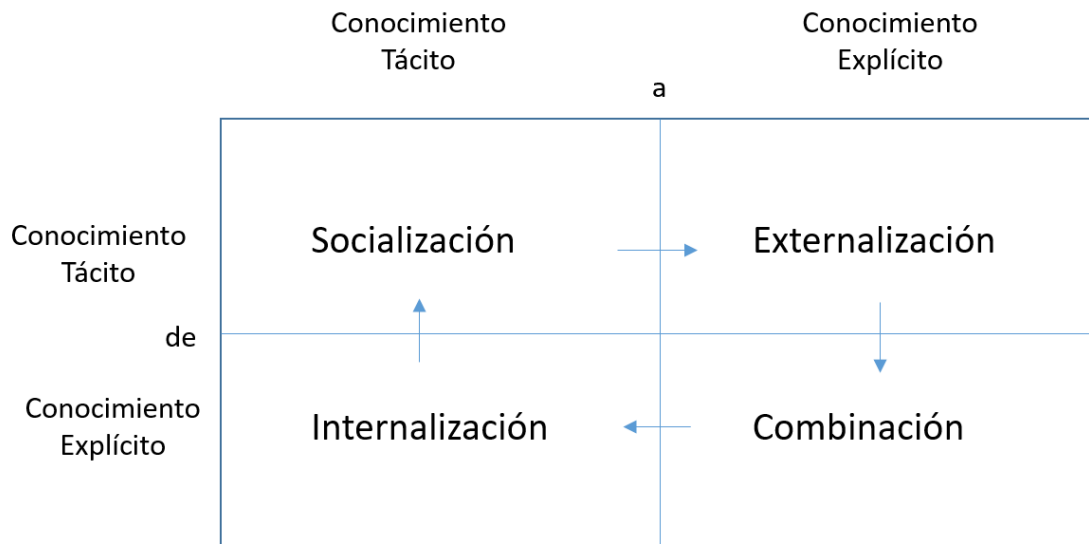


Figure 8: Representación del modelo iterativo de creación de conocimiento según Nonaka (2007).

La articulación (la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito) y la internalización (utilizando ese conocimiento explícito para extender la propia base tácita de conocimiento) son los pasos críticos de esta espiral de conocimiento, porque requieren la participación activa y compromiso personal del individuo (Nonaka , 2007) y de los líderes.

Continuando con este modelo, Nonaka (1994) establece cuatro factores principales respecto a la creación de conocimiento organizativo:

Intención

La organización debe tener el criterio adecuado para evaluar el valor y utilidad de los activos de conocimiento, así como la intención declarada y explícita de crear las condiciones óptimas que habiliten el desarrollo de la espiral de conocimiento

organizacional, soportado además por el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida (Senge, 1990).

Autonomía

La organización debe otorgar cierto nivel de autonomía y empoderamiento a sus miembros (Senge, 1998), que impulse la creación de nuevas ideas e identificación de nuevas oportunidades, alentando de esta forma a los integrantes de esta organización a generar nuevo conocimiento.

Fluctuación y caos creativo

La organización debe potenciar la interacción entre sus miembros y el mundo externo, en donde las personas y los equipos de la organización confronten y contrasten sus rutinas, hábitos y sus limitaciones (posiblemente autoimpuestas) con el objetivo de impulsar nuevas formas de cómo hacer las cosas (Senge, 1990). Este caos creativo aparece de forma natural cuando la organización padece una crisis o bien cuando los directivos deciden establecer nuevas metas.

Redundancia

La organización debe aceptar ciertos niveles de redundancia dentro de su operación pese a la ineficiencia acarreada, porque esto promueve diferentes puntos de vista de las personas que conforman los equipos (Senge, 1990) y promueve el compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, facilitando con ello el instaurar conceptos e ideas más robustas, así como desarrollar nuevas propuestas.

4.4 Capacidad de Aprendizaje Organizativo

Se puede conceptualizar la Capacidad de Aprendizaje Organizativo (o por sus siglas en castellano: CAO) como el proceso por el que las organizaciones aprenden (Alegre y Chiva, 2008), o con algo más de detalle, como las habilidades o características organizativas y directivas que estimulan los procesos de aprendizaje organizativo por medio de la creación, disseminación y uso del conocimiento (Fernández-Mesa, Alegre-Vidal y Chiva-Gómez, 2012) que se dan en 5 dimensiones: (1) experimentación, (2) asunción de riesgo, (3) interacción con el entorno externo, (4) dialogo y (5) toma de decisiones participativa, que se desarrollan más adelante.

El concepto de capacidad de aprendizaje organizativo (Chiva, Alegre y Lapiedra, 2007; Chiva y Alegre, 2009; Jerez-Gómez et al., 2005) pone hincapié en la trascendencia de los factores facilitadores del aprendizaje organizativo o la predisposición de una organización para aprender, y podría representar los fundamentos de la orientación al aprendizaje de una empresa (Alegre y Chiva, 2008).

La Capacidad de aprendizaje también representa la capacidad de los directivos y líderes dentro de una organización para generar y generalizar ideas con impacto. Esta definición de Ulrich, Von Glinow y Jick (1993) tiene tres componentes principales: primeramente, los líderes o directivos deben ser capaces de generar ideas con impacto. En segundo lugar, la generación y generalización de ideas representa la capacidad de aprendizaje sólo si las ideas tienen impacto. En tercer lugar, los líderes o directivos deben ser capaces de generalizar las ideas (Ulrich et al., 1993).

Complementariamente, la capacidad de desaprender es también importante para que las organizaciones adopten la innovación y la creatividad, debido a la necesidad urgente de abandonar el conocimiento obsoleto. La falta de la capacidad de desaprendizaje en los modelos de aprendizaje organizacional puede considerarse como una debilidad (Ordóñez-de-Pablos y Tennyson, 2017).

Finalmente, remarcar la importancia capital de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo en la medida que afecta directa y positivamente al desempeño de las organizaciones (Mallén, Chiva, Alegre y Guinot, 2016), algo más que clave en el mundo empresarial actual.

4.4.1 Dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo

4.4.1.1 La experimentación

La Experimentación puede ser definida como el grado por el cual las nuevas ideas y sugerencias son consideradas y tratadas integralmente, centrando la atención en su funcionamiento en la organización, esto es llevando a cabo los cambios potenciales en los actuales procesos productivos (Alegre y Chiva, 2007). Podríamos explicarla de forma simplificada como la curiosidad y motivación por hacer algo nuevo. Para Garvin (1993) la experimentación es utilizar nuevos métodos para buscar soluciones innovadoras a los problemas. La Experimentación es un mecanismo básico de emprendimiento para la innovación de las empresas: el desarrollo de nuevos productos y servicios requiere numerosos experimentos y pruebas para probar la tecnología y testar el mercado. Las nuevas propuestas e ideas suponen el punto de inicio de la innovación (Koc y Ceylan, 2006).

La Experimentación incluye la búsqueda de soluciones innovadoras, a los problemas existentes en cada momento dentro de la organización, basada en el uso de diferentes métodos y procesos. La Experimentación produce el consecuente flujo de ideas o propuestas que desafía al actual orden establecido, y es considerada como una manifestación de la creatividad del entorno (Alegre y Chiva, 2007).

4.4.1.2 La asunción del riesgo (o inversión en riesgo)

La Asunción del Riesgo es una dimensión necesaria para la generación de nuevas ideas (Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron, 1996) y debe ser tolerada para poder promover la innovación. La Asunción del Riesgo se entiende como la tolerancia a la ambigüedad, la incertidumbre y la existencia de errores potenciales (Alegre y Chiva, 2007). Por su parte, Hedberg (1981) propone un rango de actividades que facilitan el aprendizaje organizativo en que se recalca el diseño de los distintos entornos que envuelve el riesgo, así como la aceptación de los errores consecuentes de la toma de riesgo. También, para acabar, Kouzes y Posner (1987) enfatizan que la clave de las oportunidades de Mercado está en aprender de los éxitos y de los errores consecuentes del riesgo.

4.4.1.3 La interacción de la organización con el entorno

Las relaciones y conexiones con el entorno son determinantes en la evolución de la organización a través de su adaptación a los cambios existentes en el entorno (Alegre y Chiva, 2007).

La interacción supone la mejora del conocimiento (Oswick, Anthony, Keenoy, Mangham y Grant, 2000), y la interacción con el entorno permite a la organización evolucionar con éste. Por ello, el entorno se configura como un desencadenante del aprendizaje organizativo (Hedberg, 1979). La Interacción con el Entorno se define como el ámbito de las relaciones con el entorno e incluye un conjunto de factores que están más allá del control directo y de la influencia de la organización, tal como los propios competidores, los sistemas económicos, monetarios, político-legales y sociales (Alegre y Chiva, 2007).

La fluctuación en la demanda del mercado, el desarrollo y la disrupción tecnológica, y la turbulencia competitiva son factores ambientales clave que deben ser vigilados y analizados (Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002). El aprendizaje externo se deriva de las alianzas y redes (Chipika y Gordon, 2006), la transferencia de tecnología (Edmondson,

Winslow, Bohmer y Pisano, 2003) o la colaboración en I+D con las universidades y centros de investigación (Azagra-Caro, Archontakis, Gutierrez-Gracia y Fernandez-de-Lucio, 2006). Así pues, la interacción con el entorno es un mecanismo clave de aprendizaje para la facilitar innovación (Brown y Eisenhardt, 1995).

4.4.1.4 Diálogo

En el proceso de aprendizaje organizativo el dialogo resulta de vital importancia (Dixon, 1997). Tal como Oswick et al. (2000) demuestran, es el dialogo el que genera tanto el aprendizaje individual como el organizativo, creando significado y comprensión.

El Diálogo es definido como la pregunta colectiva sustancial con respecto a los procesos productivos, esto es, las asunciones y certezas que disfrazan la experiencia diaria (Alegre y Chiva, 2007). El diálogo se considera a menudo como el proceso mediante el cual se supera la brecha entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional (Oswick et al., 2000). Esta dimensión está compuesta por la diversidad de los componentes del equipo, la creación de ideas y el aliento de la comunicación y puede impulsar positivamente la innovación gracias a la exposición de estos individuos a una mayor variedad de ideas atípicas y por el aumento de la cohesión y coordinación interna del equipo. Según Brown y Duguid (1991) el diálogo es importante respecto a su aportación de comunicación e interacción para el aprendizaje organizativo. También Schein (1993) considera el diálogo como el proceso básico para construir un entendimiento general que permita ver posibles segundos sentidos de las palabras a través de revelarlos en la propia comunicación. De nuevo, Oswick et al. (2000) determinan que el diálogo veraz fomenta el aprendizaje organizativo porque crea, más que suprime, las percepciones globales. Las personas o grupos de personas con diferentes percepciones que se agrupan para resolver problemas o trabajar en equipo son capaces de crear una comunidad dialogante (Alegre y Chiva, 2007).

4.4.1.5 La toma de decisiones participativa

La Toma de Decisiones Participativa se refiere al nivel de influencia de los empleados en el proceso de la toma de decisiones (Alegre y Chiva, 2007). Esta dimensión aplicada en la empresa aumenta la contribución y compromiso de innovar de los empleados (Damanpour, 1991). El aprendizaje organizacional es más eficaz si es promulgado por empleados inteligentes emocionalmente dentro de límites operativos claros, como los ofrecidos por la participación en la toma de decisiones (Scott-Ladd y Chan, 2004). Según Hurley y Hult (1998), cuando se alienta a los miembros de un equipo a aprender y crear nuevas ideas, pudiendo influir en las decisiones de equipo, éste se hace más innovador. Así pues, las organizaciones permiten esta participación con el objetivo de beneficiarse de la implicación de los empleados en los procesos productivos, de la satisfacción en el trabajo y del compromiso (Alegre y Chiva, 2007). Por su lado Scott-Ladd y Chan (2004) ofrecen la evidencia empírica que sugiere que la toma de decisiones participativas permite un mejor acceso a la información y mejora la calidad de la toma de decisiones sobre resultados. La toma de decisiones participativa engloba además la divulgación de la información desde el momento en que los empleados necesitan ser informados para poder participar eficientemente (Alegre y Chiva, 2007).

4.4.2 Resumen gráfico de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo

A modo de resumen, la siguiente figura representa en formato nube de etiquetas⁹³ los términos que más se repiten en las diferentes explicaciones sobre Capacidad de Aprendizaje Organizacional que se han extractado de la literatura analizada:

⁹³ En el capítulo 1 se explicaba que el modelo de nube de etiquetas es característico de la web 2.0 y parece muy oportuno utilizarlo en esta tesis para explicar y sintetizar un concepto como el de Capacidad de Aprendizaje Organizativo.



Figure 9: Resumen en formato nube de etiquetas de los términos más usados para explicar el concepto de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo. Elaboración propia.

5 Propuesta de hipótesis

5.1 Introducción

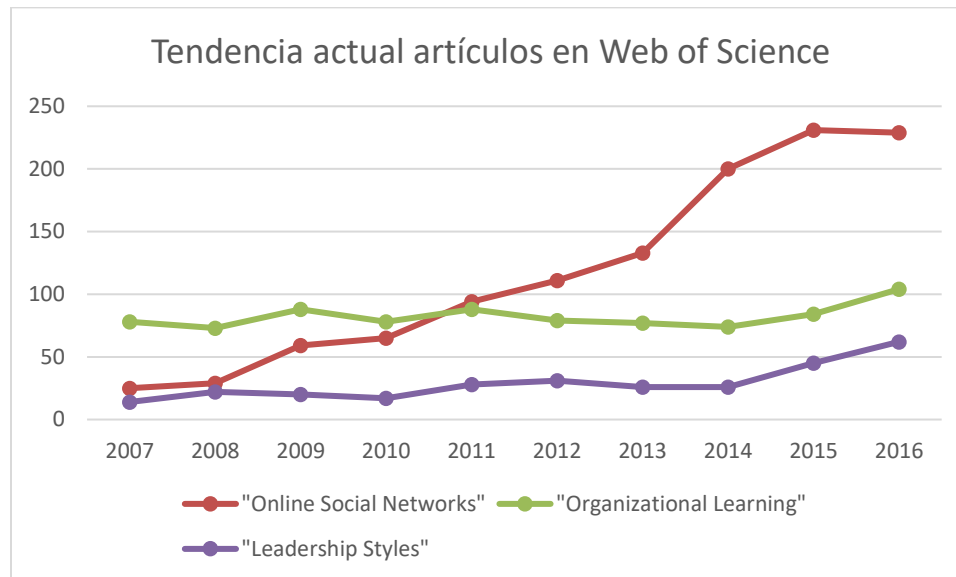
Los continuos e impredecibles cambios que deben afrontar las organizaciones en la actualidad exigen asumir retos cada vez más complejos y sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Tal condición requiere de los gerentes y directivos que optimicen sus habilidades para liderar equipos (Uribe et al., 2013). Estos se deben convertir en facilitadores para la transformación no solo de las personas que componen sus equipos, sino de la organización, a través de desarrollo y crecimiento, la estrategia organizacional, la gestión humana y la estructura organizacional (Uribe et al., 2013). A su vez, las nuevas características del entorno empresarial, han provocado una expansión del concepto de aprendizaje organizativo durante los últimos años (Alegre y Chiva, 2008) donde la Capacidad de Aprendizaje Organizativo se ha demostrado que afecta directa y positivamente al desempeño de las organizaciones (Mallén et al., 2016), y se comporta como un indicador clave para determinar la eficacia de una organización y el potencial para innovar y crecer (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2005). Complementariamente, las organizaciones están interesadas en integrar las redes sociales online en sus estrategias, entre otras cosas porque los clientes están motivados a aportar ideas creativas a través de redes sociales para el desarrollo de nuevos productos y servicios (Palacios-Marques et al., 2016). Y es que las redes sociales empresariales facilitan la transformación organizacional y la innovación (Patroni, Briel y Recker, 2016). Y prueba de ello es que los líderes empresariales se están introduciendo de forma irreversible en el mundo social media, que, a modo de referencia, se incrementó del 36% al 66% entre 2010 y 2012, según se desprende del estudio de Gaines-Ross, Perry, Warren, Wade y Honan (2013).

Todo lo anterior nos lleva a una primera reflexión sobre cómo el futuro de nuestras organizaciones y su necesaria transformación hoy va a requerir los mejores líderes que ayuden a las empresas a que aprendan más y mejor y sepan adaptarse, haciendo uso para ello de las nuevas herramientas disponibles, como son las redes sociales online. Y con esta visión en mente, el presente capítulo trata de establecer relaciones entre estas importantísimas variables para el mundo empresarial.

5.1.1 La importancia actual de los constructos del estudio

De la introducción anterior, se deduce que las variables “Online Social Networks”, “leadership styles” y “organizational learning capacity” son de importancia extrema para el futuro de las empresas y organizaciones en general. Y si bien, como demuestra el siguiente gráfico, los conceptos “leadership styles” (y mucho más su generalización “leadership”) o “organizational learning capacity” (y mucho más sus generalizaciones como “organizational learning” o “knowledge”) son frecuentes e intensos desde hace años en la literatura científica, es claramente el concepto de “Online Social Networks” el que va en aumento por el impacto que está teniendo en el mundo económico y empresarial actual. Y de ahí el papel principal que se le otorga en esta investigación

Tabla 3: Artículos que contienen en el título el constructo Online Social Networks, leadership styles u organizational learning. Elaboración propia a partir de los datos de la Web of Science.



En los siguientes subapartados se va a sintetizar la literatura y se va a acompañar de reflexiones que inspiran una cierta relación entre las variables o constructos bajo estudio. Es decir, de lo mucho que ya está analizado en la literatura científica respecto a los diversos modos en los que los estilos de liderazgo están relacionados de alguna forma con las redes sociales online, o de las redes sociales online con la capacidad de aprendizaje organizativo o las tres variables entre sí, se va a destacar aquello que aporta más valor al mundo de la empresa y que a su vez invita a construir las hipótesis que este estudio pretende confirmar.

5.2 Redes sociales y estilos de liderazgo

Según Kotter (2001), los directivos efectivos dedican la mayor parte de su tiempo interactuando con otros, por lo tanto, cuanto mayor sea el número de actividades que un líder lleva a cabo en varias redes y círculos sociales para interactuar con otros, mayor será la utilidad de las propias redes para su propósito. Aunque esta aseveración es general y válida para todo tipo de redes y relaciones, evidentemente abre una grandísima oportunidad para las redes sociales online. De hecho, las redes sociales se están convirtiendo en una herramienta clave de comunicación para las organizaciones, pero también para los líderes de estas (Capriotti y Ruesja, 2018).

Sirva de ejemplo como el Papa Francisco utiliza su cuenta de Twitter para impulsar su liderazgo hacia su comunidad, adoctrinar a sus feligreses y también conversar con sus seguidores de forma interactiva (Narbona , 2016) o de forma similar, con un estilo muy distinto, cómo Donald Trump utiliza también esta misma OSN para saltarse a los medios de comunicación tradicionales e imprimir una comunicación directa e intensa (Collins T. , 2018) hacia su voluminosa comunidad de seguidores (48.887.000 followers a 11/03/2018).

Visto de forma complementaria, si el reto central del líder está en crear un clima donde de manera auténtica exista libertad, respeto y confianza, entonces para ello es clave lograr establecer comunicaciones efectivas y afectivas con sus colaboradores (Uribe et al., 2013), y para ello las OSN pueden convertirse en una potente palanca. Además, si las opiniones de un líder son más apreciadas si se hacen públicas (Samuel, 2012), y es cada vez más reconocido el papel central que ocupa la comunicación en el ejercicio del liderazgo actual (Jian y Fairhurst, 2017), entonces las OSN vuelven a convertirse en un excelente aliado en ese ejercicio de comunicación. De hecho, construir la confianza con los clientes y la relación con los empleados requiere ofrecer un rostro real y humano para la marca, y

las OSN representan una de las maneras más poderosas para que los CEOs⁹⁴ hagan esto, eficientemente, y a escala (Holmes, 2016). De esta forma, los clientes pueden sentir que hay alguien humano a la cabeza de la compañía y a los empleados se les hace más atractivo trabajar en esa compañía, porque la línea de comunicación se percibe abierta y más corta con el máximo líder. En este sentido, Rita Men y Sunny Tsai (2016) demostraron que el público en redes sociales online se siente atraído por los CEO en esas redes por su liderazgo de pensamiento. La vinculación entre ambas partes tiene efectos positivos en la percepción de autenticidad y accesibilidad del CEO, lo que a su vez influye en la satisfacción y confianza del público.

Complementando lo anterior, por el lado interno de las organizaciones, según Gaines-Ross, Perry, Warren, Wade y Honan (2013) los directivos y profesionales de las empresas, ante el uso de las OSN por parte de sus máximos líderes, se sienten (en un 52%) más inspirados, (en un 46%) incrementan su percepción de ser tecnológicamente avanzados, (en un 41%) mejora su orgullo de pertenencia y solo un pequeño porcentaje (un 6%) se siente avergonzado o nervioso. Además, algunos expertos consideran que las redes sociales online están siendo utilizadas por los empleados para recibir el soporte e información que anteriormente obtenían de sus jefes, y para transmitir información desde la dirección a los empleados de nivel inferior que a veces trabajan en diferentes lugares y diferentes franjas horarias (Birkinshaw, 2011).

⁹⁴ El término “CEO” se corresponde con las siglas en inglés de Chief Executive Officer y se traduciría al castellano como Director Ejecutivo, Director General, Director Gerente, Ejecutivo delegado, primer ejecutivo, presidente ejecutivo o consejero delegado. Se trata del ejecutivo de más alto rango en una empresa (Investopedia, 2017) .

Por otro lado, hoy sabemos que los líderes actuales están aprendiendo constantemente tanto de fuera como de dentro de su organización (Waddell y Pio, 2015). Ya exponían Duarte y Snyder (2001) que la nueva generación de líderes necesitaría aprender a usar la tecnología para dar soporte al desarrollo de su liderazgo. Estos deben entender su rol dentro de las redes sociales, el cual influye en el desempeño de sus equipos (Kratzer, Leenders y Van Engelen, 2006), con objeto de fortalecer las relaciones existentes y establecer nuevas conexiones entre individuos, grupos y otras entidades (Sidle y Warzynski, 2003). Para que cualquier organización funcione eficientemente, una comunicación efectiva es crítica independientemente del tamaño de la entidad y su industria. Si la información o los mensajes necesarios no se transmiten concienzudamente, es probable que surjan malentendidos. Una comunicación deficiente puede llevar a errores costosos, impedir el desarrollo, obstaculizar el cambio y alimentar la desconfianza. Una práctica de liderazgo efectiva es enfocar la comunicación interpersonal para ayudar a desarrollar y mantener relaciones laborales de calidad. Un alto nivel de comunicación interpersonal apoya la responsabilidad social, la cooperación, una ética en el cuidado de las personas, un clima de confianza, apoyo y un intercambio de ideas abierto y libre (Evans C., 2017).

Un ejemplo de líder carismático con enorme éxito en las redes sociales es Richard Branson y su grupo empresarial Virgin, al cual se le atribuye uno de los índices de influencia mayores de Internet (90/100 sobre el índice <https://klout.com/richardbranson>), con casi 9 millones de seguidores en Twitter (<https://twitter.com/richardbranson>) o con más de 30 millones de resultados cuando se busca en Google 'Richard Branson' o 600.000 resultados cuando se busca 'Richard Branson Leadership' (datos a fecha 01/10/2016). Sin embargo, el ejemplo de este líder no es todavía tan común: Según un estudio de Perry, Schiller, Ballock y Gaines-Ross (2017) sobre organizaciones destacadas de USA en 2016, pese a que un gran porcentaje de los CEO de instituciones públicas y privadas (50% y 59% respectivamente) tienen presencia en medios sociales, con perfiles visibles (en media de

2,1 y 1,3 redes sociales diferentes, respectivamente), es un porcentaje más reducido de líderes (un 38%) habían posteado mensajes en el últimos 12 meses, y menos aún (un 22% y 34% respectivamente) los que habían interactuado con seguidores. En general, el informe demuestra que todavía en 2016 hay mucho margen de mejora en la adopción amplia e intensa de las OSN por parte de los líderes empresariales.

Y pese a que es habitual mencionar ejemplos como el de Richard Branson y su grupo empresarial Virgin, y el hecho de que los estudios e investigaciones se suelen centrar en las organizaciones más destacadas de la economía y la sociedad, no solo los grandes gurús pueden posicionarse como líderes de opinión a través de posts, tweets, fotos, vídeos o páginas en las redes sociales. Al contrario, los directivos y miembros relevantes de cualquier organización, por pequeña que sea, pueden utilizar las OSN para desarrollar su liderazgo y contribuir a la construcción de su marca personal y la de la empresa a la que representan.

Pero el uso de las OSN no solo compete al máximo líder de la organización, ya sea esta grande o pequeña. Tal como ya citaban los textos de Charan (2008), Kurtzman (2010) y Raelin (2003), es cada vez mayor el número de compañías que buscan generar el liderazgo en todos los niveles de la organización. Para que las organizaciones funcionen a largo plazo, el líder debe compartir su liderazgo. Con el vocablo “liderazgo compartido”, autores como Bennis (1959) señalan la necesidad de una completa implicación, iniciativa y colaboración de los seguidores. Según este experto, en lugar de controlar, ordenar y predecir, en una era post-burocrática, se impone “implicar, motivar y animar a las personas a desarrollar lo mejor de sí mismas en las tareas asignadas”.

Se cree desde hace años que, debido al cambio tecnológico, todos los directivos trabajarán en un ambiente online y el rol del directivo evolucionará del líder tradicional al líder “interweaver” que coordina y facilita la colaboración dentro de una variedad de redes (Miller, 2005). Todavía no hace mucho, Korzynski (2013) demostraba que la utilidad de las OSN como soporte al liderazgo era más alta en las generaciones jóvenes, en línea con

Kaplan-Leiserson (2005) y su argumentación sobre el interés de los entornos virtuales para las jóvenes generaciones, dada la libertad e independencia que les proveía, así como lo alienado con sus skills técnicos. También Korzynski (2013) y Kawasaki (2015) demostraron que la importancia de las OSN como herramientas para dar soporte al liderazgo es creciente, así como que las OSN eran más útiles para estilos de liderazgo participativo (estilo de liderazgo transformacional) que para el estilo transaccional.

Una de las responsabilidades (y oportunidades) del líder (ya sea el CEO, un CxO o cualquier miembro de la empresa) es utilizar las OSN para compartir lo mejor de sí mismo, de su equipo y de su organización que pueda beneficiar a otros. A este comportamiento Kawasaki (2015) lo llama evangelización (en inglés *Evangelism*) y pasa por utilizar Google+, Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest, o Twitter, por ejemplo, para lograr ese evangelización más rápida, barata y ubicua. Y el resultado positivo de esta actitud y estas acciones no se hace esperar. Como apuntaba el estudio de Gaines-Ross, Perry, Warren, Wade y Honan (2013), el 73% de los directivos navegan en las OSN para estar al día de los que postean sus líderes empresariales. El mismo estudio señalaba que el 76% de los directivos pensaban que era una buena idea que su líder máximo hiciera uso intenso de los medios sociales y al 69% les gustaría que la participación actual fuera en aumento. Y por el lado de los consumidores, estos también quieren comprometerse con las marcas y los ejecutivos de alto nivel, pues tal como Singh et al. (2016) exponen en su investigación, el 77% de los compradores dijeron que son más propensos a comprar de una empresa si el CEO utiliza los medios de comunicación social, y el 82% confiaría más en dicha empresa.

Como ejemplo de investigación que relacionan directamente los 2 constructos de Redes Sociales online y estilos de liderazgo, dentro del ámbito de los equipos deportivos, Fransen et al. (2015) empezaron a aplicar el análisis de OSN en el estudio del liderazgo de los mandos directivos ya que se puede representar cómo el liderazgo está distribuido entre los miembros del grupo y se puede identificar el afloramiento de diversos líderes. Otros estudios como los de Korzynski (2013) han trabajado en demostrar, entre otras cosas,

hipótesis como la importancia de las OSN como una herramienta de soporte al liderazgo, o cómo las OSN son más útiles para estilos de liderazgo participativo, más que para estilos de tipo consultivo y mucho más que para estilos de tipo directivo. También han estudiado cómo la utilidad de las OSN como una herramienta de soporte al liderazgo es mayor para las jóvenes generaciones o que la utilidad de las OSN para líderes auténticos depende su verdadera actividad online. Por su parte Jiang, Luo y Kulemeka (2016) analizaron que existe una relación positiva y directa entre el uso de las OSN y los comportamientos de liderazgo en comunicación. Respecto a los nuevos modelos de trabajo y relación, Hoch y Kozlowski (2014) demostraron que, en el entorno del trabajo online, los equipos y su desempeño están menos influidos por un estilo liderazgo jerárquico tradicional y sí lo están en el caso de un liderazgo compartido. Y en el caso de Cullen-Lester, Maupin y Carter (2017) se analiza y desarrollan modelos en los que los líderes pueden sacar partido de las OSN en sus organizaciones.

Considerando todo lo anterior expuesto en este capítulo, y aunque la literatura actual ya deja clara la diversa relación entre los líderes y su uso de las redes sociales online, en este estudio se pretende confirmar, específicamente que:

H1: Los estilos de liderazgo están positivamente relacionados con el grado de introducción de redes sociales.

5.3 Redes sociales y capacidad de aprendizaje organizativo

La gestión del conocimiento ha entrado en una era donde se espera de personas corrientes y empleados en general, el que hagan una contribución significativa a la creación de conocimiento, ayudados por una nueva forma de pensar respecto a la gestión del conocimiento y alimentados por nuevas herramientas y dos innovaciones disruptivas: la Web 2.0 y/o el cloud computing (Nabil, 2013). Además, el bajo coste y la potencia de esas herramientas (redes, intranets, sistemas de intercambio de información, gestión documental, almacenamiento, análisis de datos, etc.) están generando grandes oportunidades a la gestión e intercambio del conocimiento (Davenport y Prusak, 2000; Kane G., 2017). Ya en la década pasada, Garrigós, Conesa, Palacios y Ribeiro (2008) sostenían que las nuevas innovaciones tecnológicas, y a partir de ahí la conformación de nuevas redes de comunicación, redes de empresas y comunidades virtuales, ayudarían a mejorar la comunicación interna y externa de la organización, con las posibilidades abiertas a la creación y difusión de conocimiento desde fuentes globales dispersas, lo que ayuda a mejorar su eficiencia y es vital para el desarrollo de nuevos productos. Y es que una parte del éxito de las organizaciones depende del esfuerzo y las interacciones entre los empleados una vez tienen las habilidades y generan conocimiento para transformar las ideas nuevas en innovaciones (Palacios-Marqués, Soto-Acosta y Merigó, 2015). La participación de los empleados facilita el aprendizaje organizativo (Scott-Ladd y Chan, 2004) y las redes sociales empresariales pueden proporcionar a los empleados una manera significativa y rápida de recibir aclaraciones y conocimientos de otros empleados, acelerando así el aprendizaje organizativo (Patroni et al., 2016), quedando demostrado por Qi y Chau (2016) que estas redes sociales influyen directa e indirectamente en el aprendizaje organizacional. En este sentido, por ejemplo, el Microblogging y las OSN en general son una interesante herramienta para compartir el conocimiento (Siew Hoong et al., 2013). Más aún, se sabe que las redes sociales empresariales habilitan un rápido aprendizaje social permitiendo a los empleados aprovechar diversos recursos de conocimiento dentro y fuera de sus equipos

directos de trabajo. Este aumento de velocidad en el aprendizaje habilitado por las redes sociales online significa que los empleados pueden aprender velozmente y adaptarse rápidamente, lo cual aplica tanto para las prácticas de trabajo innovadoras como rutinarias (Patroni et al., 2016). Por ejemplo, utilizar una red social corporativa como Yammer afecta a la compartición de conocimiento gracias a su capacidad de expandir las relaciones de sus usuarios y facilitar el acceso a los expertos de las diferentes temáticas (Ingebricson, 2010).

Abundando más en esta línea del uso de las los OSN hacia dentro de las organizaciones para mejorar la capacidad de aprendizaje organizativo, según Leonardi, et al. (2013), las redes sociales empresariales y redes sociales online en general, permiten la visibilidad y persistencia de las acciones de comunicación, y expanden el rango de la gente, redes y textos de los cuales los empleados pueden aprender en toda la organización, y con ello incrementar las oportunidades de aprendizaje social. Beneficios a los que Richter et al. (2013) añaden el suavizar la sobrecarga de información, o facilitar la transferencia de conocimiento eficientemente, o el establecimiento de redes de los expertos, o el aumento de la transparencia dentro de la empresa. Además, Bailey y Zanders (2008) señalan que las OSN posibilitan el desarrollo de intereses comunes, facilitan la transferencia de tecnología y conocimiento, e impulsan el comportamiento cooperativo. Todos ellos beneficios claramente relacionados con la capacidad de aprendizaje organizativo.

Más concretamente, el uso de las redes sociales online dentro de las organizaciones puede mejorar la transferencia de conocimiento entre empleados, mientras estas plataformas tecnológicas fuera de las organizaciones pueden establecer comunicación con proveedores y clientes (Palacios-Marques et al., 2016). De esta forma, por ejemplo, si la empresa es capaz de capturar el conocimiento de sus clientes, el segundo paso es utilizar ese conocimiento para mejorar los servicios y productos (Palacios-Marqués, Merigo y Soto-Acosta, 2015).

Hay, al menos, 2 tipos de conocimiento que la gente puede aprender participando en las redes sociales empresariales (Patroni et al., 2016): el Metaconocimiento y el

Conocimiento instrumental (o el conocimiento de cómo hacer algo) a cuya exposición directa se ha demostrado como un modo importante de aprendizaje social en las organizaciones (Huber, 1991). También es verdad que la investigación muestra que la exposición directa es a menudo impedida simplemente porque la gente no sabe que el conocimiento existe listo para ser tomado o no sabe dónde reside esta información (Lave y Wenger, 1991), dificultad esta que estaría superada si la organización contase con el buen uso de la red social empresarial. Y es que, según Treem y Leonardi (2012), lo que hace a las OSN únicas y potencialmente transformadoras en una organización es que permiten a los usuarios intercambiar mensajes con otros usuarios, publicar mensajes a audiencias amplias o desconocidas, listar y seleccionar a otros miembros con los que formar grupos o equipos, y publicar documentos, imágenes, videos etc. que pueden ser buscados, ordenados y encontrados por otros. Pero, lo más importante, que todo lo anterior puede ser grabado, almacenado y queda disponible para otros compañeros de trabajo y puede ser visto en cualquier momento del futuro. Y tal como los citados autores explican, la visibilidad está ligada al esfuerzo que la gente debe invertir para localizar la información, y el que pueda ser en cualquier momento, o la persistencia de las acciones de comunicación, implica un camino directo a la memoria de la organización (Walsh y Ungson, 1991) al conocimiento.

Además, dentro de las empresas, las ESN ayudan a difundir las ideas innovadoras (Bughin, 2015). En un estudio entre 1500 empresas durante 5 años (Bughin, 2015) encontró que las empresas que eran usuarios avanzados de las OSN manifestaban un incremento del 5% en valor añadido en 2010 y de hasta del 6,5% en 2014, y se demostró una relación causal entre uso de las OSN y el desempeño de la empresa. El estudio también constató que el incremento de valor añadido estaba relacionado con la profundidad de adopción de las OSN entre los empleados dentro de la empresa. Así mismo, otra investigación llevada a cabo por la prestigiosa consultora McKinsey durante 7 años analizando miles de directivos de todo el mundo y de todos los sectores (Bughin et al., 2014) destaca entre los beneficios más destacados del uso de la web 2.0 dentro de la empresa (donde las OSN

tienen un peso del 34% entre el resto de las herramientas utilizadas para la gestión del conocimiento o un 60% para ensalzar la cultura de la empresa o un 61% para acelerar la colaboración) son los siguientes:

- Un 30% de incremento en la velocidad de acceso al conocimiento.
- Un 16% de incremento en el número de innovaciones de éxito.
- Un 31% de incremento en la velocidad de acceso a expertos dentro de la empresa.

Tales resultados establecen una clara vinculación entre la adopción de las redes sociales online en la empresa y la mejora en la gestión, absorción y puesta en valor del conocimiento de esa empresa, que a su vez está inequívocamente relacionada con la capacidad de aprendizaje organizativo.

Y como colofón final, si según Oswick et al., (2000) podemos decir que es el diálogo el que genera aprendizaje tanto individual como organizativo, creando significado y comprensión, y que las OSN fomentan el dialogo, entonces las OSN son un elemento clave de la capacidad de aprendizaje organizativo.

En la literatura reciente se observa un creciente interés por analizar la relación entre las redes sociales online, el conocimiento (Kane G., 2017) y todo ello relacionado con el aprendizaje organizativo (Zhao y Chen, 2013), así como en las redes sociales empresariales y el aprendizaje organizativo (Qi y Chau, 2016), y también las redes sociales y la capacidad de aprendizaje organizativo y sus efectos en la innovación (Palacios-Marques et al., 2016) en la misma línea que los estudios de Scuotto, Del Giudice y Carayannis (2017) , y en línea con estas investigaciones y por todo lo anteriormente expuesto en este capítulo, nuestro estudio quiere confirmar que:

H2: Existe una relación positiva entre la introducción de redes sociales y la capacidad de aprendizaje organizativo

A su vez esta hipótesis puede descomponerse en las siguientes sub-hipótesis, dadas las dimensiones (experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y la toma de decisiones participativa) del constructo teórico de Capacidad de Aprendizaje Organizativo según Chiva y Alegre (2009):

H2a: *Existe una relación positiva entre el grado de introducción de redes sociales y el grado de experimentación*

H2b: *Existe una relación positiva entre el grado de introducción de redes sociales y la capacidad para asumir riesgos*

H2c: *Existe una relación positiva entre el grado de introducción de redes sociales y la capacidad de interacción con el entorno*

H2d: *Existe una relación positiva entre el grado de introducción de redes sociales y la capacidad de diálogo*

H2e: *Existe una relación positiva entre el grado de introducción de redes sociales y la capacidad para tomar decisiones participativas*

5.4 Relación entre las redes sociales, estilos de liderazgo y capacidad de aprendizaje organizativo

A modo de introducción de este apartado, es interesante mencionar el artículo de Clifford (2018) titulado "Con un simple tweet, Elon Musk da una clase magistral de liderazgo" en el que expone como este reconocido líder empresarial se dirigió al mercado para dar crédito a sus clientes y, sobre todo, para preguntarles cómo podía mejorar los

productos que les ofrecen desde su empresa, con un mensaje muy breve, a través de una popular red social (Elon, 2017).

Ese micropost tuvo más de 14.500 retweets y 144.300 “Me gusta” (medidos en Twitter a 7 de febrero de 2018), con más de 17.000 respuestas, que en muchos casos resultaron buenas sugerencias de mejoras, según reconoció la propia empresa (Tesla). Este es un muy buen ejemplo de que el adecuado uso de una red social media entre un líder con un estilo muy inspirador, y el aprendizaje radical que logra su organización, gracias a la aportación de los clientes. Se trata de un buen ejemplo para introducir el que la experiencia nos sugiere que existe una relación entre las redes sociales, los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo. Sin embargo, además de la experiencia personal del autor y la propia relatada en el ejemplo, es muy importante encontrar referencias en la literatura que fortalezcan esta hipótesis, y de esto trata el resto de este capítulo.

Partamos de que la comunicación ejercida directamente por el CEO o máximo líder de una organización ya sea de forma tradicional, pero también a través de las OSN, es un tema clave hoy en día (Capriotti y Ruesja, 2018). A su vez, una forma en la que esos líderes de la organización pueden proporcionar a los empleados una directriz estratégica clave, es estableciendo los estándares que justifican el valor del conocimiento, que debe ser constantemente desarrollado por los miembros de tal organización (Nonaka, 2007). Sin duda, los líderes son responsables de asegurar la competencia y el continuo crecimiento de su equipo, a la vez que construyen relaciones positivas que sustentan una cultura que soporta ese crecimiento (Seashore Louis y Murphy, 2017).

Hay un amplio conjunto de literatura que rodea el tema de la influencia del líder en el aprendizaje organizacional (Crossan, Maurer y White, 2011). Esa literatura ha sugerido que los comportamientos de los líderes centrados en servir a los demás y en los que se demuestra una verdadera preocupación e interés por las personas, se posicionan como antecedentes del aprendizaje organizativo (Berson, Nemanich, Waldman, Galvin, y Keller, 2006; Fry, Vitucci y Cedillo, 2005). Es por ello que el liderazgo espiritual, el liderazgo

auténtico o el transformacional, así como otras formas de liderazgo positivo, dado que fomentan el aprendizaje de los individuos y equipos, reducen el control por parte del líder, crean un clima de protección y apoyo mutuo (en el que las personas sienten que pueden tomar riesgos, cometer errores, dialogar abiertamente, etc.), entonces facilitan el que el aprendizaje ocurra (Berson et al., 2006; Fry et al., 2005). Abundando en esa línea, existe evidencia empírica que demuestra que ciertos estilos de liderazgo como el liderazgo el transformacional, el espiritual o el auténtico, tienen una influencia positiva sobre el aprendizaje organizativo (Aragón-Correa, García-Morales y Cordón-Pozo, 2007; Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumba, 2005). Por ejemplo, Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre y Fernández (2017) o también Ferreras-Méndez, Sanz-Valle y Alegre (2017) demostraban que un estilo de liderazgo transformacional favorece que la organización aprenda, así como que el aprendizaje organizativo es esencial para mejorar.

Y es que en la literatura se asume que el estilo de liderazgo transformacional promueve nuevas ideas y conocimiento, mientras que el estilo de liderazgo transaccional es necesario para lograr que los seguidores estén abiertos a esas nuevas ideas (Seashore Louis y Murphy, 2017). De esta forma, no solo el liderazgo transformacional es clave para el aprendizaje organizativo: el proceso de aprendizaje explorativo se facilita con un estilo de liderazgo transaccional, tanto por mandos medios como por la alta dirección (Sun y Anderson, 2011), porque si bien el proceso de aprendizaje transformativo se facilita cuando la alta dirección de la organización utiliza un liderazgo transformacional (construcción de conexiones emocionales con el proceso de aprendizaje, el fomento de relaciones, la colaboración y la apertura de canales de comunicación,...), los mandos medios, por su parte, deben utilizar un estilo transaccional, aplicando control y supervisión en los procesos de aprendizaje (Waddell y Pio, 2015).

Una vez queda clara la influencia del estilo de liderazgo en el aprendizaje y la capacidad de aprendizaje organizativo, es importante discernir el papel que puede tener entre ambos un potente canal de dialogo, colaboración e interacción como son las redes

sociales online. Pues si una de las fases del proceso de aprendizaje organizativo es la distribución del conocimiento adquirido a nivel individual a lo largo de toda la organización, esta transmisión se realiza principalmente a través de conversaciones e interacciones entre los individuos (Kofman y Senge, 2003) y sin duda estas conversaciones e interacciones pueden ser potenciadas con el buen uso de las OSN. Abundando más en esta aportación, es necesario, para que el aprendizaje ocurra, el que las ideas se compartan a través de cualquiera de una serie de fronteras (Ulrich et al., 1993):

- Límites de tiempo: las ideas se comparten a través el tiempo. Las ideas sobreviven a los individuos y se convierten en parte del tejido o la cultura de una organización. Un nuevo empleado, por ejemplo, no necesita redescubrir lo que ha sucedido antes.
- Límites verticales: las ideas se comparten arriba y abajo de la jerarquía. Las ideas se mueven más allá de un nivel en la organización.
- Límites horizontales: las ideas se comparten entre las unidades funcionales o de producto. Los experimentos en una unidad se convierten en la mejor práctica y se comparten dentro de otra unidad.
- Límites externos: Las ideas se comparten a través de la cadena de valor del proveedor-empresa-cliente.
- Límites geográficos: Las ideas se comparten entre las distintas geografías, ya que las prácticas de gestión en un lugar son utilizadas por otros.

En este sentido, y como respuesta que encaja perfectamente a la necesidad de atravesar o romper esas fronteras para facilitar el aprendizaje organizacional, (Leonardi et al., 2013) enfatizan el cómo las OSN permiten la visibilidad y persistencia de las acciones de comunicación, y expanden el rango de la gente, redes y textos de los cuales los empleados pueden aprender en toda la organización, y con ello incrementar las oportunidades de aprendizaje social.

Por otro lado, si la innovación es importante para la organización, entonces la estrategia debe incluir actividades sociales donde los empleados de diferentes partes de la

empresa puedan colaborar para cerrar brechas de conocimiento, realizar tormentas de ideas, resolver problemas y conversar sobre nuevas ideas innovadoras (Patroni et al., 2016). En ese sentido, tanto las redes sociales online como plataforma ideal para este fin, como la característica de “Estimulación intelectual” propia del estilo de liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1997; Bass y Riggio, 2006), así como la “asunción de riesgo” de la CAO (Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron, 1996; Chiva et al., 2007); son tres elementos clave para poder promover la innovación, aparentemente relacionados de forma sinérgica.

Acudiendo a los componentes fundamentales de los tres constructos que estamos tratando, resulta muy revelador que si (Erragcha y Romdhane, 2014), indicaban que la web 2.0 (y sus OSN como elemento principal) tienen como uno de sus atributos la conversación y el “diálogo” entre los diferentes usuarios, y si precisamente el “diálogo” es clave en el proceso de aprendizaje organizativo (Dixon, 1997; Nonaka, 2007), tanto que se trata de una de las dimensiones de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo (Chiva et al., 2007), y que sin duda el estilo de liderazgo transformacional es de actitud dialogante y conversacional (Demirkan, Spohrer y Welsler, 2016), entonces tenemos una fundada base para proponer una última hipótesis que interrelaciona estos tres constructos. Y es que, además, esta misma reflexión sobre la relación entre atributos se replica para el caso de la “toma de decisiones participativa” como dimensión de la CAO (Chiva et al., 2007), versus “participación” de la las OSN (Erragcha y Romdhane, 2014) que a su vez que tiene mucho que ver con el carácter participativo del estilo de liderazgo transformacional (Kawasaki, 2015; Korzynski, 2013) y su característica de “Estimulación intelectual” (Bass y Avolio, 1997; Bass y Riggio, 2006). Finalmente, y de la misma forma, esta misma reflexión se replica para los atributos de “interacción con el entorno” como dimensión de la CAO, versus “apertura” de la las OSN.

La siguiente ilustración resume gráficamente la aparente relación que existe entre estos 3 constructos en base a los atributos, dimensiones o claves que los componen:

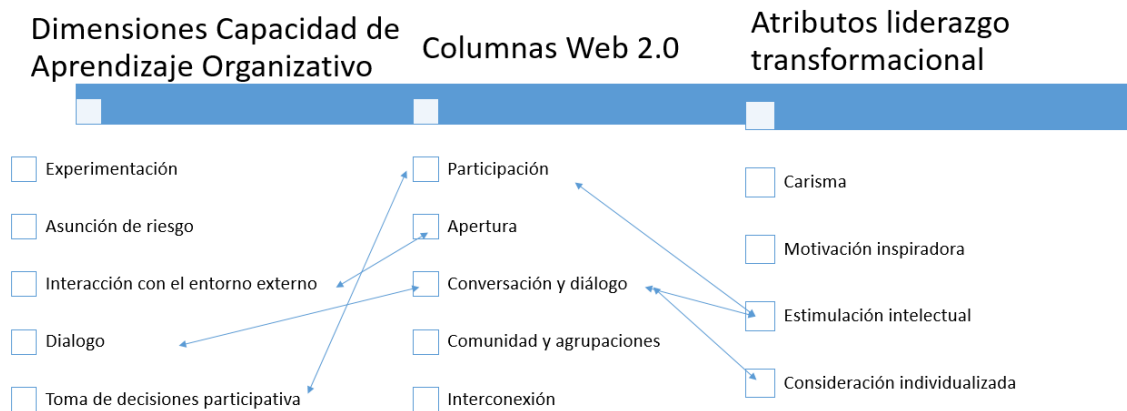


Ilustración 8: Esquema que muestra una relación entre atributos clave de los tres constructos. Elaboración propia a partir de las relaciones expuestas en este punto (Bass y Avolio, 1997; Bass y Riggio, 2006; Chiva et al., 2007; Demirkan et al., 2016; Dixon, 1997; Erragcha y Romdhane, 2014; Kawasaki, 2015; Korzynski, 2013; Nonaka, 2007).

Y continuando con estos últimos ejemplos de la relación de estos tres constructos de forma directa o indirecta que encontramos en la literatura precedente, es interesante la conclusión del estudio de Vohra y Thomas (2016) que recomienda el que para acelerar el aprendizaje organizacional a través de la adquisición y difusión de información, los líderes deberían utilizar múltiples incentivos para que los miembros de sus equipos más influyentes en las OSN estimulen el flujo de información en ellas, así como el acceder ellos mismos a las OSN para tener una comunicación más informal, favorecer las muestras de creatividad individual y colectiva, y facilitar unión entre las partes. También es interesante el ejemplo de la investigación de (Waddell y Pio, 2015) que relaciona los estilos de liderazgo, el aprendizaje organizativo y las formas y canales en las que estos líderes pueden impulsarlo. O las conclusiones del estudio de Maroofi (2018) sobre cómo el liderazgo de estilo transformacional afecta positivamente los procesos de conocimiento y desempeño de las organizaciones, en la medida que estos líderes hacen contribuciones vitales adquiriendo, transfiriendo y aplicando conocimiento dentro de las organizaciones. Y que

el liderazgo transaccional media entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional, a través de su impacto en los procesos de gestión del conocimiento (Maroofi, 2018).

Así pues, es mucha la literatura precedente la que relaciona elementos como el liderazgo, el conocimiento y la comunicación o colaboración en general, y más concretamente los estilos de liderazgo, la capacidad de aprendizaje organizativo y las redes sociales online. Todo ello confirma el interés de la hipótesis que se pretende demostrar en este estudio:

H3: La relación positiva entre los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo se explica a través de la mediación de las redes sociales.

6 Metodología de investigación

6.1 Objetivos

En los capítulos anteriores hemos revisado la literatura asociada a las redes sociales online fundamentalmente en lo referente a su valor para la empresa, y lo mismo sobre los estilos de liderazgo y sobre la capacidad de aprendizaje organizativo. Posteriormente hemos presentado el modelo teórico e identificado las hipótesis de investigación.

En este capítulo se trata de concretar al ámbito de estudio y presentar las bases de la metodología de investigación empleada para el análisis empírico de la investigación.

Para empezar, Xiang y Gretzel (2010) demuestran que los medios de comunicación social sirven como un concentrador importante para la búsqueda de información de los viajeros y juegan un papel crítico en el proceso de planificación de viajes. Así pues, como objetivo primero, por tanto, acometemos el justificar y hacer entender por qué hemos elegido el sector turismo como ámbito de estudio donde probar la validez de las hipótesis, y es que las elecciones en hostelería y turismo son compras de alta implicación que no pueden ser evaluadas antes de su consumo. Las redes sociales facilitan el intercambio de opiniones e información sobre las experiencias relacionadas con los viajes, lo que a su vez ayuda a otros a tomar decisiones más informadas sobre las compras de viajes (Okazaki, Andreu y Campo, 2017).

Demostraremos la importancia económica y social del sector turismo, tanto mundialmente como para nuestro país. También demostraremos lo interesante del sector en un estudio referido a las redes sociales online y las TIC en general y en definitiva su idoneidad como laboratorio de este estudio. Terminaremos concretando algunos datos e información relevante para este estudio del subsegmento que supone los alojamientos y en concreto los hoteles.

Como segundo objetivo pretendemos explicar la metodología de investigación e instrumentos de medición que se han llevado a cabo.

6.2 Sector del Turismo

Conocer el impacto del comportamiento del consumidor en las OSN y cómo tratar con ellos podría ser esencial para industrias como el turismo donde los clientes están distantes geográficamente del productor del servicio y no pueden tener una completa y objetiva descripción de la calidad del servicio (Palacios-Marqués et al., 2015). En relación al marketing online en el sector turismo Martínez-González (2016) destacan unas conclusiones muy relevantes para el fin de esta investigación:

- a) Los turistas compran cada vez más productos a través de Internet.
- b) Los productos turísticos se adecuan bien a los sistemas y procesos vinculados a Internet, en gran medida por su contenido multimedia.
- c) Es esencial disponer de una Web que sea fácil de localizar y de consultar por el turista, pero además ésta debe ser interactiva e incorporar con acierto las variables de marketing turístico
- d) Los medios de pago a través de la red deben ser claros, seguros y rápidos.
- e) Además de Internet la empresa turística debe adoptar otros medios y sistemas, como las redes sociales online

Los consumidores/turistas ahora tienen más facilidad para buscar información, comunicarse entre ellos y comparar propuestas comerciales, además de tener la posibilidad de comprar de manera entretenida, simple y cómoda los productos y servicios turísticos a través de Internet, a precios más bajos. En definitiva, tienen más control sobre los procesos en los que ellos y las propias compañías turísticas intervienen (Martínez-González, 2016). Es por ello que presenta especial interés el sector turismo en lo referente a uso de las redes sociales online. Tanto es así que en este sector las OSN se han convertido en una

herramienta común. Las opiniones expresadas por clientes según su experiencia se perciben a la vez relevantes e imparciales y son más creíbles para los clientes potenciales que los anuncios o la recomendación profesional. Por ello, en el sector de la hostelería hay firmas que solicitan a los clientes sus evaluaciones y sus recomendaciones para incrementar su credibilidad (Palacios-Marqués et al., 2015).

Los sitios y redes sociales de revisiones han fomentado el crowdsourcing de contenido generado por usuarios como la principal atracción para los visitantes de sus sitios web. Estas redes sociales han utilizado el boca-a-boca electrónico, un tipo de intercambio de información iniciado por el cliente sobre productos y servicios, para mejorar el valor de sus marcas. Hay diferentes maneras de cómo las revisiones y calificaciones de productos creados por el consumidor pueden ser utilizadas para enriquecer los puntos de contacto de marketing con la base de clientes, y las empresas del sector turístico y de hospitalidad fueron las primeras en incluir el crowdsourcing y las redes sociales como parte de su mezcla promocional (Gligorijevic, 2016).

6.2.1 Investigación en el sector del Turismo

Pese a que hasta principios del siglo XXI la investigación y producción científica en España en materia de Turismo era muy pobre (Corral-Marfil, 2014), ésta ha mostrado un incremento sostenido sobre todo en la última década. Esta tendencia se ha producido en parte por la motivación académica del profesorado impulsada a publicar en revistas científicas de alto impacto y por otro lado por la importancia económica del sector turismo que ha adquirido para España como baluarte de la recuperación de la crisis económica mundial y nacional a partir del 2008 (Moreno-Gil y Picazo-Peral, 2015), aportando este sector nada menos que 39.620,7 millones de euros en 2010 y 49.068 millones de euros en 2014 (Reinares-Lara, 2015). Como datos ejemplificadores de la mejora del estado de salud de la producción científica sobre el sector Turismo en el periodo 1996-2013, España ocupa en el acumulado de esas fechas el 8º lugar mundial, y entre 1980 y 2015 se publicaron con

firma española 628 artículos en revistas turísticas indexadas en la base de datos de Scopus (Corral-Marfil, 2014).

Sin embargo, cabe antes de seguir hablando de sector turismo o turismo, el definirlo:

La Organización Mundial del Turismo (OMT), vinculada a Naciones Unidas, define el turismo como: “Un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.” (World Tourism Organization Network, 2016). Por otro lado, el sector del turismo se define como: “El conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes. Estas industrias se denominan las industrias turísticas debido a que la adquisición por parte de visitantes representa una porción tan significativa de su oferta que, en ausencia de éstos, dicha producción se vería reducida de manera significativa” (World Tourism Organization Network, 2016).

El sector en el que mayor penetración ha tenido el uso de redes sociales online en España en el 2015, según ONTSI (2016), ha sido el Turismo con un 77% de las empresas con 10 o más empleados. Luego vendrían el sector de la información y comunicaciones, con un 73,9%, y el de venta y reparación de vehículos de motor, con un 56,6%. Por el contrario, construcción, 20,9%, transporte y almacenamiento, 29,2%, e industria manufacturera, 33,9, son los sectores donde menor representación muestran las que utilizan este tipo de recurso.

Y es que la empresa turística ya no es la única en generar información sobre sus servicios, sino que también lo harán los turistas en su relación con ésta. Y este aspecto es extensible a cualquier producto turístico, así como a los destinos y ha provocado la pérdida del control por parte de la oferta de los contenidos sobre las marcas comerciales o los

servicios concretos en Internet. Las decisiones relacionadas con dónde viajar o qué servicio adquirir de los turistas están orientadas por contenidos generados en medios sociales. Se produce la paradoja de que a medida que la cantidad de información crece en Internet, la capacidad de generar y controlar la información por parte de la industria turística disminuye. La gestión de la presencia en medios sociales es el reto de la estrategia de marketing para las empresas. (Urueña et al., 2016)

Especialmente significativo resulta que a medida que crece la competitividad en los mercados, se considere cada vez más importante para los gestores del sector turístico una mejor comprensión de los procesos persuasivos en el trabajo entre los diferentes segmentos de sus mercados (Kim et al., 2016).

Según los datos recogidos por Urueña et al. (2016), el uso de las redes sociales por parte de los hoteles en 2014 se orientaba fundamentalmente a desarrollar la imagen de la empresa o de sus productos en el mercado en un 89,3%, y a recibir o enviar opiniones de clientes, críticas, reseñas y preguntas en un 87,7%. Un 52,8% utilizaban las redes sociales online para involucrar a los clientes en el desarrollo o innovación de servicios, un 32,8% para colaborar con socios comerciales u otras organizaciones. Y finalmente un 28,1% para el intercambio de conocimientos dentro de la empresa, y un 19% para selección de personal.

Dado este uso intensivo y destacado de las redes sociales en el sector turismo, por delante de cualquier otro y con un nivel de madurez reconocido, hace especialmente recomendado este sector para afrontar de manera especializada la presente investigación, si bien, revisando el histórico de publicaciones con firma española entre el 1977 y 2014, la producción científica sobre turismo ha estado dedicada mayoritariamente (con el 54%) a aspectos económicos (marketing, consumidor, recursos naturales, política y planificación, oferta y demanda, precios, trabajo y empleo, economía de los alimentos, inversión, financiación y crédito) y en segundo lugar (con el 19%) al área científica de las ciencias sociales (patrimonio artístico, cultural, comunicación y medios de masas,

actividades deportivas y recreativas, demografía, servicios públicos, etc.) (Corral-Marfil, 2014) donde las redes sociales online, en todo caso, podrían incluirse en el subgrupo de marketing, aunque de manera un tanto colateral y forzada.

6.2.2 Importancia y economía del sector Turismo en España

En el informe de la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2015) el turismo representaba en 2014 nada menos que el 9% del PIB mundial (incluye impacto directo, indirecto e inducido), habiendo generado además 1 de cada 11 puestos de trabajo. Desde el punto de vista territorial cabe indicar que los datos de la OMT muestran que el 40,9% de los ingresos generados por el turismo se concentra en el ámbito europeo, de los cuales el 33,9% corresponden a la UE-28; el 30,3% estaría concentrado en Asia Pacífico; y el 22% en América, de los cuales el 16,9% corresponderían a Norte América.

El informe “The Global Online Travel Overview” de la empresa PhoCusWright (2015), estima un ritmo de crecimiento del sector turismo medio del 4,3%, siendo mayor en países emergentes (7,4%) que en países desarrollados (2,5%). En el informe de Juman y Sileo (2014) se presenta el potencial del sector turismo desde el punto de vista del negocio en Internet, y compara la evolución general del sector con el mercado online de productos y servicios turísticos. Indica que en 2014 la facturación por servicios en línea superaría los 400.000 millones de dólares, y estaría creciendo a un ritmo del 10% anual, mientras que el ritmo de crecimiento del mercado global se situaría en un 4,3%. Esto supone que la adquisición de productos y servicios turísticos a través de Internet está ganando terreno al mercado tradicional a un ritmo acelerado. Desde el punto de vista territorial el mercado en Internet de productos y servicios turísticos se concentra en tres regiones: Europa con una participación del 35%; Norte América con un 31%, y Asia con un 21%. Los datos aportados por el informe reflejan que la tasa de crecimiento en lo que se refiera al mercado en línea es mucho mayor en economías emergentes que en los países

desarrollados, siendo del 14% en Asia, 16% en América, o 25% en Europa del Este y Rusia. En Europa Occidental se sitúa en el 8% y en Norte América en el 9%.

La Comisión Europea en su informe (Comisión Europea, 2010) estima que el sector de turismo representaba en la economía europea un 5% del PIB y que, si se tienen en cuenta los sectores relacionados con el turismo, tales como el transporte, el comercio o el sector cultural, la contribución del turismo al PIB europeo se podría estimar en un 10%, proporcionando además el 12% del empleo.

En el caso de España, según el estudio del Instituto Nacional de Estadística (2014) publicado el 22/06/2016, la aportación del turismo a la economía española, en el año 2014 al PIB (en millones de euros) es de 113.690 (un 10,9% sobre el total de sectores) y la aportación al empleo total es de 2,36 millones de puestos de trabajo (un 12,7% sobre el total). Por otro lado, los ingresos por turismo en 2014, según datos del Banco de España, alcanzaron los 48.928 millones de euros, lo que representó un crecimiento del 3,9%. Tras la disminución de 2013, los pagos por turismo crecieron en 2014 un 9,8%, alcanzando los 13.565 millones de euros, lo que supuso que el saldo positivo por turismo se situara en 35.363 millones de euros, contribuyendo de forma sustancial al equilibrio de la balanza de pagos (Urueña et al. , 2016).

Dado la importante contribución económica a nivel global y local del sector turismo documentada, hace especialmente recomendado este sector para afrontar de manera especializada la presente investigación.

Por otro lado, un sector como el turismo es ideal para ser considerado en un estudio vinculado a las redes sociales en la medida que existe una implicación directa con un tráfico de personas muy voluminoso, que en 2014 alcanzó solo en España una entrada por fronteras de 64.995.275 personas que supusieron 190.530.741 pernoctaciones de extranjeros y 104.729.888 pernoctaciones de españoles (Reinares-Lara, 2015) y que de forma natural interaccionarán entre ellas gracias a las redes sociales online en un momento u otro.

6.2.3 El sector hotelero y los hoteles en España

El sector hotelero es considerado como un banco de pruebas interesante porque contiene una diversidad de modalidades de propiedad y gestión, a la vez que comparte aspectos fundamentales de las empresas que ofertan servicios (Thomas y Wood, 2014).

El número de hoteles y hostales en España se ha mantenido relativamente estable en los años (2012-2014) alrededor de los 14.800 establecimientos entre hostales (unos 7000) y hoteles (unos 7.800), con un volumen de alojamientos y plazas hoteleras que oscila alrededor de los 1.430.000 (Instituto Nacional de Estadística, 2014), frente a las 1.079.600 plazas entre las 488.049 de los campings, las 450.073 de apartamentos turísticos y las 141.478 del alojamiento turístico rural (Reinares-Lara, 2015), pero la buena marcha del sector arroja un claro incremento posterior con unas cifras en el 2017 de 16.351 establecimientos hoteleros, generando un empleo que llega a los 256.165 trabajadores tal como expone la siguiente tabla:

	Establecimientos	Empleados
HOTELES: Estrellas oro		
Cinco	308	33.700
Cuatro	2.523	124.651
Tres	2.933	65.982
Dos	2.100	12.606
Una	1.313	4.906
HOSTALES: Estrellas plata		
Tres y dos	3.177	7.300
Una	3.997	7.021

Figure 10: Datos sobre la cantidad de establecimientos hoteleros y sus empleados en España, a junio de 2017, según INE (2017). Elaboración propia.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2017), durante el mes de junio de 2017 se registraron 36,5 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros, un 6,2% más que en el mismo mes de 2016. Las pernoctaciones de viajeros residentes en España aumentaron un 4,6% y las de los no residentes un 6,8%.

La estancia media aumentó un 1,9% respecto a junio de 2016, situándose en 3,5 pernoctaciones por viajero. Durante los seis primeros meses de 2017 las pernoctaciones aumentaron un 4,5% respecto al mismo periodo del año anterior. En junio de 2017 se cubrieron el 66,5% de las plazas ofertadas, con un aumento anual del 5,2%. El grado de ocupación por plazas en fin de semana subió un 3,8% y se situó en el 71,9% (INE, 2017).

La tasa anual el Índice de Precios Hoteleros (IPH) se situó en el 9,0% en junio, lo que supone 3,5 puntos por encima de la registrada en el 2016. La facturación media diaria de los hoteles por cada habitación ocupada (ADR⁹⁵) fue de 87,5 euros en junio de 2017, lo que supuso un aumento del 9,6% respecto al mismo mes de 2016. Por categorías, la facturación media fue de 200,1€ para los hoteles de cinco estrellas, de 93,9€ para los de cuatro y de 72,2€ para los de tres estrellas. Los ingresos por habitación disponible para estas mismas categorías son de 148,3€, 76,8€ y 55,6 €, respectivamente.

El subsector hotelero, dentro del sector Turismo es un colectivo maduro, estable y consolidado como para tomarlo como foco de la presente investigación.

6.2.4 Turismo y redes sociales online

Durante la última década, hemos sido testigos del creciente interés en la aplicación de las redes sociales al ámbito de la hostelería y el turismo (Ayeh, Au y Law, 2013). En la industria del turismo los clientes quieren saber la opinión de los viajeros previos y esta

⁹⁵ ADR: Average Daily Rate o Tarifa Media Diaria

opinión puede decidir la compra o rechazo del servicio (Palacios-Marqués et al., 2015). Y son las redes sociales online, aplicadas en el sector Turismo, las que permiten crear contenidos nuevos de forma permanente a los clientes, que son circulados y consumidos por estos, con la finalidad de generar conocimiento sobre productos, marcas, y servicios. De este modo, se construye una nueva forma de inteligencia colectiva sobre los productos y servicios turísticos (Urueña et al., 2016) y un nuevo “turista 3.0” consumidor proactivo de esta inteligencia colectiva, y que se caracteriza por consultar las OSN segmentadas de turismo e interactuar con otros usuarios-turistas para recibir opiniones de los distintos destinos; navegar principalmente en su smartphone y a través de aplicaciones, y sus decisiones son ampliamente influenciadas por la tecnología (Ceballos y Páez, 2016).

Un estudio de Statista (2015) en un país como Suecia, nos expone que el 79% de la industria del turismo utiliza las redes sociales online, un 11% utiliza las OSN de compartición de contenidos multimedia, un 17% blogs o microblogs y un 3% utiliza herramientas de gestión del conocimiento como las wikipedias. Más localmente, según el estudio de la ONTSI (Urueña, 2016) la presencia en Internet del sector de alojamiento en España es muy superior a la media de las empresas en general. Un 93,7% de las empresas de alojamiento de más de 10 empleados tiene web y un 85,9% realiza reservas en línea. Por su parte, entre las empresas de menos de 10 empleados el 91,8% tienen web y el 55,7% permite reservas en línea. La media de las empresas que tienen web en España se sitúa en el 75,8%, siendo solo un 16,9% las que realizan ventas.

El 73,8% de las empresas españolas de alojamiento de más de 10 empleados y el 69,4% de las agencias de viaje usa los medios sociales. De estas empresas un 89,3% de los alojamientos y un 81,1% de las agencias de viaje los utiliza como medio de promoción y marketing para desarrollar su imagen corporativa. El uso entre las empresas de menor tamaño es menor, aunque también es significativo. Así, un 62,5% de las empresas de alojamiento de menos de 10 empleados y un 66,6% de las agencias de viaje de este tamaño utiliza los medios sociales, situándose entre el 70,8% y el 76,3% el uso para desarrollar

imagen. En 2013 el porcentaje de empresas de alojamiento que declara realizar ventas por Internet es del 80,7% frente al 76,6% que representaba en 2010.

El ecosistema online en turismo es vasto, complejo y diverso; de tal forma que existen las plataformas de revisión y opiniones online, que van desde sitios de comunidad como LonelyPlanet, Tripadvisor, IgoUgo, Zagat, Thorn Tree, Daodao.com, Dianping, Flyertalk, Toprural, Qunar o Yelp a agencias de viajes en línea basadas en transacciones (también conocidas como OTA) como Expedia, Ctrip y Bookings.com, donde las críticas se incorporan como mensajes boca - oído (Gligorijevic, 2016).

Un sitio de revisión de viajes es una plataforma que permite a los consumidores buscar información y enviar comentarios (Okazaki et al., 2017) y de entre las plataformas social media en turismo, destacaría en primer lugar TripAdvisor, según Sticky Media (2014), con más de 150 millones de reseñas de unos 60 millones de miembros de la red en el mundo, con 350 millones de visitantes únicos por mes, que escriben 2.800 nuevos posts cada día en sus foros, generando unos ingresos de millones de dólares en 2015. TripAdvisor es un sitio de revisión de viajes que permite a los consumidores escribir y buscar información relacionada con la industria del turismo (Okazaki et al., 2017). Una persona que crea una cuenta de usuario con TripAdvisor puede escribir una recomendación sobre un hotel, restaurante, atracción o alquiler de vacaciones.

Algunas OSN son "ubicuas" en la búsqueda de información online sobre viajes y algunas como TripAdvisor, IgoUGo y VirtualTourist es probable que evolucionen a ser fuentes de información turística online primaria (Palacios-Marqués et al., 2015).

Por otro lado, las redes sociales online generalistas también están ampliamente relacionadas con el turismo y Facebook sería la OSN más popular entre los viajeros, donde el 29% de sus usuarios utiliza esta plataforma para la inspiración de sus vacaciones, por delante de Twitter (6%) o Pinterest (4%) y donde más de la mitad de los usuarios de Facebook reservan un viaje a lugares inspirados en las fotos de vacaciones de sus amigos,

lo que demuestra su papel en "la promoción de recomendaciones de amigos y familiares, así como" extraños virtuales " (Okazaki et al., 2017).

Según el análisis de Northstar Travel Media (2017) las redes sociales online son aún más populares entre los encuestados que utilizan una agencia de viajes (en lugar de contratar sus vacaciones directamente desde Internet ellos mismos). Según la encuesta realizada, la aceptación de los medios sociales es mayor en cualquiera de las plataformas entre aquellos que dijeron que han utilizado un agente en los últimos 12 meses. Los consumidores que han utilizado una agencia de viajes recientemente también tienden a utilizar las redes sociales para las actividades relacionadas con los viajes con más intensidad que sus aquellos que se han reservado sus vacaciones on-line por ellos mismos. Por ejemplo, el 42% de los encuestados que utilizaron un agente de viajes en los últimos 12 meses dijeron que utilizaron una plataforma social para obtener más información sobre las experiencias de viaje, en comparación con el 31% de los usuarios sin agencia de viajes. Eso sugiere que, al igual que los viajeros que complementan el asesoramiento de sus agentes con información de TripAdvisor, los clientes de la agencia también están llevando a cabo su propia investigación de viajes en Twitter, para obtener inspiración de vacaciones en Instagram o para chatear sobre el tema con sus amigos en Facebook.

La proliferación de redes sociales y plataformas de social media que proporcionan cuentas a los viajeros para que cuenten sus experiencias de primera mano, así como consejos útiles para vacaciones, en forma de revisiones y calificaciones, han cambiado completamente la forma en que las industrias del turismo y la hospitalidad atraen y sirven a sus clientes. El principal valor proviene del proceso de co-creación que permite a los viajeros evaluar a los proveedores de servicios, al mismo tiempo que crea una propuesta de venta única para las empresas y sus marcas (Gligorijevic, 2016).

6.3 Metodología de Investigación

El objetivo de esta investigación es validar el modelo planteado de relación entre redes sociales online, los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo, y obtener conclusiones valiosas de ello para la empresa y el management en general.

Para la investigación de una temática como la presente, vinculada a ciencias sociales, se ha usado desde hace mucho tiempo múltiples modelos estadísticos con el fin de analizar los datos y como explica DeVellis (1991), los sociométricos se convirtieron en una especialidad para la medida de fenómenos sociales y psicológicos. El origen del término “sociometría” proviene de la articulación del verbo latino “socio-as-are”, que significa “asociar”, y éste de “socius”, que quiere decir “compañero” con “metreim” que significa “medida” y tal como lo define la RAE (Real Academia Española, 2018), se trata del “Estudio de las formas o tipos de interrelación existentes en un grupo de personas o de individuos de otras especies, mediante métodos estadísticos”. De este modo, se trata de un conjunto de técnicas, por él mismo ideadas, para investigar, medir y estudiar a los procesos vinculares que se dan en los grupos humanos. La sociometría se atribuye a su creador Jacobo Levy Moreno⁹⁶ en la década de 1920 para, a posteriori, ser desarrollada por sus discípulos y aprovechada en todo el mundo en la investigación y en el trabajo social (Forselledo, 2010). En la década de los 70 empezó a fusionarse el análisis factorial (técnica proveniente de la tradición psicométrica), con las ecuaciones simultáneas utilizadas ampliamente en econometría y de esta forma comenzaron a desarrollarse los modelos de ecuaciones estructurales (Vazquez-Molina, 2013). Los esfuerzos conjuntos de investigadores multidisciplinares, como Keesling, Goldberger o Wiley confluyeron en un marco teórico que generalizaba estas técnicas y permitía utilizarlas conjuntamente. La

⁹⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Jacob_L._Moreno

evolución del análisis multivariable de datos en general se ayudó de aplicaciones informáticas especializadas como SPSS⁹⁷ y STATA⁹⁸, o actualmente lenguajes como R⁹⁹ y mucho más todavía Python (Robinson, 2017). Sin embargo, los investigadores utilizaron cada vez más el modelo de ecuaciones estructurales, puesto que no tenía las limitaciones de los análisis de regresión y porque desde hace décadas han contado con productos software que facilitan el cálculo de los componentes del modelo y la bondad del ajuste del modelo. Karl Gustav Jöreskog¹⁰⁰ desarrolló el hoy llamado modelo LISREL¹⁰¹ (de las siglas **linear structural relations**), y creó el primer software específico para el desarrollo de modelos de ecuaciones estructurales (Scientific Software International, Inc., 2016), pero en la literatura también podemos encontrar el uso de otros como EQS¹⁰², AMOS¹⁰³. Tanta ha sido la influencia de los programas software en el desarrollo de los modelos de ecuaciones estructurales que muchas veces se denomina a los modelos estructurales como modelos Lisrel (Guzmán-Sanjinés, 2014).

6.3.1 Los modelos de ecuaciones estructurales

Podemos decir que los modelos de ecuaciones estructurales (se les suele llamar modelos SEM, abreviatura de Structural Equation Models) se han ido convirtiendo en un standard de facto de la investigación en las áreas de marketing y del management, como la presente investigación, cuando se trata de analizar las relaciones causa-efecto entre

⁹⁷ <https://www.ibm.com/analytics/data-science/predictive-analytics/spss-statistical-software>

⁹⁸ <https://www.stata.com/>

⁹⁹ <https://www.r-project.org/>

¹⁰⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Karl_Gustav_J%C3%B6reskog

¹⁰¹ <http://www.ssicentral.com/lisrel/>

¹⁰² <http://www.mvsoft.com/eqs60.htm>

¹⁰³ <http://www.statisticssolutions.com/amos/>

constructos latentes (Hair, M. Ringle y Sarstedt, 2011). Los SEM soportan los modelos de análisis en los que mejor se reflejan las teorías que facilitan un más adecuado entendimiento de la realidad y de los fenómenos observados (Orgaz, 2008). Su objetivo principal es determinar mediante pruebas cuantitativas, en qué medida los datos de la muestra apoyan un modelo teórico de múltiples relaciones de dependencia entre variables o constructos propuesto a contraste (en el caso de esta investigación: estilos de liderazgo, redes sociales online y capacidad de aprendizaje organizativo). Una posible definición del concepto de modelo de ecuaciones estructurales puede ser la de Byrne (1998) que dice que un modelo de SEM es una metodología estadística que utiliza un enfoque confirmatorio del análisis multivalente aplicado a una teoría estructural relacionada con un fenómeno determinado. Por su parte, Hair, Black, Babin y Anderson (2010) explican que SEM es una serie de modelos estadísticos que mezcla y aúna aspectos de análisis factorial y de regresión múltiple, y que intenta explicar las relaciones entre múltiples variables, facilitando el análisis de las interrelaciones expresadas en un conjunto de ecuaciones y una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas entre variables medibles y constructos latentes, así como entre los constructos implicados en el estudio.

Los modelos de SEM constituyen también una potente herramienta para los estudios de relaciones casuales sobre datos no experimentales cuando las relaciones son del tipo lineal. Este tipo de modelos facilita a los investigadores el proponer el tipo de relaciones que esperan encontrar entre las diversas variables, para luego poder evaluar los parámetros que vienen especificados por las relaciones que han propuesto. Es por ello que se llaman también *modelos confirmatorios*, ya que el interés fundamental es “confirmar” mediante el análisis de la muestra (o muestras) las relaciones propuestas a nivel teórico (recordemos que en el caso de esta investigación pretendemos confirmar que: Los estilos de liderazgo están positivamente relacionados con el grado de introducción de redes sociales; que existe una relación positiva entre la introducción de redes sociales y la capacidad de aprendizaje organizativo y que la relación positiva entre los estilos de liderazgo y la capacidad de

aprendizaje organizativo se explica a través de la mediación de las redes sociales online). Todo esto hace que se haya convertido en una herramienta popular y generalmente aceptada para probar fundamentos teóricos en un gran número de disciplinas (las más relevantes son la economía, marketing y las ciencias sociales y del comportamiento) que suelen enfrentarse a procesos cuya teoría es relativamente pobre, y suelen carecer de medios para controlar experimentalmente la recogida de información al fin de controlar las variables recogidas (Hormigo, 2014).

La organización del modelo estructural se basa en el diseño del modelo teórico que hemos establecido y comprenderá las hipótesis y establecerá las interrelaciones de las variables. El resultado de medición del SEM es el análisis factorial confirmatorio y valora la configuración de las variables observadas para los constructos según las hipótesis del modelo (Schreiber , Stage, King, Amaury y Barlow, 2006). Dicho de otra forma, según Batista y Coenders (2000), estas son técnicas multivariantes, planteadas para trabajar con datos experimentales, que examinan el efecto de una variable explicativa sobre la explicada y en qué medida esa variación observada de ésta es debida a los cambios producidos en aquella. Combinan aspectos tanto de las teorías que consideran la relación entre indicadores (variables empíricas) y constructos (variables abstractas), como de las que se interesan en las relaciones de los constructos entre sí. De esta interdisciplinariedad en la construcción de dichas técnicas se deriva la generalidad de los modelos que resultan y de sus aplicaciones. Normalmente se utilizan encuestas que incluyen los indicadores o ítems de cada uno de los constructos, las escalas habituales son las de Likert y se construyen en función de los constructos que se analizan.

En lo que respecta a validar resultados, Campbell y Fiske (1959) sostenían que la validación es típicamente convergente, una confirmación por procedimientos independientes de medición. Adicionalmente Anderson y Gerbing (1988) aportan que la validez convergente puede ser evaluada si el coeficiente de distribución estimado de cada

indicador sobre el constructo subyacente de la hipótesis es significativo. La validez discriminante puede ser evaluada para 2 constructos estimados restringiendo los parámetros de correlación estimado entre ellos a 1.0 y desarrollando un test chi cuadrado (Monge Ivars y Juan Pérez, 2010) sobre los valores obtenidos para los modelos restrictivos y no restrictivos. Por otro lado, Anderson y Gerbing (1988) explican que el coeficiente alfa es el coeficiente de equivalencia más usado (aunque algunas veces haya sido mal interpretado como un índice de unidimensionalidad antes que de fiabilidad). Así pues, la fiabilidad de una escala de medida puede ser determinada por el número de ítems que la definen y la fiabilidad de esos ítems. Sin embargo, la dimensionalidad de una escala es evaluada examinando la configuración de sus componentes y la correlación de indicadores.

Ya en la operativa, tal como se realiza en el capítulo siguiente de este documento (de esta tesis), examinamos si todas las escalas de medida son válidas y fiables, utilizándose indicadores de bondad de ajuste. La metodología por seguir de modelos de ecuaciones estructurales nos ayudará a validar si las escalas que hemos elegido son relevantes para medir los conceptos teóricos y si cumplen con las previsiones de nuestro modelo.

En definitiva, todas las características y posibilidades citadas anteriormente han convertido al SEM en una de las herramientas más potentes en las ciencias sociales para el estudio de relaciones causales sobre datos no experimentales (Batista y Coenders, 2000). Y, en resumen, estos autores distinguen 5 razones por las que SEM es cada vez más utilizados:

- Permiten incorporar al modelo múltiples variables, tanto endógenas como exógenas.
- Consideran a la vez medida y predicción, análisis factorial y efectos de variables latentes entre sí, sin contaminación debida al error de medida.
- Admiten el trabajar con variables latentes, que podemos medir con indicadores, y evaluar la calidad de la medición.

- Permiten hacer uso de la perspectiva confirmatoria en el modelado estadístico, habilitando la introducción del conocimiento teórico (las hipótesis) en la especificación del modelo antes de la estimación.
- Dejan descomponer la varianza y covarianza en los análisis de interdependencia.

Por último, haciendo un resumen de los beneficios de utilizar SEM según Bagozzi y Yi (2012) podemos sintetizarlos en:

- Es fácil de utilizar.
- Proporciona una función integradora (un programa guía) bajo una familia de métodos.
- Ayuda a los investigadores a ser más precisos en su especificación de hipótesis y operación de constructos.
- Tiene en consideración la fiabilidad de medidas del test de las hipótesis en dirección más allá del promedio multi-medida de constructos.
- Son útiles en investigaciones experimentales o de medición, en estudios de corte transversal o longitudinal, en medición o prueba de test de hipótesis.

6.3.2 Diseño de la investigación empírica

Tal como afirman Kinnear y Taylor (1993), el diseño de la investigación debe considerarse como el plan básico que guía las etapas de recolección de datos y análisis del proyecto. De esta forma, el diseño de la presente investigación empírica debe dar respuesta a los objetivos planteados, al modelo conceptual y a la técnica de ecuaciones estructurales para comprobar el modelo teórico: dado que la investigación se basa en variables difíciles de medir (ej.: estilos de liderazgo), la técnica de ecuaciones estructurales nos permite establecer relaciones entre las variables y asegurar la correcta medición del modelo teórico propuesto.

De acuerdo a los epígrafes anteriores (a nivel de metodología de la investigación, por qué escoger el sector hotelero español como ámbito del estudio) y todo lo explicado en el presente capítulo, podemos confeccionar la ficha técnica de la encuesta como sigue:

6.3.2.1 Ficha técnica de la encuesta

Partiendo de la Encuesta de ocupación hotelera 2015 (Establecimientos abiertos estimados por categoría y meses) del INE, esta arrojaba que, en España, a 2015 (cuando se realizó la encuesta), existían 283 hoteles de 5 estrellas y 2418 hoteles de 4 estrellas (Instituto Nacional de Estadística, 2015). Ese es el universo sobre el que se realiza la encuesta.

Para poder validar el modelo teórico de esta investigación, se utilizó la técnica de cuestionario estructurado que se envió a un universo de 2701 hoteles de 4 y 5 estrellas con sede en España. El cuestionario fue remitido a directivos de primer nivel de los hoteles, y de los que se tuvo 221 respuestas.

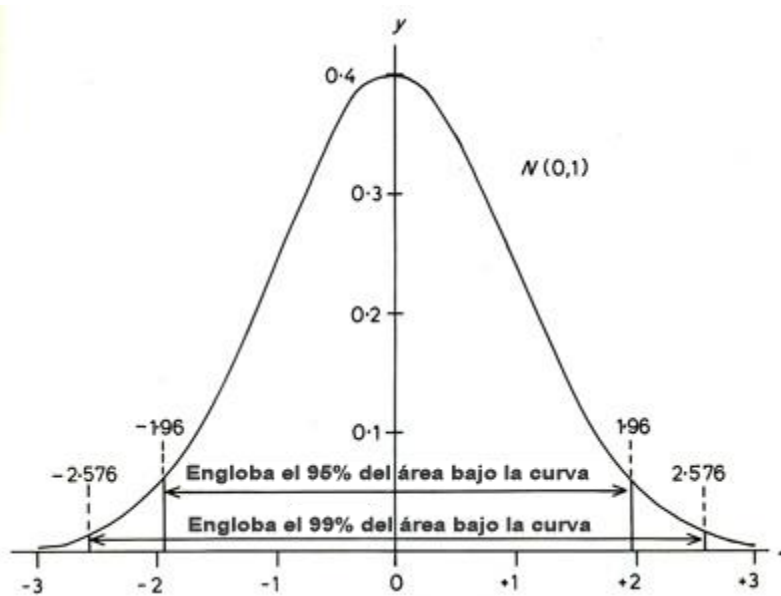
En la tabla siguiente se señalan los datos que sirven de base para el cálculo de la muestra necesaria:

Tabla 4: datos de base para el cálculo de la muestra necesaria

Componente	Notación	Valor
Número de la muestra	N	221
Población o universo	N	2701
Margen de error	E	Por conocer
Nivel de confianza	Z2	95%

Probabilidad o heterogeneidad más desfavorable	$p = q$	50%
--	---------	-----

Con el nivel de confianza determinado del 95%, se puede apreciar según la curva de Gauss que corresponde a un valor de Z de 1.96.



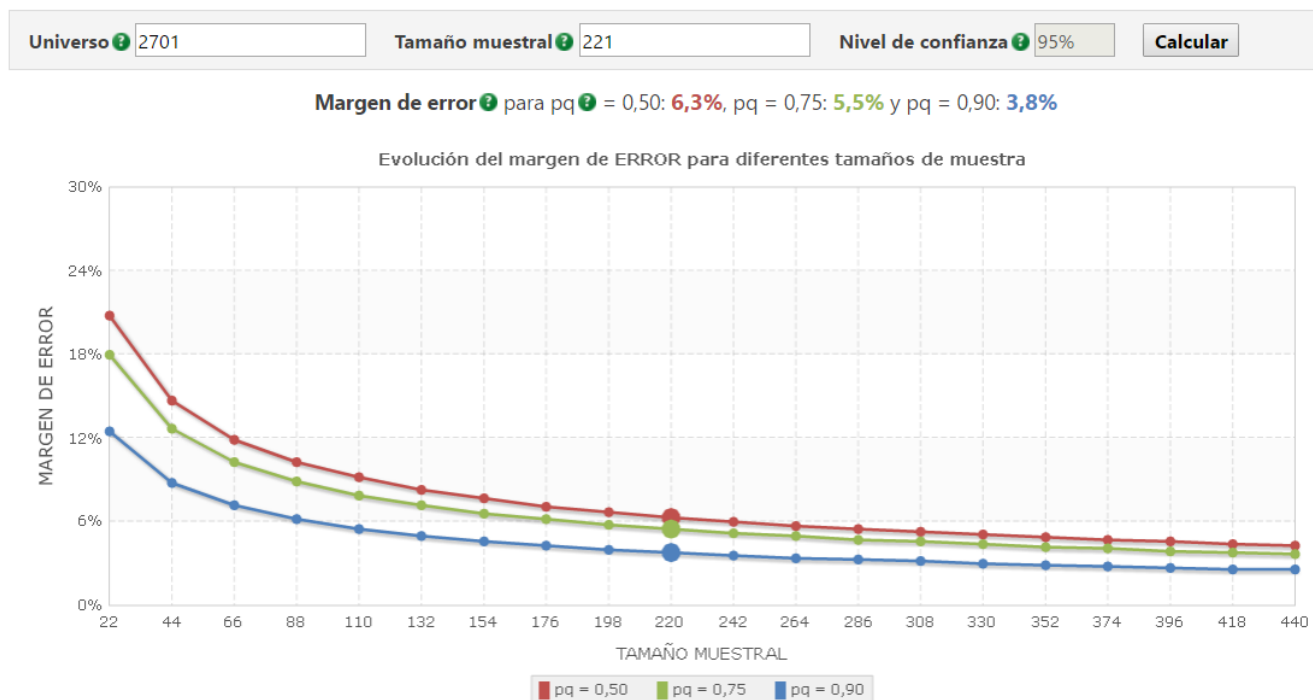


Ilustración 9: cálculo del error muestral con una calculadora gráfica Fuente: Adimen investigación (2016)

Con los datos de la tabla, luego de aplicar la fórmula para poblaciones finitas se obtiene un error muestral de 6.3%, considerado aceptable (más y cuando hemos respetado la probabilidad de heterogeneidad más desfavorable, lo cual es muy estricto). Completándose la ficha técnica del estudio empírico con los datos enunciados anteriormente.

Universo:	Hoteles de cuatro y cinco estrellas
Ámbito de la investigación:	España
Tipo de entrevista:	Por correo, mediante cuestionario estructurado

Tamaño muestral:	221 empresas
Margen de error estadístico:	$\pm 6,4 \%$ (para un nivel de confianza del 95% para el caso más desfavorable $p=q=50\%$)
Fecha del trabajo de campo:	Enero 2015 – Marzo 2015

Tabla 5: ficha técnica del estudio empírico. Elaboración propia.

Los datos utilizados en la presente investigación hacen referencia y se pueden identificar en Instituto Nacional de Estadística (2015) del “Ministerio de Economía y Competitividad” del Gobierno de España (según se llamaba en 2015, pasándose a llamar “Ministerio de Economía y Empresa” en 2017)

Continuando con la configuración de las encuestas, Garver y Mentzer (1999) proponen un tamaño mínimo de muestra de 200. Con ello se entiende que un número superior a 200 ofrece suficiente valor estadístico para el análisis de datos, y más si por otro lado Iacobucci (2010) nos dice que el tamaño mínimo de una muestra debería ser de al menos 50. Así pues, en nuestro caso (con 221 respuestas) se cumple tanto la recomendación de Garver y Mentzer (1999) como la de Iacobucci (2010) para el número de tamaño de la muestra con las encuestas recibidas y procesadas.

6.3.2.2 Instrumentos de medición

Conforme ya se explicó anteriormente, se escoge el SEM como herramienta de aplicación del modelo teórico y según definen Hair et al. (2010) para la elaboración del SEM implica que seguimos 6 etapas:

1. La definición de constructos individuales (en este caso: redes sociales online, estilos de liderazgo, capacidad de aprendizaje organizativo, explicados en los capítulos 2, 3 y 4 respectivamente)

2. Desarrollo de los modelos de medición (tal como se explica en siguiente punto de este capítulo)
3. Diseño del estudio (tal como se ha explicado en el punto anterior de este mismo capítulo): determinación del tamaño de la muestra, selección del método de estimación y aproximación a errores.
4. Validación de constructos y del modelo de medición (tal como se realiza en el capítulo 7 del presente documento)
5. Especificación. Si la etapa anterior ha validado el modelo de medición, entonces convertir modelo de medición en modelo estructural. (tal como se realiza en el capítulo).
6. Validación del modelo estructural. Bondad de ajuste y significancia, dirección y tamaño de los parámetros estructurales estimados (tal como se realiza en el capítulo 7).

Y finalmente, si el modelo estructural es válido, entonces elaborar conclusiones (tal como se hace en el capítulo 8 del presente documento).

A continuación, desarrollamos los respectivos instrumentos de medición.

6.3.2.2.1 Redes sociales online

Como se ha sugerido anteriormente, las OSN permiten a los directivos identificar las redes sociales relacionadas con su negocio y comunicarse e interactuar con públicos clave. Además, esas OSN también son un canal para que los directivos encuentren respuesta a las amenazas competitivas y oportunidades de mercado, y para tener éxito emprendedor (Palacios-Marques et al., 2016). Aprovechando esta fuente de información el equipo de marketing puede mejorar sustancialmente sus conocimientos sobre sus productos y servicios, clientes, mercados, competidores y tendencias (Palacios-Marqués et al., 2015).

Pero ¿cómo podemos medir el nivel de adopción de las redes sociales online en una empresa? ¿cuál será la escala de medición a adoptar más apropiada?

Para medir la introducción de las redes sociales en los hoteles bajo estudio se valoraron varias escalas de medida de entre las existentes que mencionan (Lim y Palacios-Marqués, 2011), como la de (Carmichael, Palacios-Marqués y Gil, 2011) compuesta de 8 preguntas:

- 1: Blogs are used to issue firm release or to spread ideas.
- 2: Firm uses collaborative software to communicate with the rest of employees.
- 3: Firms uses an intranet for knowledge management.
- 4: The site of the firm allows users to introduce contents and express their necessities.
- 5: Employees know suggestions that customers formulate.
- 6: The site of the firm has, apart from text, multimedia files to enable the interaction with the user.
- 7: Firm develops practices so that employees share knowledge.
- 8: Employees keep the know-how of the processes in an electronic way.

Pero finalmente la escala elegida para esta investigación es la de Palacios-Marqués y Peris (2011) utilizada en (Palacios-Marques, 2016; Palacios-Marqués, 2015), dado que incluye aspectos de carácter más organizacional y estratégico que la de Carmichael, Palacios-Marqués y Gil (2011). Esta escala tiene posibles valores de respuesta de 1 a 7 (siguiendo una escala de Likert):

- RS1: La empresa dispone de un perfil en las principales redes sociales.
- RS2: Existe una estrategia única a la hora de crear perfiles para que exista una apariencia única y uniforme.

- RS3: Las acciones que se desarrollan a nivel de redes sociales vienen determinadas por la estrategia de negocio de la empresa.
- RS4: Existe personal continuo para identificar procesos relacionados con las redes sociales.
- RS5: La empresa dispone de un community manager que dinamiza la interacción con usuarios.
- RS6: Existen sistemas de marketing cruzado que estimulan que el usuario interactúe con las redes sociales que desarrolla la empresa.
- RS7: Existen políticas de promoción de los productos y servicios de la empresa en las redes sociales.
- RS8: Existen incentivos por el cumplimiento de objetivos asociados al desarrollo de redes sociales.
-

La encuesta evalúa esta pregunta de 1 a 7. El encuestado debe indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la situación de su empresa. Si está totalmente de acuerdo debe marcar 7, si está completamente en desacuerdo debe marcar 1, si no está definida debe marcar un número intermedio.

6.3.2.2.2 Estilos de liderazgo

Para la evaluación de la medida de los estilos de liderazgo se utiliza la escala previamente validada por Bass y Avolio (1997) en su famoso artículo de investigación que desarrolla el Multifactor Leadership Questionnaire. El aporte de Bass y Avolio con el instrumento para medir el liderazgo transformacional y transaccional, el MLQ, con 70 ítems inicialmente, ha tenido mucho reconocimiento y también otros tantos detractores. Abiertos a las críticas y a mejorar su cuestionario, Bass y Avolio fueron modificando su versión hasta llegar a la versión actual de 45 ítems que es conocida como MLQ-5X (short form). De ella se han derivado versiones de la encuesta más reducidas (sobre todo para

casos en los que el cuestionario que debe rellenar el directivo incluye otras variables a medir) como en Alos-Simo et al., (2017) así como en el estudio de Froehlich, Segers y Van den Bossche (2014). Los ítems de la encuesta, finalmente reducida a 21 ítems son:

1. Hago que los otros empleados se sientan bien estando junto a mí.
2. Soy capaz de expresar con pocas palabras lo que podría y debería hacer.
3. Permito que otros empleados piensen en problemas antiguos de otra manera.
4. Ayudo a otros empleados a que se desarrollen.
5. Le digo a mis empleados lo que tienen que hacer si quieren ser recompensado por su trabajo.
6. Estoy satisfecho cuando mis empleados superan los objetivos.
7. Estoy satisfecho de permitir que mis empleados continúen trabajando de la misma manera que tradicionalmente se ha venido haciendo.
8. Mis empleados tienen fe completa en mí.
9. Proporciono imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer.
10. Fomento nuevas formas de entender los fenómenos más complejos.
11. Le transmito a mis empleados cómo pienso que están haciendo su trabajo.
12. Cuando mis empleados logran un objetivo lo reconozco o lo premio.
13. Tal como van las cosas, no intento cambiar nada.
14. Estoy de acuerdo con las cosas que proponen mis empleados.
15. Mis compañeros sienten orgullo de asociarse conmigo.
16. Ayudo a mis compañeros a que su trabajo tenga sentido.
17. Ayudo a mis empleados a que reflexionen sobre otra forma de hacer las cosas, que nunca han cuestionado previamente.
18. Doy apoyo a los empleados que parecen rechazados.
19. Pongo énfasis en lo que un empleado puede conseguir para que llegue a alcanzarlo.

20. Le digo a los empleados los estándares que tienen que conocer para llevar a cabo su trabajo.

21. No pido más de mis empleados, únicamente lo que considero absolutamente esencial.

La encuesta evalúa esta pregunta de 1 a 7. El encuestado debe indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la situación de su empresa. Si está totalmente de acuerdo debe marcar 7, si está completamente en desacuerdo debe marcar 1, si no está definida debe marcar un número intermedio.

6.3.2.2.3 Capacidad de aprendizaje organizativo

Para evaluar el constructo de Capacidad de aprendizaje organizativo se valoraron diversas escalas, como la utilizada por Pérez, Montes y Vazquez (2006) consistente en 25 ítems medidos con una escala Likert de 5 puntos, muy focalizada en las fases del proceso de aprendizaje corporativo de (Huber, 1991), al estilo de la de la de Yahya y Goh (2002) también ocupada de las fases del proceso de creación de conocimiento.

Finalmente, para evaluar este constructo de Capacidad de aprendizaje organizativo se usó la escala basada en el trabajo de Chiva (2007) como ya se hizo en las investigaciones de Fernández-Mesa, Alegre-Vidal y Chiva-Gómez (2012), en la de Alegre y Chiva (2008), así como en la de Mallén et al. (2016) , en la de Salas-Vallina et al. (2017) y en (Salas-Vallina et al., 2017), donde realizan una propuesta de medición de la capacidad de aprendizaje organizativo como un constructo multidimensional que aglutina las propuestas realizadas por la perspectiva social, la perspectiva individual y la organización que aprende. La perspectiva individual considera que el aprendizaje es un fenómeno individual y que, por tanto, entiende que las organizaciones aprenden a través de los individuos (Chiva y Alegre, 2005). La perspectiva social considera que el aprendizaje es un fenómeno social y que, por tanto, las organizaciones aprenden a través de comunidades y grupos (Chiva y Alegre, 2005). La perspectiva de la organización que aprende se centra

principalmente en el desarrollo de modelos para la creación de una organización que aprende (Alegre y Chiva, 2008). Por otro lado, esta escala de medida puede ser utilizada como una guía en la toma de decisiones para examinar los resultados de los procesos y estrategias, y guiar a la compañía. La escala de medida de Capacidad de Aprendizaje Organizativo puede ser considerada como una base de evaluación de los empleados y puede ser utilizada también como una herramienta de diagnóstico, como un mecanismo para la evaluación del feedback en el desarrollo organizacional (Alegre y Chiva, 2007).

Además, la literatura anteriormente referenciada describe un conjunto de acciones que aseguran la capacidad de aprendizaje: la generación eficaz de ideas mediante la implementación de un conjunto de prácticas como la experimentación, la mejora continua, el trabajo en equipo y la resolución conjunta de problemas, la observación de lo que hacen los demás, o la toma de decisiones participativa.

Así pues, la escala definitivamente adoptada en esta investigación está formada por cinco dimensiones y un total de 14 ítems. Estas dimensiones son: experimentación, toma de riesgos, interacción con el entorno externo, dialogo y participación (Chiva y Alegre, 2009):

- Dimensión Experimentación

1. Los empleados reciben apoyo cuando presentan nuevas ideas
2. Las iniciativas a menudo reciben una respuesta favorable, por lo que los empleados se sienten respaldados para generar nuevas ideas

- Dimensión Asumir riesgos

3. Los empleados reciben apoyo para tomar riesgos en esta organización
4. Los empleados a menudo se aventuran en territorio desconocido

- Dimensión Interacción con el entorno externo

5. Es parte del trabajo de los empleados de recoger y tratar la información de lo que está sucediendo fuera de la empresa
6. Existen sistemas y procedimientos para obtener, organizar y compartir información que llega del exterior
7. Se apoya a los empleados para interaccionar con el entorno: competidores, clientes, institutos tecnológicos, universidades, proveedores, etc.

- Dimensión Diálogo

8. Se apoya a los empleados para que se comuniquen
9. En mi grupo de trabajo hay comunicación abierta y libre
10. Los directivos facilitan la comunicación
11. Los equipos de trabajo interdepartamentales son habituales en nuestra empresa

- Dimensión Toma de decisiones participativa

12. La alta dirección tiene en cuenta al resto de empleados en las decisiones importantes
13. Las políticas de la empresa están influenciadas por la visión de los empleados
14. Los empleados se sienten involucrados en muchas decisiones de la empresa

Si está totalmente de acuerdo el directivo que contesta debe marcar 7, si está completamente en desacuerdo debe marcar 1, si no está definida debe marcar un número intermedio.

7 Resultados del estudio empírico

7.1 Objetivos

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados logrados a través de la investigación empírica realizada según se ha descrito en el capítulo anterior. Para ello este capítulo se estructura en dos partes:

En primer lugar, es necesario asegurarnos de que los instrumentos de medida elaborados son fiables y válidos para la investigación científica (DeVellis, 1991). Así, en el apartado 7.2 se analizará las propiedades de las escalas elegidas para medir los constructos tratados en el modelo teórico descrito en los capítulos anteriores (estilos de liderazgo, capacidad de aprendizaje organizativo y grado de introducción de las redes sociales).

En la segunda parte del estudio, contrastaremos las hipótesis teóricas planteadas. Así pues, en el apartado 7.3 se desarrollarán los modelos estructurales para cada una de las tres hipótesis, analizando tanto los resultados, como el ajuste de los diferentes modelos.

7.2 Análisis de las propiedades de las escalas de medida

Antes de hacer uso de las escalas de medición, es necesaria su evaluación, con objeto de garantizar que recogen la información del constructo que se pretende medir. Adicionalmente, esta información debe obtenerse por el procedimiento más exacto y fiable.

7.2.1 Evaluación de la escala de medida de los estilos de liderazgo

Esta escala ya ha sido previamente validada por Bass y Avolio (1997) en su famoso artículo de investigación que desarrolla el Multifactor Leadership Questionnaire. La escala está formada por 21 ítems. Aun así, vamos a verificar minuciosamente todas las

propiedades sociométricas, con el fin de obtener una escala rigurosa y académicamente válida.

Para validar la escala de medida elegida para la variable latente de “estilos de liderazgo” vamos a analizar tres características: a) la dimensionalidad, b) la fiabilidad, y c) la validez (de contenido, convergente y discriminante).

7.2.1.1 Dimensionalidad

Este análisis pretende comprobar que es posible sostener la existencia de las dimensiones que conforman el modelo del que teóricamente se deduce la construcción del instrumento de medida de los estilos de liderazgo.

Este modelo se basa en las siguientes hipótesis:

- a) Los estilos de liderazgo se consideran como un factor de segundo orden, que se compone a su vez, de 7 dimensiones o factores (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Contingent Reward, Management-by-exception, Laissez-faire Leadership)
- b) Cada indicador tiene una única carga factorial positiva en el factor que teóricamente debe medir y cargas factoriales nulas para los otros factores.
- c) Los errores de medida de la escala no están correlacionados.

Partiendo de este modelo, vamos a utilizar el análisis factorial confirmatorio para evaluar la dimensionalidad de la escala. El propósito es el de analizar si todos los indicadores individuales de cada factor efectivamente representan el mismo concepto teórico. En ausencia de unidimensionalidad no podría utilizarse un único número para representar el valor de la escala.

Veamos en la siguiente tabla los resultados de la estimación de los modelos ajustados.

Tabla 6: Índices de ajuste de los modelos de medida

Modelo	p	Chi ²	GFI	AGFI	BB NFI	NC
Idealized Influence	0.848	0.329	0.999	0.993	0.998	0.2
Inspirational Motivation	0.965	0.069	1	0.998	1	0.3
Intellectual Stimulation	0.828	0.375	0.999	0.996	0.998	0.18
Individualized Consideration	0.982	0.035	1	0.999	1	0.2
Contingent Reward	0.739	0.111	1	0.999	0.999	0.11
Management-by-exception	0.326	0.964	0.997	0.967	0.991	0.96
Laissez-faire Leadership	0.173	1.849	0.996	0.957	0.996	1.84
Est liderazgo	0.192	11.165	0.983	0.956	0.980	1.39

En cuanto a las medidas absolutas de ajuste, los índices alcanzan su valor de aceptación, dado que la chi-cuadrado (Chi²) es estadísticamente significativa, el GFI y AGFI superan el valor de 0,9. En cuanto a las medidas incrementales de ajuste, el BBNFI está dentro de sus niveles de aceptación, superando el valor de 0.9 en todos los modelos.

Dentro de las medidas de ajuste de parsimonia, atendiendo al valor de la chi-cuadrado normada (NC), es posible afirmar la existencia de modelos ajustados. En conjunto, estos resultados nos permiten confirmar la existencia de una única dimensión para cada una de las dimensiones hipotetizadas (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Contingent Reward, Management-by-exception, Laissez-faire Leadership), lo cual sostiene la medición de los estilos de liderazgo en base a la distinción entre esos siete constructos.

La encuesta evalúa esta pregunta de 1 a 7. El encuestado debe indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la situación de la empresa entrevistada. Si el directivo está totalmente de acuerdo marca el 7, si está

completamente en desacuerdo marca el 1, si no está definida marcaría un número intermedio.

Veamos en la siguiente tabla los estadísticos descriptivos de la variable.

Tabla 7: Media y desviación típica de los ítems de la escala Estilos de Liderazgo

Ítem	m	σ
1. Hago que los otros empleados se sientan bien estando junto a mí.	4.05	1.22
2. Soy capaz de expresar con pocas palabras lo que podría y debería hacer.	5.02	0.95
3. Permito que otros empleados piensen en problemas antiguos de otra manera.	3.09	0.64
4. Ayudo a otros empleados a que se desarrollen.	3.04	1.25
5. Le digo a mis empleados lo que tienen que hacer si quieren ser recompensado por su trabajo.	6.02	0.96
6. Estoy satisfecho cuando mis empleados superan los objetivos.	6.89	0.51
7. Estoy satisfecho de permitir que mis empleados continúen trabajando de la misma manera que tradicionalmente se ha venido haciendo.	5.97	0.71
8. Mis empleados tienen fe completa en mí.	4.09	1.01
9. Proporciono imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer.	3.41	0.69
10. Fomento nuevas formas de entender los fenómenos más complejos.	4.88	1.14
11. Le transmito a mis empleados cómo pienso que están haciendo su trabajo.	5.22	1.23
12. Cuando mis empleados logran un objetivo lo reconozco o lo premio.	4.32	1.11
13. Tal como van las cosas, no intento cambiar nada.	5.91	0.77

14. Estoy de acuerdo con las cosas que proponen mis empleados.	4.29	1.04
15. Mis compañeros sienten orgullo de asociarse conmigo.	5.03	1.45
16. Ayudo a mis compañeros a que su trabajo tenga sentido.	6.31	0.82
17. Ayudo a mis empleados a que reflexionen sobre otra forma de hacer las cosas, que nunca han cuestionado previamente.	6.22	0.94
18. Doy apoyo a los empleados que parecen rechazados.	6.17	1.34
19. Pongo énfasis en lo que un empleado puede conseguir para que llegue a alcanzarlo.	5.91	0.95
20. Le digo a los empleados los estándares que tienen que conocer para llevar a cabo su trabajo.	6.09	0.84
21. No pido más de mis empleados, únicamente lo que considero absolutamente esencial.	6.71	0.42

Para analizar la bondad global del modelo, se han utilizado medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales y medidas de parsimonia:

1. Medidas absolutas de ajuste: Determinan el grado en que el modelo globalmente (modelo de medida y modelo estructural) predice la matriz de datos inicial. Las medidas absolutas que hemos utilizado son:

- a) Satorra Bentler Chi-Square: El estadístico chi-cuadrado (Chi^2) es fundamental para contrastar la hipótesis nula de que el modelo es correcto, es decir, que el modelo proporciona un ajuste aceptable de los datos observados.
- b) GFI (LISREL Goodness Fit Index): Este índice indica un buen ajuste de los datos observados si su valor es igual o superior a 0,9. Dados los resultados obtenidos de este

índice (0.999,1,0.999,1,1,0.997,0.996 y 0.983) podemos decir que los modelos correspondientes a los 6 principios y a las 4 técnicas junto con la conjunta presentan un ajuste adecuado.

2. Medidas incrementales de ajuste: Este tipo de medidas son utilizadas para comparar el modelo propuesto con un modelo nulo o básico que se toma como referencia y que, habitualmente, suele ser aquel que estipula una falta absoluta de asociación entre las variables del modelo (Barrio y Luque, 2000). En definitiva, se trata de comparar nuestro modelo con el peor modelo posible. Para ello vamos a utilizar los siguientes índices:

- a) *AGFI (LISREL Adjusted Goodness Fit Index)*: Este índice señala cuánto de bueno es el ajuste de los datos observados y debería ser igual o superior a 0,9. Según los resultados de este índice (0.993, 0.998, 0.996, 0.999, 0.999, 0.967, 0.957 y 0.956), tanto los principios como las técnicas presentan un ajuste adecuado entre el modelo propuesto y la matriz de datos.

- b) *BB-NFI (Bentler-Bonett Normed Fit Index)*: El índice de ajuste normalizado (acotado entre 0 y 1) evalúa la disminución del estadístico chi-cuadrado del modelo con respecto del modelo base. Si obtenemos resultados iguales o superiores a 0,9, como en nuestro caso (0.998, 1, 0.998, 1,0.999,0.991,0.996,0.980), significa que tenemos un buen modelo.

A partir de los resultados obtenidos por este índice en los modelos de principios y técnicas, se puede concluir la superioridad de cada uno de los modelos propuestos frente a un modelo nulo (que estipula la ausencia de asociación entre los indicadores).

- c) *IFI (Incremental Fit Index)*: Valores aceptables de esta medida de ajuste incremental son los cercanos a la unidad, si bien su valor puede ser superior a la unidad en

determinadas ocasiones. Los valores que toma este índice para cada uno de los modelos estimados (tanto para los principios como para las técnicas) respaldan la bondad del ajuste.

3. Medidas de parsimonia: Este tipo de medidas explican el grado en que se alcanza el ajuste para cada coeficiente o parámetro estimado, de manera que se obtenga una medida del nivel de ajuste por coeficiente estimado, evitando así el sobreajuste del modelo con coeficientes innecesarios (Barrio y Luque, 2000).

Para la mayoría de los índices no se dispone de un test estadístico asociado, por lo que se utilizan modelos alternativos para comparar.

La medida de parsimonia que hemos utilizado es el PGFI (*Parsimony Adjusted Fit Index*). Esta medida se utiliza para comparar modelos con diferente número de parámetros, y así determinar el impacto de parámetros adicionales en el mismo. Este índice toma valores en el rango recomendable (valores altos) tanto en los modelos correspondientes a los principios como a las técnicas, por lo que se puede concluir que los modelos no están sobrestimados.

7.2.1.2 Fiabilidad

Cuando construimos la escala de medición de un constructo, debemos asegurarnos de que las conclusiones derivadas de la interpretación de los resultados sean fiables. Precisar la fiabilidad equivale a determinar la calidad de los instrumentos que hemos utilizado, refiriéndonos a que la estructura de las escalas construidas esté correctamente diseñada de tal manera que las mediciones estén libres de las desviaciones producidas por los errores casuales (Hayes, 1993).

La fiabilidad de una escala significa que el valor generado por la escala debe cumplir dos aspectos clave:

- 1.- La consistencia o equivalencia interna, apela a que todo el conjunto de variables operativas observadas debe medir el mismo concepto subyacente.
- 2.- La estabilidad temporal, o dicho de otro modo la capacidad de la escala para obtener resultados constantes o inalterables a lo largo del tiempo.

Por un lado, podemos establecer que las fuentes de error sistemático no suponen ningún impacto negativo sobre la fiabilidad de la escala, ya que afectan a la medición de forma homogénea. Sin embargo, por otro lado, el error aleatorio sí que puede producir inconsistencias, dando como resultado una fiabilidad de la escala menor. Así pues, la fiabilidad también podría definirse como el grado en que la medición está libre de error aleatorio.

Si una medida es perfectamente válida, es decir, no tiene error aleatorio ni sistemático, será completamente fiable, pero el hecho de que una escala sea fiable no significa que sea válida.

Para medir la fiabilidad, el coeficiente más utilizado solía ser el α de Cronbach, aunque el estadístico a utilizar depende del enfoque de la investigación y de la propia naturaleza de los datos. El α de Cronbach analiza la consistencia interna de la escala a través de la correlación media de un ítem con todos los demás ítems de esta. Este coeficiente es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. Puede calcularse de 2 formas: a partir de las varianzas (alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado). No obstante, este coeficiente ha recibido algunas críticas relativas al uso de asunciones demasiado restrictivas, como ponderar igualmente a todos los indicadores, por lo que el valor del estadístico podría estar sesgado. Por otro lado, este coeficiente se puede utilizar como un índice de solidez interna, pero no implica nada sobre la estabilidad en el tiempo ni sobre la equivalencia entre formas

alternas del instrumento. Como evolución, Fornell y Larcker (1981) proponen una alternativa para medir la fiabilidad de una determinada dimensión, que llamaremos fiabilidad compuesta. Por su parte, Bollen (1989), así como Mueller (1996), proponen calcular la fiabilidad de una medida por medio del cuadrado del coeficiente de correlación múltiple de cada indicador (R^2).

La fiabilidad compuesta se puede calcular a partir de las cargas estandarizadas y los errores de medida mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Fiabilidad compuesta} = \frac{(\sum \text{cargas estandarizadas})^2}{(\sum \text{cargas estandarizadas})^2 + (\sum \text{errores de medida})}$$

La Fiabilidad compuesta representa el grado en que los indicadores o variables observadas son consistentes en su medida del constructo latente tal y como el modelo se ha especificado, y el mínimo recomendado de fiabilidad es ≥ 0.70 (Fernández, 2008).

En la tabla 8 se muestran los valores de las cargas, errores de medida y perturbaciones de la escala de medida.

Vamos a analizar para cada dimensión de la escala los valores obtenidos.

Tabla 8: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

Ítem	IDEALIZ	MOTIV	STIMUL	INDIVID	REW	EXCEP	LAI	Error
L1	0,710*							0,497
L8	0,781							0,389
L15	0,732							0,465
L2		0,840						0,497
L9		0,828						0,313
L16		0,779						0,368
L3			0,908					0,175
L10			0,888					0,210
L17			0,790					0,389
L4				0,839				0,297
L11				0,742				0,450
L18				0,549				0,698
L5					0,830			0,311
L12					0,696			0,515
L19					0,969			0,062
L6						0,643		0,586
L13						0,636		0,595
L20						0,708		0,498
L7							0,638	0,592
L14							0,549	0,698
L21							0,601	0,638

El parámetro señalado con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). El valor que presentan las cargas factoriales estandarizadas es elevado, ya que son superiores a 0,6 (menos el ítem 18 que tiene un valor de 0.549). En cualquier caso,

concluimos que todos los valores son superiores a 0,4 que es el mínimo sugerido por Hair et al. (2010).

En la tabla 9 se muestra la fiabilidad compuesta para cada dimensión, se ha ordenado de mayor a menor:

Tabla 9: Valores de fiabilidad compuesta

Dimensión	Valor
Intellectual Stimulation	0.896
Contingent Reward	0.875
Inspirational Motivation	0.835
Individualized Consideration	0.785
Idealized Influence	0.758
Management-by-exception	0.701
Laissez-faire Leadership	0.623

7.2.1.3 Validez

Se puede decir que una escala de medida será válida si realmente mide lo que el investigador pretende medir, es decir, la variable objeto de estudio. Validez es el criterio fundamental para valorar si el resultado obtenido en un estudio es el adecuado. Entonces, una medida tendrá validez cuando las diferencias en los valores observados reflejan diferencias reales en la variable objeto de medida, y no en otros factores (Churchill, 1979). A la validez en ocasiones se le denomina “exactitud” y se pretende que la medida esté libre tanto de error sistemático (que afecta al tamaño y dirección del efecto encontrado) como de error aleatorio.

La fiabilidad nos marca el techo máximo de la validez (nunca la fiabilidad puede ser mayor que la validez). La fiabilidad es condición necesaria, pero no imprescindible, para la validez. La validez de una medida no puede calcularse directamente, sino que

únicamente puede inferirse a partir de la manera en que ha sido creada la escala, de su relación con las medidas de otras variables o de su habilidad para predecir cuestiones específicas.

Hay tres tipos básicos de validez que se corresponden con las tres formas de determinarla; así distinguimos la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante.

a) Validez de contenido

La validez de contenido indica que el procedimiento seguido para el desarrollo del instrumento de medida ha sido adecuado (Grapentine, 1994; Peter y Churchill, 1986)

Si lo que se tratara de medir fueran actitudes, creencias o predisposiciones es complicado seleccionar el conjunto de ítems que deben formar la escala para la evaluación del constructo pues es difícil determinar exactamente cuál es el abanico de ítems que potencialmente debería recoger la escala, y qué muestra se podría considerar representativa.

Lamentablemente, no existe un criterio objetivo para designar el grado de validez de contenido de una determinada escala, pues estamos hablando de un concepto cualitativo que depende fundamentalmente del criterio subjetivo de los investigadores (Bollen, 1989). Un procedimiento habitualmente utilizado es comprobar si el proceso seguido para la construcción de la escala se ajusta a alguna metodología sugerida por la literatura y en todo caso utilizar escalas que ya ha sido validadas en la literatura relacionada en estudios similares.

El esquema utilizado para desarrollar instrumentos de medición ha seguido los pasos de Churchill (1979) y DeVellis (1991). Las fases fundamentales propuestas en el esquema han sido seguidas para elaborar la escala de medida de liderazgo, por lo que se puede afirmar desde el punto de vista de la metodología empleada, que el instrumento de medida cumple los requisitos de validez de contenido.

b) Validez convergente

Podemos decir que un constructo tiene validez convergente si la medida que se evalúa tiene una alta correlación con otras medidas que evalúan el mismo constructo (Churchill, 1979). No obstante, para constatar la existencia de validez convergente, no únicamente se puede hacer utilizando distintas medidas, sino que se puede emplear la misma escala sobre diferentes poblaciones.

Para evaluar esta condición utilizaremos los siguientes datos:

- El coeficiente de Bentler-Bonett (Bentler y Bonett, 1980): Un valor de este estadístico superior a 0,9 demuestra la existencia de validez convergente.
- La magnitud de las cargas factoriales: (Bollen , 1989) propone calcular la validez de un indicador a partir de la magnitud de las cargas factoriales.
- Coefficientes de los valores t: (Anderson y Gerbing, 1988) estiman la existencia de validez convergente a partir de valores de t superiores a 1,96.

El valor del índice de ajuste global, GFI, presenta valores superiores a 0.9, lo que indica un ajuste adecuado. En cuanto a los índices de ajuste incremental, los modelos presentan valores dentro del rango recomendado. Por otro lado, las medidas de ajuste de parsimonia también arrojan valores superiores al mínimo requerido de aceptación.

En cuanto a la magnitud de las cargas factoriales, éstas presentan valores superiores a 0,4, tal como aconseja Hair et al. (1999). Además, todos los parámetros estimados resultan estadísticamente significativos al 95% ($t \geq 1,96$).

7.2.2 Evaluación de la escala de medida de capacidad de aprendizaje organizativo

Esta escala ya ha sido previamente validada en un artículo de investigación por (Chiva et al , 2007). La escala está formada por 14 ítems y por 5 dimensiones:

- Dimensión Experimentación
- Dimensión Asumir riesgos
- Dimensión Interacción con el entorno externo
- Dimensión Diálogo
- Dimensión Toma de decisiones participativa

7.2.2.1 Dimensionalidad

Este análisis pretende comprobar que es posible sostener la existencia de las dimensiones que conforman el modelo del que teóricamente se deduce la construcción del instrumento de medida de capacidad de aprendizaje organizativo.

Este modelo se basa en las siguientes hipótesis:

- a) La capacidad de aprendizaje organizativo se considera como un factor de segundo orden, que se compone a su vez, de 5 dimensiones o factores.
- b) Cada indicador tiene una única carga factorial positiva en el factor que debe medir y cargas factoriales nulas para el resto de los factores.
- c) Y que los errores de medida de la escala no están correlacionados.

Partiendo de este modelo, vamos a utilizar el análisis factorial confirmatorio para evaluar la dimensionalidad de la escala. El propósito es el de determinar si todos los indicadores individuales de cada factor en verdad representan el mismo concepto teórico.

Ante la falta de unidimensionalidad no podríamos utilizar un único número para representar el valor de la escala.

Veamos en la siguiente tabla los resultados de la estimación de los modelos ajustados.

Tabla 10: Índices de ajuste de los modelos de medida

Modelo	p	Chi ²	GFI	AGFI	BB NFI	NC
Experimentación	0.606	6.363	0.991	0.975	0.991	0.79
Asumir riesgos	0.111	14.306	0.978	0.948	0.977	1.58
Interacción con el entorno externo	0.173	1.849	0.996	0.957	0.996	1.84
Diálogo	0.699	0.148	0.999	0.995	0.999	0.14
Toma de decisiones participativa	0.150	3.790	0.990	0.949	0.990	1.89
Capac. aprendizaje	0.192	11.165	0.983	0.956	0.984	1.39

Veamos los estadísticos clásicos como son la media y la desviación típica para cada una de las dimensiones.

Dimensión Experimentación

Tabla 11: Media y desviación típica de los ítems de la dimensión experimentación

Ítem	m	σ
1. Los empleados reciben apoyo cuando presentan nuevas ideas	5.06	1.02

2. Las iniciativas a menudo reciben una respuesta favorable, por lo que los empleados se sienten respaldados para generar nuevas ideas	4.59	1.08
--	------	------

Dimensión Asumir riesgos

Tabla 12: Media y desviación típica de los ítems de la dimensión asumir riesgos

Ítem	m	σ
3. Los empleados reciben apoyo para tomar riesgos en esta organización	5.01	0.92
4. Los empleados a menudo se aventuran en territorio desconocido	3.94	0.95

Dimensión Interacción con el entorno externo

Tabla 13: Media y desviación típica de los ítems de la dimensión interacción con el entorno externo

Ítem	m	σ
5. Es parte del trabajo de los empleados de recoger y tratar la información de lo que está sucediendo fuera de la empresa	3.79	1.29
6. Existen sistemas y procedimientos para obtener, organizar y compartir información que llega del exterior	4.06	1.08
7. Se apoya a los empleados para interactuar con el entorno: competidores, clientes, institutos tecnológicos, universidades, proveedores, etc.	4.24	0.95

Dimensión Dialogo

Tabla 14: Media y desviación típica de los ítems de la dimensión diálogo

Ítem	m	σ
8. Se apoya a los empleados para que se comuniquen	5.64	1.09
9. En mi grupo de trabajo hay comunicación abierta y libre	4.29	0.97
10. Los directivos facilitan la comunicación	4.69	1.18
11. Los equipos de trabajo interdepartamentales son habituales en nuestra empresa	5.06	0.49

Dimensión Toma de decisiones participativa

Tabla 15: Media y desviación típica de los ítems de la dimensión toma de decisiones participativa

Ítem	m	σ
12. La alta dirección tiene en cuenta al resto de empleados en las decisiones importantes	3.86	1.24
13. Las políticas de la empresa están influenciadas por la visión de los empleados	4.05	0.94
14. Los empleados se sienten involucrados en muchas decisiones de la empresa	4.24	1.48

7.2.2.2 Fiabilidad

En la siguiente tabla se muestran los valores de las cargas, errores de medida y perturbaciones de la escala de medida de capacidad de aprendizaje organizativo.

Tabla 16: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida de la escala de capacidad de aprendizaje organizativo

Ítem	λ	Error
<i>Dimensión Experimentación</i>		
1. Los empleados reciben apoyo cuando presentan nuevas ideas	0.712*	0.492
2. Las iniciativas a menudo reciben una respuesta favorable, por lo que los empleados se sienten respaldados para generar nuevas ideas	0.796	0.367
<i>Dimensión Asumir riesgos</i>		
3. Los empleados reciben apoyo para tomar riesgos en esta organización	0.957*	0.091
4. Los empleados a menudo se aventuran en territorio desconocido	0.653	0.573
<i>Dimensión Interacción con el entorno externo</i>		
5. Es parte del trabajo de los empleados de recoger y tratar la información de lo que está sucediendo fuera de la empresa	0.742*	0.451
6. Existen sistemas y procedimientos para obtener, organizar y compartir información que llega del exterior	0.599	0.647
7. Se apoya a los empleados para interactuar con el entorno: competidores, clientes, institutos tecnológicos, universidades, proveedores, etc.	0.507	0.738

<i>Dimensión Dialogo</i>		
8. Se apoya a los empleados para que se comuniquen	0.852*	0.273
9. En mi grupo de trabajo hay comunicación abierta y libre	0.901	0.188
10. Los directivos facilitan la comunicación	0.889	0.208
11. Los equipos de trabajo interdepartamentales son habituales en nuestra empresa	0.953	0.091
<i>Dimensión Toma de decisiones participativa</i>		
12. La alta dirección tiene en cuenta al resto de empleados en las decisiones importantes	0.653*	0.572
13. Las políticas de la empresa están influenciadas por la visión de los empleados	0.621	0.614
14. Los empleados se sienten involucrados en muchas decisiones de la empresa	0.801	0.357

El parámetro señalado con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Podemos observar que todos los parámetros calculados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). El valor que presentan las cargas factoriales estandarizadas es elevado, ya que son superiores a 0,5 y en todo caso superiores a 0,4 que es el mínimo sugerido por Hair et al. (1999). Hemos eliminado algunos indicadores por no tener una fiabilidad individual estadísticamente significativa.

Veamos los valores de la fiabilidad compuesta para cada una de las dimensiones de la escala.

Tabla 17: Valores de fiabilidad compuesta

Dimensión	Valor
Experimentación	0.72
Asumir riesgos	0.80
Interacción con el entorno externo	0.65
Diálogo	0.94
Toma de decisiones participativa	0.74

7.2.2.3 Validez

Veamos en primer lugar si se cumple el criterio de validez de contenido.

a) Validez de contenido

Esta escala ha sido publicada previamente y utilizadas en diversos estudios como se señala en el capítulo anterior. En cualquier caso, la confección de esta escala es fiel a la metodología que proponen (Churchill, 1979; DeVellis, 1991), siguiendo las fases que proponen dichos autores, que son las que habitualmente se siguen en la investigación en nuestro campo.

b) Validez convergente

Se trata de averiguar si este constructo tiene una elevada correlación con otras medidas que evalúan el mismo constructo, lo que se confirma dada la magnitud de las cargas factoriales, con todos los parámetros estimados estadísticamente significativos al 95% ($t \geq 1,96$), pero además, vamos a estudiar los índices de ajuste para el modelo de medida.

El valor del índice de ajuste global, GFI, muestra valores superiores a 0.9, lo que significa que cumple con un ajuste adecuado. Respecto a los índices de ajuste incremental, los

modelos presentan valores en el rango recomendado. De la misma forma, las medidas de ajuste de parsimonia ofrecen valores que superan al mínimo requerido de aceptación.

7.2.3 Evaluación de la escala de grado de introducción de las redes sociales online

La encuesta evalúa los ítems de esta escala de 1 a 7 (donde, por ejemplo, el encuestado marca un 7 si la empresa siempre utiliza redes sociales, 4 si la empresa a veces utiliza redes sociales y 1 si la empresa nunca utiliza redes sociales).

Analicemos en primer lugar la media y desviación típica obtenida para cada uno de los ítems de la escala de medición.

Tabla 18: Media y desviación típica de los ítems de la escala Redes Sociales

Ítem	m	σ
RS1: La empresa dispone de un perfil en las principales redes sociales.	6,822	0,382
RS2: Existe una estrategia única a la hora de crear perfiles para que exista una apariencia única y uniforme.	5,462	0,865
RS3: Las acciones que se desarrollan a nivel de redes sociales vienen determinadas por la estrategia de negocio de la empresa.	5,166	0,983
RS4: Existe personal continuo para identificar procesos relacionados con las redes sociales.	5,462	0,959
RS5: La empresa dispone de un community manager que dinamiza la interacción con usuarios.	5,078	1,262
RS6: Existen sistemas de marketing cruzado que estimulan que el usuario interactúe con las redes sociales que desarrolla la empresa.	5,904	0,842

RS7: Existen políticas de promoción de los productos y servicios de la empresa en las redes sociales.	6,118	0,752
RS8: Existen incentivos por el cumplimiento de objetivos asociados al desarrollo de redes sociales.	4,370	0,952

7.2.3.1 Dimensionalidad

Para probar la no dimensionalidad de la escala de desempeño organizativo se realizó un análisis factorial exploratorio utilizando el método Varimax. Sólo salió un factor con un Eigenvalue del 100%, en la matriz factorial sólo había un factor y adicionalmente se mostraban las cargas factoriales de los ítems de la escala (aparecen en el estudio en el apartado de fiabilidad).

Respecto a los índices de ajuste obtenidos para la escala de medida de redes sociales hemos obtenido los siguientes valores.

Tabla 19: Índices de ajuste del modelo de medida de redes sociales

P	g.l.	BB NFI	Satorra-Bentler χ^2	GFI	AGFI	NC
0.828	2	0.998	0.375	0.999	0.996	0.18

El valor del índice de ajuste global, GFI, presenta valores cercanos a la unidad, lo que indica un ajuste adecuado. Respecto a los índices de ajuste incremental (BB-NFI, AGFI), los modelos presentan valores dentro del rango recomendado. Las medidas de ajuste de parsimonia (NC), presentan valores cercanos al mínimo requerido de aceptación.

7.2.3.2 Fiabilidad

En la siguiente tabla aparecen los valores de las cargas, errores de medida y perturbaciones.

Tabla 20: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

Nº	Ítem	λ	Error
RS1	La empresa dispone de un perfil en las principales redes sociales.	0.621*	0.614
RS2	Existe una estrategia única a la hora de crear perfiles para que exista una apariencia única y uniforme.	0.790	0.389
RS3	Las acciones que se desarrollan a nivel de redes sociales vienen determinadas por la estrategia de negocio de la empresa.	0.908	0.175
RS4	Existe personal continuo para identificar procesos relacionados con las redes sociales.	0.600	0.640
RS5	La empresa dispone de un community manager que dinamiza la interacción con usuarios.	0.865	0.252
RS6	Existen sistemas de marketing cruzado que estimulan que el usuario interactúe con las redes sociales que desarrolla la empresa.	0.888	0.210
RS7	Existen políticas de promoción de los productos y servicios de la empresa en las redes sociales.	0.840	0.497
RS8	Existen incentivos por el cumplimiento de objetivos asociados al desarrollo de redes sociales.	0.836	0.301

El parámetro señalado con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). El valor que presentan las cargas factoriales estandarizadas es elevado, ya que son superiores a 0,6 y en todo caso superiores a 0,4 que es el mínimo sugerido por Hair et al. (1999). La fiabilidad compuesta para la escala es elevada ya que asciende a 0.938.

7.2.3.3 Validez

7.2.3.3.1 Validez de contenido

La escala de medida cumple con los dos criterios que se le exigen para tener validez de contenido. El primer criterio es que la generación de los ítems que la componen se apoya en argumentaciones teóricas, escalas y estudios empíricos previos existentes en la

literatura, como se ha destacado en el capítulo anterior. Puesto que la escala original cumple con el criterio anterior, se puede considerar que la escala cumple la primera condición.

El segundo criterio es que la escala haya sido elaborada de acuerdo con procedimientos aceptados en la literatura. El proceso de generación cumple los requisitos marcados por Churchill (1979), por lo que se puede considerar que existe validez de contenido.

7.2.3.3.2 Validez convergente

A partir de los datos de bondad del indicador BB-NFI (0,998) y la magnitud de las cargas factoriales (ver tabla 21), se asegura la validez convergente de la escala de medida.

Por tanto, esta escala al igual que las anteriores también cumple con todas las propiedades sociométricas que se les exigen a las escalas de medición en compas de estudio como el presente.

7.3 Contraste de hipótesis mediante la utilización de modelos de ecuaciones estructurales

En este apartado vamos a comprobar las relaciones entre los conceptos teóricos utilizando los modelos de ecuaciones estructurales (SEM). En los siguientes puntos, se explica las etapas a seguir en el diseño de los modelos SEM.

7.3.1 Test de la primera hipótesis

Enunciamos la primera hipótesis de la siguiente manera:

H1: Los estilos de liderazgo están positivamente relacionados con el grado de introducción de redes sociales.

El modelo estructural propuesto estará formado por una variable latente exógena (estilos de liderazgo) y una variable latente endógena (grado de introducción de redes sociales). En este caso, tal como se plantea la hipótesis no existe ninguna variable mediadora entre los dos constructos. Por tanto, el modelo estructural lo podemos traducir en la siguiente ecuación:

$$\text{Redes Sociales} = \alpha \text{ Est Lid} + D \quad \text{siendo } D \text{ una perturbación aleatoria}$$

Ajuste global del modelo

La tabla 21 nos muestra los índices de ajuste del modelo:

Tabla 21: Índices del ajuste global del modelo

g.l.	Chi2	p	BBNFI	CFI	RMR	NC
72	82,45	0,19	0,917	0,97	0,04	1,14

Tal como podemos observar las medidas de ajuste presentan valores estadísticamente significativos. El valor de chi-cuadrado es estadísticamente significativo. Por otro lado, el índice CFI es $0,97 > 0,9$ y el RMR (0,04) roza el nivel de 0, lo cual indica un buen ajuste en términos absolutos. También el BBNFI con un valor de 0,917 supera los niveles mínimos de aceptación. Y finalmente el valor 1,14 de NC también resulta estadísticamente significativo.

Ajuste del modelo de medida

Este ajuste nos indica si las variables latentes están bien medidas a través de las variables observables que se han tenido en cuenta. Vamos a analizar la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente ($t \geq 1,96$).

En la tabla 22 de parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno se puede apreciar que todas las cargas presentan niveles correctos y son estadísticamente significativas, por lo que el primer requisito para el ajuste del modelo de medida queda comprobado.

Tabla 22: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno

Nº	λ	Error
L1	0.621*	0.614
L8	0.771	0.405
L15	0.694	0.518
L2	0.839	0.297
L9	0.836	0.301
L16	0.781	0.389
L3	0.888	0.210
L10	0.908	0.175
L17	0.779	0.368
L4	0.832	0.306
L11	0.732	0.465
L18	0.538	0.710
L5	0.828	0.313
L12	0.694	0.518
L19	0.976	0.046
L6	0.645	0.588
L13	0.643	0.586
L20	0.710	0.497
L7	0.636	0.595
L14	0.511	0.737
L21	0.613	0.624
RS1	0.788	0.379
RS2	0.888	0.210

RS3	0.725	0.473
RS4	0.887	0.230
RS5	0.748	0.440
RS6	0.874	0.236
RS8	0.877	0.231

Los parámetros señalados con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$).

El segundo requisito consiste en determinar los valores de la fiabilidad compuesta. En este caso, para el modelo endógeno se ha estimado un valor de 0,937 y para las dimensiones del modelo exógeno se han obtenido los valores de fiabilidad compuesta presentados en la tabla 23:

Tabla 23: Valores de fiabilidad compuesta

Dimensión	Valor
Intellectual Stimulation	0.898
Contingent Reward	0.876
Inspirational Motivation	0.859
Individualized Consideration	0.748
Idealized Influence	0.738
Management-by-exception	0.704
Laissez-faire Leadership	0.612

Ajuste del modelo estructural

El ajuste del modelo estructural nos lleva al análisis de la significación alcanzada por los coeficientes estimados (para un nivel de significación de 0,05, el valor de t ha de

alcanzar el valor de 1,96). La tabla 24 presenta el parámetro de la ecuación y la fiabilidad obtenida.

Tabla 24: Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la primera hipótesis

MODELO	Coefficiente γ en la ecuación
STIMUL → RS	0,643 (t=6.025>1.96)
REWARD → RS	0,639 (t=5.264>1.96)
MOTIV → RS	0,631 (t=5.692>1.96)
INDIV → RS	0,621 (t=8.231>1.96)
IDEALIZ → RS	0,619 (t=6.320>1.96)
EXCEP → RS	0,602 (t=4.068>1.96)
LAISSEZ → RS	0,593 (t=5.032>1.96)

Los valores de tabla 24 presentan un ajuste correcto del modelo estructural. Así pues, queda demostrada la primera hipótesis.

7.3.2 Test de la segunda hipótesis

La segunda hipótesis se enuncia de la siguiente manera:

H2: Existe una relación positiva entre la introducción de redes sociales y la capacidad de aprendizaje organizativo

A su vez esta hipótesis puede descomponerse en las siguientes hipótesis, dadas las dimensiones del constructo teórico:

H2a: *Existe una relación positiva entre el grado de introducción de redes sociales y el grado de experimentación*

H2b: *Existe una relación positiva entre el grado de introducción de redes sociales y la capacidad para asumir riesgos*

H2c: *Existe una relación positiva entre el grado de introducción de redes sociales y la capacidad de interacción con el entorno*

H2d: *Existe una relación positiva entre el grado de introducción de redes sociales y la capacidad de diálogo*

H2e: *Existe una relación positiva entre el grado de introducción de redes sociales y la capacidad para tomar decisiones participativas*

El modelo estructural está formado por una variable latente exógena (grado de introducción de redes sociales) y una variable latente endógena (capacidad de aprendizaje organizativo). Por tanto, el modelo estructural lo podemos plasmar en la siguiente ecuación:

$$\text{Cap aprendiz. organizativo} = \alpha \text{ Red Soc} + D$$

siendo D una perturbación aleatoria

Ajuste global del modelo

La tabla 25 presenta los índices de ajuste del modelo. Las medidas de ajuste global confirman que el modelo es una representación correcta del conjunto completo de relaciones causales.

Tabla 25: Medidas de la bondad del ajuste global del conjunto de modelos estructurales de la segunda hipótesis

Modelo	g.l.	Chi2	GFI	BBNFI	AGFI	p	RMSEA
RS → EXPERIMENT	41	44.625	0.960	0.961	0.936	0.321	0.040
RS → RIESGOS	50	71.947	0.938	0.939	0.903	0.022	0.062
RS → INT. ENTORNO	41	44.062	0.965	0.955	0.944	0.343	0.032
RS → DIÁLOGO	42	66.118	0.946	0.936	0.915	0.028	0.060
RS → DEC. PARTICIP.	42	50.547	0.953	0.949	0.926	0.171	0.051
RS → CAPAC. APREN.	72	87.288	0.939	0.934	0.910	0.105	0.050

Tal como podemos observar las medidas de ajuste presentan valores estadísticamente significativos. Por un lado, los valores de chi-cuadrado son estadísticamente significativos, los valores de índice GFI son superiores a 0,9 y los RMSEA están próximo a 0, lo cual indica un buen ajuste en términos absolutos. Por otro lado, los valores de GFI, AGFI y BBNFI rebasan los niveles mínimos de aceptación.

Ajuste del modelo de medida

Este ajuste nos indica si las variables latentes están bien medidas a través de las variables observables que se han tenido en cuenta. Vamos a analizar la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente ($t \geq 1,96$).

La tabla 26 nos muestra las cargas factoriales del modelo exógeno y del modelo endógeno. Se puede apreciar que todas las cargas presentan niveles correctos y son estadísticamente significativas, y por tanto podemos decir que el primer requisito para el ajuste del modelo de medida queda comprobado.

Tabla 26: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno

Nº	λ	Error
RS1	0.788	0.379
RS2	0.888	0.210
RS3	0.725	0.473
RS4	0.887	0.230
RS5	0.748	0.440
RS6	0.874	0.236
RS8	0.877	0.231
CA1	0.761*	0.421
CA2	0.747	0.440
CA3	0.914	0.164
CA4	0.685	0.529
CA5	0.762	0.419
CA6	0.657	0.568
CA7	0.725	0.473
CA8	0.877	0.231
CA9	0.908	0.176
CA10	0.888	0.211
CA11	0.821	0.326
CA12	0.740	0.451
CA13	0.693	0.519
CA14	0.708	0.498

Los parámetros señalados con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Se puede observar que todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$).

Para validar el segundo requisito vamos a determinar los valores de la fiabilidad compuesta para cada una de las dimensiones de la escala de capacidad de aprendizaje organizativo.

Tabla 27: Valores de fiabilidad compuesta de la escala capacidad de aprendizaje organizativo

Dimensión	Valor
Experimentación	0.72
Asumir riesgos	0.78
Interacción con el entorno externo	0.76
Diálogo	0.93
Toma de decisiones participativa	0.76

Ajuste del modelo estructural

El ajuste del modelo estructural se refiere a analizar la significación obtenida por los coeficientes estimados (para un nivel de significación de 0,05, el valor de t ha de alcanzar el valor de 1,96). La tabla 28 nos muestra el parámetro de la ecuación y la fiabilidad obtenida.

Tabla 28: Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la segunda hipótesis

MODELO	Coficiente γ en la ecuación (valor t)
---------------	--

RS	→	CAP. APREND.	0.826 (t=5.096>1.96)
RS	→	EXPERIMENT	0.725 (t=6.061>1.96)
RS	→	RIESGOS	0.702 (t=7.071>1.96)
RS	→	INT. ENT. EXTERNO	0.597 (t=6.329>1.96)
RS	→	DIÁLOGO	0.654 (t=8.010>1.96)
RS	→	DECISIONES PARTIC.	0.715 (t=5.095>1.96)

Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95%. La tabla 28 muestra un ajuste correcto del modelo estructural. Por lo tanto, queda demostrada la segunda hipótesis: existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre las redes sociales y la capacidad de aprendizaje organizativo.

7.3.3 Test de la tercera hipótesis

La primera hipótesis ha evidenciado la influencia de los estilos de liderazgo sobre los resultados, y la segunda hipótesis la relación entre el grado de introducción de las redes sociales y la capacidad de aprendizaje organizativo. Partiendo de este argumento, que ha sido confirmado por los datos, nuestra tercera hipótesis pretende comprobar si la influencia de los estilos de liderazgo sobre los resultados se produce gracias al efecto mediador de las redes sociales.

Como ya se ha planteado en capítulos anteriores, la tercera hipótesis se ha formulado de la siguiente manera:

H3: La relación positiva entre los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo se explica a través de la mediación de las redes sociales.

El modelo estructural que plasma esta hipótesis estará formado por dos variables latentes endógenas (capacidad de aprendizaje organizativo y redes sociales), y una variable latente exógena (el estilo de liderazgo).

Las ecuaciones estructurales, por tanto, serán las siguientes:

$$\text{Redes Sociales} = \alpha \text{ Est Lid.} + D \quad \text{siendo D una perturbación aleatoria}$$

$$\text{Cap Apren} = \gamma \text{ Est Lid.} + \beta \text{ Redes Sociales} + D$$

Ajuste global del modelo

Veamos en primer lugar los índices de ajuste del modelo:

Tabla 29: Índices del ajuste global del modelo

g.l.	Chi2	GFI	BBNFI	AGFI	NC	RMSEA
61	76.123	0.937	0.941	0.906	1.25	0.055

La tabla 29 nos muestra medidas de ajuste muy positivas. Por un lado, el valor de chi-cuadrado es estadísticamente significativo, el valor 0.937 del índice GFI supera el 0,9 y el valor 0,055 del RMSEA se aproxima al nivel de 0, lo cual indica un buen ajuste en términos absolutos. Por otro lado, los valores de BBNFI y AGFI superan ampliamente los niveles mínimos de aceptación y el valor 1,25 del NC está entre 1 y 2 por lo que también es estadísticamente significativo.

Ajuste del modelo de medida

Tal como ya se ha visto en las hipótesis anteriores, las cargas factoriales para todos los constructos presentan niveles correctos y son estadísticamente significativas.

Ajuste del modelo estructural

Por un lado, la fiabilidad en ambos modelos es elevada por lo que se da la condición de fiabilidad. Por otro, los coeficientes γ y α de las ecuaciones estructurales son

estadísticamente significativos, aunque el coeficiente β no lo es ya que su valor t asociado es inferior a 1,96. Con todo, y en conjunto, se puede considerar que el ajuste aceptable.

Tabla 30: Parámetros estimados e índices de fiabilidad en los modelos estructurales de la tercera hipótesis

MODELO	Coefficiente γ en la ecuación	Fiabilidad de la ecuación estructural
EL \rightarrow RS \rightarrow CAO	$CAO = \gamma RS + \beta EL + D$ $\gamma = 0,867$ (t=9,628); $\beta = 0,106$ (t=0,608)	0,967
EL \rightarrow RS	$RS = \alpha EL + D$ $\alpha = 0,826$ (14,099)	0,952

Tabla 31: Efecto directo e indirecto de los estilos de liderazgo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo

MODELO	Efecto Indirecto	Efecto Directo	Efecto Total
EL \rightarrow RS \rightarrow CAO	$\alpha \gamma = 0,716$	$\beta = 0,106$ no significativo(t=0,608)	0,822

En la tabla anterior se ha descompuesto el efecto directo e indirecto de los estilos de liderazgo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo. Se puede comprobar que el efecto indirecto (0,716) es mucho mayor que el directo (0,106). Además, el efecto directo no es estadísticamente significativo ($t < 1,96$) mientras que el indirecto sí que lo es.

Con el contraste de esta tercera hipótesis, se confirma que las redes sociales actúan como variable intermedia y su inclusión en el modelo explicativo suma a una mayor comprensión de las relaciones entre sus variables antecedentes (estilos de liderazgo) y la capacidad de aprendizaje organizativo

8 Conclusiones

8.1 Introducción

El objetivo general de esta investigación era el lograr obtener el máximo provecho de las redes sociales online para la empresa y por extensión para la sociedad, pero considerando su probable sinergia con estilos de liderazgo y capacidad de aprendizaje organizativo. Tal objetivo implicaba demostrar que existe una interdependencia positiva entre redes sociales online, determinados estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo, y en tal caso obtener de esta relación las mejores conclusiones y recomendaciones para su aprovechamiento en beneficio de las empresas, y en última instancia para todos sus stakeholders¹⁰⁴ y la sociedad.

En el capítulo 2 se ha desarrollado el marco teórico sobre las redes sociales online con el objetivo de sintetizar los diferentes tipos de redes sociales online y su utilidad para las empresas. En este capítulo destacaba el valor real de las OSN para las diferentes áreas de la empresa, con especial énfasis en los ámbitos de la gestión del conocimiento, la innovación, la comunicación y sobre todo el marketing. Entre muchas posibles tipologías y clasificaciones de las redes sociales online, tal como se han descrito en este capítulo, en el mundo de la empresa destacan las redes sociales corporativas (o CSN), y las redes sociales de compañía o empresariales (o ESN), que impactan todavía mucho más en su capacidad para facilitar la comunicación y colaboración entre directivos y empleados, y entre todos ellos.

¹⁰⁴ Término popularizado por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” para referirse a «quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa»

En el capítulo 3 se ha introducido el marco teórico de los estilos de liderazgo, haciendo un repaso de la literatura sobre esta variable desde los inicios en los que se comenzó a estudiar esta temática hasta los últimos estilos de liderazgo estudiados en la actualidad. De este capítulo destaca fundamentalmente la corriente generalizada de que el foco de estudio y desarrollo dentro de la empresa y sus directivos debería estar entorno al estilo de liderazgo transformacional, complementado en ocasiones con el transaccional.

En el capítulo 4 se ha desarrollado la introducción al tercer constructo (Capacidad de Aprendizaje Organizativo o CAO) revisando la literatura existente en torno a esta temática, desde el concepto de conocimiento en sí, pasando por el proceso de aprendizaje hasta las dimensiones de esa capacidad de aprendizaje en las organizaciones.

El capítulo 5 ha tratado el modelo teórico e hipótesis de investigación, describiendo los indicios en la literatura y nuestra propia intuición como estudiosos del tema que nos llevaban a creer que existe una relación positiva entre los estilos de liderazgo con el grado de introducción de redes sociales, así como que existe una relación positiva entre la introducción de redes sociales y la capacidad de aprendizaje organizativo, y finalmente que la relación positiva entre los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo se explica a través de la mediación de las redes sociales. Estas se convierten en las hipótesis clave que debíamos validar en la presente investigación, apoyados no solo por la literatura sino por un estudio empírico convenientemente diseñado y ejecutado.

El capítulo 6 describe la metodología y diseño de la investigación entre las diferentes alternativas y porqué hemos entendido que el sector turismo, y dentro de él los hoteles, es y son el marco adecuado y propicio para llevar a cabo esta investigación.

En el capítulo 7 se describen los resultados obtenidos del estudio empírico realizado, y que fundamentalmente resultan confirmatorios de las hipótesis de partida.

Y finalmente en este capítulo 8 obtenemos y describimos las conclusiones obtenidas por todo el trabajo realizado hasta este punto, desarrollando en profundidad lo que antecede

en esta introducción, pero sobre todo lo que las empresas, directivos y sociedad en general pueden extraer de positivo y constructivo de todo este trabajo de investigación.

8.2 Conclusiones referentes a las variables de estudio

8.2.1 Redes sociales online

Como conclusión directa a los valores recogidos en el estudio empírico y los resultados estadísticos de las preguntas específicas respondidas por los directivos del sector turismo, podemos afirmar, exactamente de la misma forma que lo hacían Palacios-Marques et al. (2016) que los directivos deben adoptar una estrategia integral al crear perfiles de sus empresas en las OSN. Esto aseguraría que la imagen de la organización sea consistente en las diferentes las redes sociales online donde aparece la empresa. En segundo lugar, las acciones relacionadas con las redes sociales deben estar alineadas con la estrategia empresarial definida por la organización. En tercer lugar, la organización debería contratar personal para identificar los procesos relacionados con las redes sociales y debería contratar a un community manager para estimular la interacción con los usuarios (clientes y stakeholders¹⁰⁵ en general), por cierto, la red social Twitter es considerada una de las OSN más adecuadas para compartir información y establecer diálogos entre los líderes de las organizaciones y sus stakeholders (Capriotti y Ruesja, 2018). Por otro lado, las organizaciones deberían implementar sistemas de marketing con referencias cruzadas que alienten a los usuarios a interactuar con las redes sociales en las que la organización está

¹⁰⁵ Stakeholder: del inglés, persona, grupo u organización que tiene interés o preocupación por una organización. Las partes interesadas pueden afectar o ser afectadas por las acciones, objetivos y políticas de la organización. Algunos ejemplos de actores claves son acreedores, directores, empleados, gobierno (y sus agencias), propietarios (accionistas), proveedores, sindicatos y la comunidad de la cual el negocio extrae sus recursos. Leer más: <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>

activa. Así, las organizaciones deberían desarrollar políticas para promover productos y servicios en las redes sociales, ofreciendo incentivos a los empleados para cumplir con objetivos relacionados con el desarrollo de las redes sociales. Además, también podemos recomendar que las OSN y la gestión por competencias deberían ser incorporadas en las políticas y prácticas de recursos humanos de las empresas (Palacios-Marqués et al., 2015).

Ultimamos que una excelente práctica es la usar las ESN para impulsar a sus empleados a colaborar, compartir conocimiento e innovar (Patroni, Briel y Recker, 2016). Pues está confirmado que una red social como Yammer acelera la comunicación entre contactos existentes en la organización además de fomentar la creación de posibles nuevos contactos (Ingebricson, 2010).

8.2.2 Estilos de Liderazgo

La actual era digital está marcada por varios cambios estructurales clave que están reformulando el liderazgo (Firlej y Kluz, 2016): 1) cambios tecnológicos rápidos y de gran alcance; 2) una globalización que lleva a una difusión dinámica de información; (3) un cambio desde los atributos físicos hacia el conocimiento y (4) formas organizativas más dispersas y menos jerárquicas. Se dice que el mundo de hoy es un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (de sus siglas en inglés: 'VUCA') (Cockburn y Smith, 2016). Frente a estos entornos turbulentos e inciertos, es necesaria una involucración continua en el cambio organizacional. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones encuentran resistencia al cambio, por lo tanto, fracasan en lograr cambios organizacionales a pesar de los esfuerzos para ello, con una reconocible cierta falta de involucración del liderazgo de las organizaciones para gestionar ese cambio (Ordóñez-de-Pablos y Tennyson, 2017). Por ejemplo, si los directivos de una organización piensan que los medios sociales son un fenómeno de las generaciones más jóvenes y asociado con el ocio, entonces estarán limitando el pleno aprovechamiento del potencial de las redes sociales online (Patroni et al., 2016).

Por el lado menos positivo de las OSN afectando al liderazgo podríamos decir que la comunicación cara a cara, las reuniones físicas y la conexión emocional entre los líderes y los empleados están disminuyendo desde el punto de vista físico tradicional, el abuso de las redes sociales online también está generando una cierta desconexión (Khan, 2016) que habrá que gestionar de forma balanceada.

Siguiendo con este tono menos positivo, es importante asumir los riesgos que conlleva el socializarse como líder o CEO de una organización, dado que Internet es un terreno muy fértil para verter muchas críticas (incluso camufladamente detrás de perfiles ficticios) y las opiniones e interacciones, incluso los silencios, del CEO probablemente será atacadas por más de un colectivo (Perry, Schiller, Ballock y Gaines-Ross, 2017). Además, hay cierto riesgo de que el máximo líder de la organización no suene "auténtico" y esto puede molestar a los seguidores. Y tan delicado es no sonar "auténtico" como el ser abiertamente sincero sobre sí mismos y por ejemplo compartir sus defectos, pues el constante escrutinio de la persona virtual, que se transfiere a la persona física, a veces obstaculiza el diálogo abierto, libre y significativo del líder en redes sociales (Khan, 2016). Así pues, el CEO debe estar preparado para sumir críticas, aprender de ellas con humildad y contestar de forma constructiva a ellas, mostrar su lado real y auténtico, pero también salvaguardando su lado más íntimo y personal que puede no quiere transgredir.

Además, también cabe considerar que mientras que las OSN y los medios sociales en general, han traído nuevas oportunidades para la conversación, la gestión del conocimiento y la construcción de relaciones, esas oportunidades pueden sentirse más como desalentadoras que deslumbrantes para los ejecutivos habitualmente sobrecargados (Samuel, 2012).

Finalmente, respecto a este lado un tanto cuestionable de las OSN, autores como Castells (2012) o Margetts, John, Hale y Reissfelder (2015) llegan a sugerir que dada la naturaleza horizontal de las redes sociales y cómo dan soporte a la cooperación y la

solidaridad, el liderazgo formal pierde algo de su importancia en pro de una práctica más colaborativa y compartida, lo que no es algo negativo, pero hace necesario repensarse el uso bien balanceado de las OSN.

En cualquier caso, son muchos más los beneficios incuestionables de utilizar adecuadamente las OSN para el máximo líder de una organización (CEO), que según Gaines-Ross, Perry, Warren, Wade y Honan (2013) serían:

- I. Es una buena manera de compartir noticias e información sobre la organización
- II. Tiene un impacto positivo en la reputación de la organización
- III. Demuestra que la organización es innovadora
- IV. Da a la organización un rostro humano y una cierta personalidad
- V. Es una buena manera para que el CEO se comunique con los empleados
- VI. Ayuda al CEO a construir buenas relaciones con los medios de comunicación
- VII. Da a los empleados la oportunidad de comunicarse directamente con el CEO
- VIII. Ayuda al CEO a comprender / mantenerse en contacto con lo que está sucediendo dentro de la empresa
- IX. Tiene un impacto positivo en los resultados empresariales
- X. Hace que la organización sea un lugar más atractivo para trabajar
- XI. Mejora la credibilidad de la organización en el mercado
- XII. Ayuda a encontrar y atraer nuevos clientes
- XIII. Da a la organización una ventaja competitiva
- XIV. Hace que el CEO sea más efectivo en la gestión de crisis

8.2.2.1 Liderazgo y Transformación Digital

La transformación digital es la profunda y acelerada transformación de las actividades, procesos, competencias y modelos empresariales para aprovechar plenamente los cambios y oportunidades que traen las tecnologías digitales y su impacto en la sociedad de forma estratégica y prioritaria (Demirkan et al., 2016). Las seis características de la transformación digital, según Khan (2016), son:

(1) La interconexión e integración de negocios y herramientas, interacción y comunicación social (2) La necesidad de menor tiempo de respuesta y toma de decisiones, a la vez que aumento de la velocidad y cantidad de información disponible (3) Mayor necesidad de transparencia en un contexto de complejidad organizacional (4) Organizaciones más fluidas, eliminación de la jerarquía y disolución de las barreras personales, (5) Toma de decisiones más ágil y mejora de la integridad, (6) Interacción y comunicación entre las personas más accesible, sencilla, auténtica y humana.

Y como respuesta a esto, las capacidades de liderazgo necesarias para el éxito de una organización en transformación digital, según Westerman, Bonnet y McAfee (2014), se describe como la habilidad de (1) crear una visión digital transformadora, (2) energizar a los empleados mediante la fidelización y el compromiso (3) centrarse en la gobernanza digital y (4) construir un liderazgo tecnológico.

Los líderes de una organización deben comprometerse con la transformación digital de esta e impulsar con ello la mejora en la eficiencia, eficacia, sostenibilidad e innovación. Su estilo de liderazgo debe ser menos tradicional, más conversacional, abierto y colaborativo (Demirkan et al., 2016). Esos líderes ejemplares no sólo tienen una estrategia para ir hacia lo digital, sino que lo comparten con los empleados de toda la organización. Tienen habilidades digitales y la capacidad de aprender nuevas competencias digitales rápidamente. Se trata de liderar el cambio cultural (Alos-Simo et al., 2017) y la transformación digital desde el ejemplo y en primera persona del propio CEO (Holmes, 2016). Estos líderes toman decisiones ágilmente, sin cuellos de botella burocráticos.

Enfatizan la diversidad y escuchan a los ejecutivos más jóvenes para atajar en el trayecto de transformación digital de sus organizaciones (Gregory , 2016). El liderazgo digital social se encuentra en los ejecutivos que se toman el tiempo para responder a los comentarios de los empleados en las OSN. Estas respuestas alientan a los empleados, especialmente a los nativos digitales sociales, a ser más activos y, a su vez, fomentan un cambio cultural en toda la organización (Patroni et al., 2016).

El liderazgo debe estar guiado por una actitud de apertura y una auténtica hambre de conocimiento, capaz de comprender el impacto de las tecnologías disruptivas. Los líderes deben conocer sus límites y saber cómo adquirir conocimiento que les falta. Un líder del futuro se parece más a un community manager que a un directivo autoritario (Firlej y Kluz, 2016).

El liderazgo digital puede definirse por la contribución del líder a la transición hacia una sociedad del conocimiento y su dominio de la tecnología (Firlej y Kluz, 2016). Cuando se habla de e-Liderazgo (liderazgo con "e" de electrónico) se refiere al liderazgo en la nueva era, la cual se caracteriza por el rápido desarrollo de la tecnología, una economía global donde las empresas se mueven constantemente a través de las fronteras hasta allí donde puedan obtener beneficios (Wang y Torrisi-Steele, 2016). El e-liderazgo es necesario para solucionar muchos de los problemas creados por la era de la información que nos ha tocado vivir.

Debido a que hablar, escuchar, escribir y leer son las formas básicas de comunicación, la dinámica de la comunicación es fundamental y un elemento integral para la aplicación eficaz del liderazgo. (Evans C. , 2017). El liderazgo digital social requiere que los altos ejecutivos y resto de directivos utilicen las comunidades de las redes sociales online regularmente para realizar una comunicación social abierta, mediante publicación de posts y comentando o dando respuesta a los posts de los empleados (Patroni et al., 2016). Es muy difícil para un CEO guiar la necesaria transformación cultural de su equipo hacia un mundo

social media sin asumir los medios sociales a algún nivel, idealmente a un nivel personal (Holmes, 2016).

El liderazgo carismático es un activo tremendo para cualquier empresa, pero también crea presiones para proyectar ese carisma online, por ejemplo, a través del blog del CEO, un feed de Twitter o un canal de YouTube (Samuel, 2012). Los líderes deberían utilizar las Tecnologías de la Información para comprender y comunicar a sus stakeholders los cambios que están ocurriendo en el ámbito de sus negocios, para reducir huecos geográficos y para hacer sostenible un futuro con tasas de crecimiento positiva (Vutukuru y Mohan, 2016). Los líderes tienen la obligación de mantenerse al día con la actual revolución global. Deben entender la tecnología, no sólo como su capacidad habilitadora, sino también por su fuerza revolucionaria (Firlej y Kluz, 2016).

Hay un cierto consenso académico respecto a que el mejor estilo de liderazgo para tratar con el actual mundo en plena revolución digital es el estilo transformacional (Alos-Simo et al., 2017; Cockburn y Smith, 2016). Y ello es, entre otras cosas, porque el liderazgo de estilo transformacional se focaliza mucho en adoptar los rápidos cambios, ya sea en la tecnología o en la sociedad (Vutukuru y Mohan, 2016). Le da importancia a la visión, misión y la planificación estratégica con objetivos a largo plazo. Su estructura de trabajo es con equipos multidisciplinarios. Su gestión del cambio es sobre todo cultural (Alos-Simo et al., 2017), a través de la innovación y el desarrollo e investigación continua y el aprendizaje. Este estilo de liderazgo transformacional tiende a tener un impacto global. El poder fluye multidireccionalmente y la autoridad es fluida por naturaleza. Los objetivos e ideas son creativas guiando a la innovación y las patentes. La participación de los empleados se diversifica con interdependencia (Vutukuru y Mohan, 2016).

8.2.3 Capacidad de Aprendizaje Organizativo

En el actual entorno económico, la capacidad de aprendizaje organizativo se considera como un factor fundamental para mejorar la eficacia y el potencial organizativo para innovar y crecer de las organizaciones (Alegre y Chiva, 2008 ; Jerez-Gómez et al., 2005). El aprendizaje organizativo es uno de los principales determinantes de la innovación (Sørensen y Stuart, 2000). Se considera que las organizaciones aprenden y crean innovaciones a través de la comunicación y combinación de nuevos conocimientos (Kogut y Zander, 1992) ya que, de forma general, las innovaciones son nuevas combinaciones del conocimiento existente y el aprendizaje incremental (Schumpeter, 1934). Y es que el aprendizaje ocurre través de la interacción de la organización con el entorno (Fernández-Mesa et al., 2012).

En esta investigación se reafirma que las OSN son de utilidad para la compartición de ese conocimiento en las compañías si se les dota de suficientes recursos para ello, como lo puede ser el tiempo disponible para dedicarle o un grupo mayor de participantes activo e involucrado en este ejercicio (Siew Hoong et al., 2013). Así pues, las organizaciones que utilizan una red social como puede ser Yammer han confirmado que experimentan beneficios en términos de innovación, eficiencia, aumento en la colaboración inter-unidades y una mejora en la construcción de una comunidad virtual (Ingebricson, 2010).

Los líderes dan voz al futuro de una empresa articulando metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades de creación de conocimiento de los empleados. Estos líderes deben retar a los empleados a reexaminar lo que dan por sentado (Nonaka , 2007). Los comentarios regulares y oportunos o los posts interesantes de los altos ejecutivos son también imprescindibles para el éxito de la adopción y el uso de los empleados de las redes sociales (Patroni et al., 2016).

8.3 Conclusiones referentes al modelo teórico

Tras la validación de escalas, la metodología y los resultados del estudio empírico, se puede confirmar la demostración positiva del modelo teórico planteado inicialmente y que a nivel de conclusión se puede constatar definitivamente que:

- (1) Los estilos de liderazgo están positivamente relacionados con el grado de introducción de redes sociales online.
- (2) Existe una relación positiva entre la introducción de redes sociales online y la capacidad de aprendizaje organizativo, y más concretamente existe una relación positiva entre el grado de introducción de redes sociales online y el grado de experimentación, la capacidad para asumir riesgos, la capacidad de interacción con el entorno, la capacidad de diálogo y la capacidad para tomar decisiones participativas.
- (3) La relación positiva entre los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo se explica a través de la mediación de las redes sociales online.

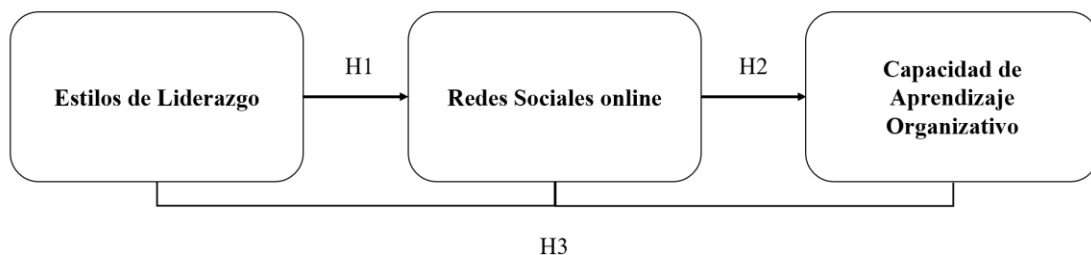


Ilustración 10: Representación gráfica del modelo. Elaboración propia.

8.4 Conclusiones acerca de los resultados empíricos

El presente estudio empírico demuestra que los estilos de liderazgo están positivamente relacionados con el grado de introducción de redes sociales.

Con ello confirmamos que las OSN pueden ser un potente canal para que los líderes transformacionales de las empresas aprovechen su potencial de comunicación y diálogo para diseminar la visión, misión y valores de su empresa, para transmitir e impulsar su estrategia, o para influir sobre su equipo y el mercado, a través de una comunicación más personal, directa, bidireccional y fresca. Y eso es así porque, como resumen Waddell y Pio (2015), los líderes transformadores motivan a las personas con una visión compartida del futuro, y se comunican bien. Inspiran a los miembros de su equipo porque esperan lo mejor de cada uno y se sienten responsables de sus acciones. Establecen objetivos claros y tienen buenas habilidades para resolver conflictos. Y todo ello conduce a una alta productividad y compromiso, que sin duda es coherente (y según se ha demostrado en esta investigación) está relacionada positivamente con la potencialidad de las redes sociales online para facilitar esos procesos y actitudes.

Así pues, con la constatación de que los estilos liderazgo están positivamente relacionados con el grado de introducción de redes sociales cabe entonces concluir que los líderes de las empresas tienen una gran oportunidad en las OSN para mostrarse a sus equipos y a su mercado, como personas y profesionales abiertos y dialogantes, transparentes y honestos, actuales a su tiempo o hasta incluso innovadores. La forma de hacerlo puede ser el difundir decisiones, fragmentos de su estrategia o recomendaciones del ámbito corporativo en sus perfiles sociales, incluso publicando reflexiones en blogs corporativos y que las CSN en las que participa su empresa se hagan eco de todo ello.

Los líderes con estilo transformacional influyen a sus equipos hacia el proceso de aprendizaje en su fase exploratoria logrando que estos se sientan emocionalmente conectados con su trabajo y dispuestos a explorar su entorno para obtener nueva

información, más que quedarse esperando a que el entorno les afecte de alguna manera (Waddell y Pio, 2015). Complementariamente, el estilo transaccional se impone en la fase de explotación y transformación del aprendizaje, sobre todo en lo relativo a la monitorización y el control, con el objetivo último de asegurar la implantación efectiva del proceso de aprendizaje. Y en este ámbito, también las OSN pueden ayudar a marcar las pautas y monitorizar los avances, de forma pública y abierta.

Por otro lado, el presente estudio empírico demuestra que existe una relación positiva entre la introducción de redes sociales y la capacidad de aprendizaje organizativo. Esto significa no solo que las OSN ofrecen nuevas oportunidades de mejorar el servicio provisto por la compañía, sino que son una fuente de información y aprendizaje muy valioso, tal como aseveran Martins y Patricio (2013). Son numerosos los ejemplos que vivimos en el mundo de la empresa que aprovechan las OSN para aprender y mejorar: cómo el hecho de que felicitaciones concretas, apoyos o críticas constructivas de clientes, sobre productos, ofertas, lanzamientos y acciones de la empresa nos permiten balancear decisiones que de otra manera se deberían formar exclusivamente sobre análisis y estudios menos frescos, menos directos, y menos inmediatos. O el hecho de aprovechar sugerencias, ya sean de clientes o empleados, libres y espontáneas sobre modificaciones, mejoras o innovaciones en nuestros servicios o productos.

Por otro lado, es importante destacar que la potenciación que hacen las OSN de la comunicación de y entre los empleados supone un gran potencial. Si Erragcha y Romdhane (2014), indicaban que la web 2.0 reposa en 5 columnas: (1) participación, donde todos los usuarios pueden opinar y lo hacen; (2) apertura, basada en la colaboración e intercambio de información; (3) conversación, y diálogo entre los diferentes usuarios; (4) comunidad, o agrupaciones de personas con intereses comunes; por último, (5) interconexión y vínculos con otros sites, recursos o personas; resulta muy significativo que la variable de nuestro cuestionario “Se apoya a los empleados para que se comuniquen” haya sido la que ha puntuado más alta en el estudio ($m=5,64$; $\sigma= 1.09$), dado que parece ser la más alineada

con esos mismos 5 principios. Es decir, destaca en el estudio empírico que la comunicación necesaria en las organizaciones se puede y debe apoyar en el uso de las redes sociales online.

Finalmente, entendida la recomendación sobre lo idóneo del estilo de liderazgo transformacional para el momento actual de la economía y la empresa (Cockburn y Smith, 2016), y atendiendo a las buenas prácticas que formula implícitamente la encuesta que han completado positivamente los directivos del sector hotelero, podemos recomendar inspirándonos en la propia encuesta Multifactor Leadership Questionnaire (Bass y Avolio, 1997), que el directivo de la empresa moderna ejerza su liderazgo:

- (1) logrando que los otros empleados se sientan bien estando junto a él o ella,
- (2) siendo capaz de expresar con pocas palabras lo que se podría y debería hacerse,
- (3) permitiendo que otros empleados piensen en problemas antiguos de otra manera,
- (4) ayudando a otros empleados a que se desarrollen,
- (5) diciendo a sus empleados lo que tienen que hacer si quieren ser recompensados por su trabajo,
- (6) sintiéndose satisfecho cuando sus empleados superan los objetivos,
- (7) generando fe completa entre sus empleados,
- (8) proporcionando imágenes atractivas sobre lo que pueden hacer,
- (9) fomentando nuevas formas de entender los fenómenos más complejos,
- (10) transmitiendo a sus empleados cómo piensa que están haciendo su trabajo,
- (11) premiando o reconociendo el logro de sus empleados,
- (12) aceptando las propuestas de sus empleados,
- (13) generando orgullo entre sus compañeros de ser asociarse con él o ella,
- (14) ayudando a sus compañeros a que su trabajo tenga sentido,
- (15) facilitando el que sus empleados reflexionen sobre otra forma de hacer las cosas, que nunca han cuestionado previamente,
- (16) dando apoyo a los empleados que parecen rechazados,
- (17) poniendo énfasis en lo que un empleado puede conseguir para que llegue a alcanzarlo,
- (18) explicando a sus seguidores los estándares que tienen que conocer para llevar a cabo su trabajo.

8.5 Conclusiones acerca del sector turismo

Las empresas, hoteleras o de cualquier sector, pueden utilizar el social media marketing para establecer relaciones con consumidores leales e influenciar en su percepción personal del producto, anunciar y ofrecer su propia información y también analizar a (y desde) sus clientes (Singh et al., 2016). Las OSN forman parte ya de la estrategia de marketing para la industria turística y los destinos, lo que requiere la escucha activa de las opiniones de los usuarios. Sin embargo, no basta tratar las opiniones sino conocer y valorar quien las genera, con lo que es indispensable dar un seguimiento a los autores de los contenidos, saber quién genera la corriente de opinión es una prioridad. Todo ello en el marco de procesos más complejos de análisis de la reputación de la marca en Internet e inteligencia de negocio (Urueña et al., 2016).

Así pues, para dirigir la empresa turística con éxito el máximo líder debe hacer lo posible por orientar la organización al mercado y al consumidor, y conocer el comportamiento de compra del turista (Martínez-González , 2016), y las redes sociales son una herramienta con un potencial enorme para ello.

Por otro lado, en el sector turismo se observa una tendencia a la segmentación y especialización de los medios sociales, en los que se integran perfiles que comparten intereses y expectativas sobre los servicios que consumen, lo que representa una oportunidad para que la oferta se organice según estos intereses, con el fin de orientar opinión y promover contenidos especializados (Urueña, et al., 2016). Por tanto, la comprensión de cómo usar las OSN para incrementar la lealtad del cliente y la compra de productos turísticos y como lograr inteligencia de negocio a través de las OSN pueden ser competencias básicas para los profesionales del marketing del futuro próximo (Palacios-Marqués et al., 2015).

8.6 Implicaciones prácticas en la empresa

Al considerar las complejidades y desafíos a los que enfrentan las organizaciones, los avances tecnológicos pueden ser identificados como uno de los principales factores primarios. La tecnología es un driver que aumenta rápidamente la interconectividad e interdependencia entre personas, organizaciones, culturas y países (Wang V. , 2017), sin embargo, para facilitar la innovación y el cambio no solo se necesita la tecnología, como puede ser una red social online, sino también un cambio cultural a nivel organizacional e individual (Patroni et al., 2016). Es decir, por delante de la tecnología está el estilo liderazgo y el papel de los líderes.

Y los desafíos para estos líderes en el futuro del siglo XXI van mucho más allá de desarrollar una visión más amplia, la comprensión de la economía mundial y la inteligencia cultural. Existen otras fuentes de cambios perturbadores en las organizaciones, como las expectativas que emanan de una interacción entre la tecnología y la fuerza de trabajo, los medios sociales y la Web, pues estos están comenzando a dar forma al comportamiento humano y, en última instancia, están dando forma al futuro del trabajo, y al de las organizaciones en las que se realiza ese trabajo (De Juan Jordan, Palacios-Marques y Devece, 2018).

Las OSN, como claro exponente de ese cambio con un fuerte componente tecnológico, pueden extender el alcance del líder a miles de personas en cuestión de semanas si sigue ciertas buenas prácticas en esa influencia: ofrecer valor, ser interesante, asumir compromisos, ser breve, ser generoso y caballero, comunicar de forma atractiva, utiliza hashtags, ser activo y perseverante (Kawasaki, 2015). Como ejemplo, el que un CEO muestre y comparta la excitación por un nuevo producto, promoción o lanzamiento a través de sus perfiles y canales sociales, hace que en comparación, cualquier nota de prensa tradicional quede obsoleta y desnuda de autoridad (Holmes, 2016).

Por otro lado, no solo la tecnología y el liderazgo son claves para el futuro de las organizaciones. La rentabilidad de la empresa, e incluso su supervivencia, dependen más

que nunca de que logre una posición sólida y de su capacidad de adaptación y respuesta rápida (Jiménez y Sanz-Valle, 2006). Se considera que las empresas capaces de aprender tienen una mayor oportunidad de percibir los cambios que ocurren, adaptarse mejor y actuar más adecuadamente sobre su entorno (Camps, Alegre y Torres, 2011). Y la Capacidad de aprendizaje de una organización se logra aumentar cuando los líderes no sólo generan ideas, sino que son capaces de compartir esas ideas a través de los límites dentro de la organización. Los líderes construyen la capacidad de aprendizaje cuando generan y generalizan ideas con impacto (Ulrich, Von Glinow y Jick, 1993). Los altos ejecutivos y resto de directivos deben estar activos y participar regularmente junto a los empleados en la red social corporativa (Patroni et al., 2016), especialmente las comunidades dentro de esas redes sociales online.

Asumido el papel clave de la tecnología, el liderazgo y la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, quedaría detallar más el papel importante de las redes sociales online. Mediante el uso de marketing de medios sociales y las redes sociales online dentro de ese concepto, las empresas pueden ampliar la comunicación con los clientes y aumentar la lealtad del cliente día a día (Singh et al., 2016). Pero las redes sociales online son más que un mero canal de promoción. Las redes sociales online ofrecen a las organizaciones la oportunidad de unirse a una conversación con millones de clientes, lo que permite entender a los consumidores como nunca antes, saber quién está hablando de su marca y sus productos o servicios, identificando comentarios positivos y negativos. Si los usuarios introducen, enlazan y clasifican los contenidos, se crea una inteligencia colectiva (Palacios-Marqués et al., 2015). Una sugerencia para las empresas podría ser que las empresas identificaran líderes de opinión en su mercado que pudieran moderar comentarios y opiniones poco fiables o malintencionadas expresadas en las redes sociales. Sin embargo, la parte delicada es que estos líderes de opinión no deben ser supervisados ni controlados por las empresas, ya que los usuarios tienden a ser muy sensibles al uso comercial de referencias o recomendaciones de boca a boca (Okazaki et al., 2017).

El buen uso de las redes sociales online demanda la definición de una estrategia que vaya más allá de un conjunto de tácticas: implica compromiso por parte de la empresa, el tener los recursos necesarios y el lograr una buena integración, no sólo con el área de marketing y su estrategia, sino con todos los elementos de la organización y la estrategia general de la empresa (Andzulis, Panagopoulos y Rapp, 2012). Es importante a tener en cuenta como conclusión que la adopción de herramientas de Enterprise 2.0 (como las ESN) requiere dos cosas: inversión adicional y la disciplina de gestión para estimular la integración en los procesos y cultura de la empresa (Bughin, 2015).

Queda claro tras exponer todo lo anterior, que las empresas no pueden permitirse el lujo de estar ausentes de un canal de comunicación tan influyente como las redes sociales online, y esto ha generado que las empresas estén invirtiendo cada vez más en sus actividades en los medios sociales (Divol, Edelman y Sarrazin, 2012). Tal como señala DeMers (2014), las consideraciones y riesgos sobre no estar en redes sociales son importantes:

- La competencia de cualquier empresa o marca ya está aprovechándose de las redes sociales online, y captando con ello atención, tráfico y conversaciones de los actuales clientes de esa empresa o marca.
- Contra antes se aproveche el potencial de las OSN antes se obtendrán sus beneficios, teniendo en cuenta además que los efectos no son inmediatos y existe un cierto efecto de inercia.
- Y en todo caso, las pérdidas potenciales por no obtener el ROI esperado de las OSN son reducidas, en la medida que las inversiones pueden ser muy contenidas.

Por el lado de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo, necesita ser considerada y tenida en cuenta en la planificación de la estrategia, además de ser apoyada por la dirección de la organización de una manera consistente, y mejorada continuamente (Alegre y Chiva, 2007). Dado que el conocimiento tácito es muy útil para el desarrollo de la actividad de la empresa, para la resolución de problemas futuros o para la generación de nuevas ideas, ésta debe establecer mecanismos que permitan que ese conocimiento sea compartido por el resto de los miembros de la organización, fundamentalmente codificando su naturaleza (Jiménez y Sanz-Valle, 2006).

En ese sentido, los empleados pueden utilizar las redes sociales online para acceder rápidamente a nuevos conocimientos y adaptarlos a sus propias prácticas laborales (Patroni et al., 2016). Los líderes de cada organización deberían leer de forma rutinaria las solicitudes de mejoras de sus productos, quejas y problemas, y conocer cuáles son las preguntas típicas de soporte que hacen los clientes. Con muy pocos minutos echando un vistazo a una OSN como Twitter se obtiene un buen pulso de cómo está el mercado (Holmes, 2016).

Más ejemplos de cómo las OSN pueden ayudar a que las empresas aprendan pueden encontrarse en encuestas explícitas dentro de las propias redes sociales, o lo significativo del número de “Likes” o “re-tweets” que recibe una noticia corporativa u otro contenido, o el servicio “social” de atención al cliente que se puede dar dentro de las OSN, o en los diálogos y debates que se abren entre la marca (habitualmente representada por un community manager) y los usuarios de las CSN. Incluso el movimiento crowd que puede ayudar a tomar decisiones basadas en el saber de muchos, a través de las OSN.

Las organizaciones deben fomentar una cultura que apoye el uso de las redes sociales online en todos los departamentos. Una cultura organizacional abierta fomenta las interacciones y colaboración de sus empleados con los diferentes actores externos (Palacios-Marqueset al., 2016). Si las organizaciones quieren aumentar la innovación de los empleados mediante la implementación de redes sociales corporativas, entonces deben

motivar a sus empleados a colaborar y compartir ideas innovadoras de forma divertida y entretenida, y ofrecer la promesa de recompensas y la oportunidad de mezclarse socialmente con los demás (Patroni et al., 2016). Según el presente estudio empírico, se demuestra que las redes sociales actúan como variable intermedia entre los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo y de esta forma los líderes también tienen una gran oportunidad en escuchar y estar abiertos a la crítica, y dispuestos al diálogo con quien discrepe o pregunte a través de esas mismas CSN, y trasladar con su ejemplo esta misma actitud y praxis a sus empleados y resto de directivos. Los directivos deben tratar de aumentar las capacidades de sus empleados en las redes sociales online y animarlos a su uso (Palacios-Marques et al., 2016). Pero atención, si los altos ejecutivos no comprenden verdaderamente los beneficios de las redes sociales (y las prácticas de trabajo social en general), ni el cómo se pueden lograr beneficios para la empresa, la adaptación cultural de la organización no ocurrirá (Patroni et al., 2016). Es más, la actual era de la digitalización está suponiendo la manifestación de nuevas formas, canales, herramientas y métodos que la alta dirección debe utilizar para llevar a cabo y aplicar sus prácticas de liderazgo. A través de herramientas, métodos y prácticas digitales, los líderes mejoran su presencia virtual, aplicando y practicando su liderazgo en el plano virtual (Khan, 2016). Pero para lograr el éxito en ese plano, los líderes necesitan incorporar un liderazgo digital social, que es menos tradicional y más conversacional, abierto y colaborativo (Patroni et al., 2016).

La presencia de los máximos líderes en las redes sociales es hoy todavía muy baja, y en general se puede decir que los que están en ellas no están haciendo un uso completamente adecuado de sus cuentas de Twitter (Capriotti y Ruesja, 2018). Sin embargo, por otro lado, también es fácil constatar acudiendo a sus perfiles en Twitter o

Linkedin, que muchos de los directivos más influyentes, como Richard Branson ¹⁰⁶ , Bill Gates¹⁰⁷ , Jeff Weiner¹⁰⁸ , Marissa Mayer¹⁰⁹ , Arianna Huff¹¹⁰ , Elon Musk¹¹¹ , Jack_Welch¹¹² , Donald Trump¹¹³ o Barack Obama¹¹⁴ , etc. utilizan las redes sociales online magistralmente para dejar su impronta y ejercer su liderazgo de forma efectiva sobre sus empleados y resto de personas que conforman su mercado, y se puede percibir cómo sus organizaciones evolucionan con la visión que despliegan estos líderes.

Al igual que se entiende de estos ejemplos, el liderazgo a través de la presencia digital, mediante el uso de redes sociales online entre otros medios, es un factor distintivo de cómo muchos de los líderes hoy practican su liderazgo. La comunicación a través de canales y medios digitales, potencian su presencia virtual, habilitan la creación de sus perfiles e identidad virtual, permiten la fusión y la creación de contenidos, así como la gobernanza desde un punto de vista virtual. Logran ser capaces de enriquecer el liderazgo hacia sus seguidores al extender sus personalidades y rasgos físicos al ámbito digital, y de esta forma la mayoría de los líderes pueden mejorar los aspectos de sus estilos de liderazgo transformacional (Khan, 2016). Pero este estudio demuestra también que esa misma relación entre liderazgo y la capacidad de aprendizaje organizativo, se ve positivamente

¹⁰⁶ <https://twitter.com/richardbranson>

¹⁰⁷ <https://twitter.com/BillGates>

¹⁰⁸ <https://twitter.com/jeffweiner>

¹⁰⁹ <https://twitter.com/marissamayer>

¹¹⁰ <https://twitter.com/ariannahuff>

¹¹¹ <https://twitter.com/elonmusk>

¹¹² https://twitter.com/jack_welch

¹¹³ <https://twitter.com/realDonaldTrump>

¹¹⁴ <https://twitter.com/BarackObama>

articulado por las redes sociales, no tanto por el tamaño de la organización o la visibilidad internacional del líder, como por el oportuno uso de las redes sociales para ello.

Con el fin de aportar valor en esta investigación se recomienda un conjunto de buenas prácticas en la adopción de las OSN por parte de los líderes empresariales, apoyadas en las que se recomiendan dentro del estudio de Perry, Schiller, Ballock y Gaines-Ross (2017):

- (1) Sea el tipo de organización que sea, su CEO debe abrirse a los medios digitales (web, OSN, intranets, video, etc.) y ser un ejemplo de adopción en primera persona (Holmes, 2016).
- (2) La página de "Trabaja con nosotros" (empleo) de la organización, debería estar relacionada con la marca personal del CEO porque su reputación puede marcar una diferencia en la batalla para captar talento.
- (3) Agregar, concentrar y enfatizar las comunicaciones del CEO en un lugar de la web corporativa para maximizar el impacto de sus comunicaciones e interacciones.
- (4) Impulsar el uso del video por parte del CEO para comunicar en sus diferentes perfiles y canales sociales, dejando ver mayor humanidad, y comunicando con más emoción aquello que tenga que contar.
- (5) Animar al CEO a que genere contenido propio con frecuencia tratando de posicionarse como un líder de opinión, mientras la corporación maximiza su difusión en todas las OSN y medios posibles.
- (6) No solo se trata de ser visible y comunicar unidireccionalmente. Hay que responder e interactuar con los seguidores (Patroni et al., 2016).
- (7) Construir una voz (una personalidad) única y propia en las redes. El CEO debe comunicar en primera persona, dejando de lado la jerga corporativa y sonando más familiar (Levine, Locke y Searls, 1999). Incluso llegando a introducir anécdotas o cuestiones relativas a lo más personal, humanizando con ello su imagen.
- (8) Asumir los riesgos que conlleva el socializarse como CEO al recibir críticas, ataques, juicios, sufrir una cierta pérdida de intimidad, etc. (Khan, 2016).

En resumen y como cierre, constatar que la relación entre estilos de liderazgo, redes sociales corporativas y Capacidad de Aprendizaje Organizativo ofrece múltiples ventajas empresariales para las empresas del sector turístico y para las de cualquier otro sector, como son:

- 1) Reducción drástica en el "coste de gestión", porque un líder o un equipo directivos que es seguido en las OSN por sus empleados necesita menos mandos intermedios para supervisarles o guiarles en el camino que deben seguir para estar alineados con su empresa (Patroni et al., 2016).
- 2) Ahorro de costes en promoción y marketing dado que el uso de redes sociales es mayoritariamente gratuito, y un líder puede hacer gran difusión de las marcas a las que está vinculado, logrando miles de seguidores y embajadores de estas, que mediante otros medios supondría una enorme inversión (Harris y Rae, 2009; Singh et al., 2016).
- 3) La calidad de la publicidad que se hace de la empresa a través de un líder carismático en las OSN es mucho mayor que la lograda con medios tradicionales, por la credibilidad del líder transferida a la marca y compartición y difusión de esta por medio de los propios clientes (Perry, Schiller, Ballock y Gaines-Ross, 2017).
- 4) Se logra un mejor y más eficiente servicio al cliente, ya que las OSN ayudan a averiguar y aprender sobre lo que los clientes quieren, y sin necesidad de (a veces) caros y caducos estudios de mercado (Palacios-Marqués et al., 2015).
- 5) Las OSN ofrecen mejor tiempo de respuesta para tratar los problemas de los clientes antes de que se conviertan en un incidente crítico de relaciones públicas, evitando además las pérdidas económicas asociadas.
- 6) Las OSN son una fuente gratuita de nuevas ideas y enseñanzas, provenientes de la comunidad de empleados y clientes fieles a la marca, vinculados a través de las OSN (Leader-Chiveé y Cowan, 2008).

- 7) Mejora de la satisfacción y retención de los empleados (Patroni et al., 2016), en particular de la generación de los milenials, porque las OSN facilitan la presentación de la marca más creíble, motivante e inspiradora.

Apoyados en los resultados del presente estudio, se entiende que **el líder de la empresa contemporánea, ineludiblemente, debe incorporar y abrazar la filosofía de las OSN dentro de la cultura de su empresa, debe asegurar el óptimo uso transversal de las OSN en todos sus procesos, debe facilitar su aprovechamiento como herramienta de comunicación, diálogo, colaboración, aprendizaje y gestión del conocimiento para los miembros de su empresa y para él mismo. Incluso más allá, debe utilizar las redes sociales online como palanca impulsora para el liderazgo transformacional que demandan todas las organizaciones dentro de un entorno tan cambiante, como el de la sociedad híper conectada en la que hoy vivimos.**

8.7 Limitaciones

La presente investigación se ha basado sobre un análisis empírico en un segmento de hoteles de elevado estatus (4 estrellas), dentro del sector turismo, y las conclusiones pueden estar sesgadas respecto a este hecho y no sean aplicables, por ejemplo, a hoteles de una, dos o tres estrellas (y se asume que de menor tamaño empresarial) o incluso hostales (o campings, por ejemplo).

La propia circunscripción del estudio al sector turístico dentro de España es una limitación evidente del ámbito del estudio, seguramente no transportable a otros sectores menos evolucionados como la agricultura, o más evolucionados como el tecnológico.

También lo es la limitación geográfica (España) en la medida que otros países más (y menos) avanzados, seguro disponen de líderes y organizaciones con un uso y aprovechamiento muy diferente de las redes sociales online.

Pese a la justificada elección del estilo del liderazgo transformacional como modelo sobre el que realizar la encuesta empírica a los directivos transformacional (Cockburn y

Smith, 2016), es posible que con la rápida evolución de los propios estilos liderazgos predominantes en el futuro a corto plazo (Anderson y Sun, 2015) el haber basado este estudio en ese estilo de liderazgo sea un factor limitante.

La investigación se ha realizado sobre el uso de redes sociales online en general, pero como se explica en este estudio dentro de las redes sociales online hay muchas tipologías (por ejemplo, las CSN y las ESN), pero también otras soluciones 2.0 que no son específicamente redes virtuales online (por ejemplo, blogs o wikis), y que también se podrían haber tenido en cuenta, por lo que dejarlas fuera puede entenderse como una decisión un poco limitante.

8.8 Futuras investigaciones

Las tecnologías sociales en el presente están demostrando cierto agotamiento en la adopción dentro de las empresas, ocupando hoy la parte alta de la curva-S, desde el impulso inicial allá por el 2012 (Bughin, 2015); sin embargo, la sinergia con la aparición de nuevas tecnologías como el bigdata, el IoT¹¹⁵, la inteligencia artificial, etc. puede suponer un nuevo impulso a su adopción. Sin duda, las redes sociales online y su aprovechamiento en la empresa van a seguir siendo un objeto importantísimo de estudio.

En futuros estudios cabe plantear si las conclusiones obtenidas dentro del sector turismo son extrapolables a todos los sectores y también en otros países.

Por otro lado, sería interesante comprobar si con el paso del tiempo (y la consiguiente adopción de las diferentes tecnologías actuales y venideras), las conclusiones del presente estudio siguen siendo válidas.

Dado el amplio mundo de las redes sociales online, y tal como se ha explicado en este estudio, las diferentes tipologías existentes, sería interesante centrarse exclusivamente

¹¹⁵ IoT: Internet of Things o Internet de las cosas

en las ESN (redes sociales de empresa) por su focalización hacia dentro de la empresa, donde líderes y seguidores tienen mucha más superficie de contacto. Ello implicaría nuevas escalas de medida y probablemente un nuevo diseño de investigación.

También es importante el derivar más recomendaciones para directivos y gerentes de las empresas para aprovechar las redes sociales online como fuente de aprendizaje, innovación y liderazgo para sus organizaciones basadas en los resultados del presente estudio.

9 Referencias

- Acs, Z. J., Autio, E. y Szerb, L. (2014). National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476–494.
- Adimen investigación. (15 de 01 de 2016). <http://www.adimen.es/>. Obtenido de <http://www.adimen.es/calculadora-muestras.aspx>
- Aghaei, S., Nematbakhsh, M. y Khosravi Farsani, H. (2012). Evolution of the world wide web: from web 1.0 to web 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology (IJWesT)*, Vol.3, No.1.
- Alegre, J. y Chiva, R. (2007). La innovación a través de la capacidad del aprendizaje organizativo. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 6, 103-120. Obtenido de http://www.accid.org/revista/documents/rcd6_castellano_103.pdf
- Alegre, J. y Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315–326. doi:10.1016/j.technovation.2007.09.003
- Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A. y Gomez-Gras, J.-M. (2017). How transformational leadership facilitates e-business adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 117(2), 382-397. doi:10.1108/IMDS-01-2016-0038
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/256995>
- Amer-Yahia, S., Lakshmanan, L. y Yu, C. (2009). SocialScope: Enabling Information Discovery on Social Content Sites. Asilomar, USA: Proceedings of the CIDR 2009. Obtenido de <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/0909/0909.2058.pdf>
- Anderson, M. y Sun, P. (2015). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1-25. doi:10.1111/ijmr.12082

- Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). Structural equations modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. Obtenido de <http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Spring%2007/Multivar/Lecture%20Notes%20and%20Handouts/SEM/Anderson%20%20Gerbing%201988%20PsyBull.pdf>
- Anderson, P. (2007). What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education. *JISC, Technology and Standards Watch*, 60(1), 64. Obtenido de http://www.ictliteracy.info/rf.pdf/Web2.0_research.pdf
- Andzulis, J., Panagopoulos, N. y Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 305-316. doi:10.2753/PSS0885-3134320302
- Aragón-Correa, J., García-Morales, V. y Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850105001495>
- Audretsch, D. B. y Belitski, M. (2017). Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions. *The Journal of Technology Transfer*, 42(5), 1030–1051.
- Auerswald, P. E. y Dani, L. (2017). The adaptive life cycle of entrepreneurial ecosystems: the biotechnology cluster. *Small Business Economics*, 49(1), 97–117. doi:10.1007/s11187-017-9869-3
- Autio, E. y Levie, J. (2017). Management of entrepreneurial ecosystems. En T. C.-P. G. Ahmetoglu, *The Wiley Handbook of Entrepreneurship* (págs. 423-449). Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Erkko_Autio/publication/318601925_Management_of_Entrepreneurial_Ecosystems/links/59e9c454458515c36389ef41/Management-of-Entrepreneurial-Ecosystems.pdf

- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. y Wright, M. . (2018). Digital Affordances, Spatial Affordances, and the Genesis of Entrepreneurial Ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72-95. doi:10.1002/sej.1266
- Ayeh, J., Au, N. y Law, R. (2013). Do We Believe in TripAdvisor? Examining Credibility Perceptions and Online Travelers. Attitude Toward Using User-Generated Content. *Journal of Travel Research*, 52(4), 437-452. doi:10.1177/0047287512475217
- Azagra-Caro, J., Archontakis, F., Gutierrez-Gracia, A. y Fernandez-de-Lucio, I. (2006). Faculty support for the objectives of university- industry relations versus degree of R&D cooperation: the importance of regional absorptive capacity. *Research Policy*, 35(1), 37-55. doi:10.1016/j.respol.2005.08.007
- Back, A., Gronau , N. y Tochtermann, K. (2009). *Web 2.0" en la práctica empresarial* (1 ed.). Spiegel. Obtenido de <https://www.amazon.de/Web-2-0-Unternehmenspraxis-Grundlagen-Fallstudien/dp/3486585797>
- Bagozzi, R. y Yi, Y. (2012). Specification, evaluation and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy Marketing Science*, 40(1), 8-34. doi:10.1007/s11747-011-0278-x
- Bailey, D. y Zanders, E. (2008). Drug discovery in the era of Facebook- new tools for scientific networking. *Drug Discovery Today*, 13(19/20), 863-868. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S135964460800264X>
- Bapuji, H. y Crossan, M. (2004). From questions to answers: reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), 397-417. Obtenido de <http://mlq.sagepub.com/content/35/4/397/>
- Barbuto, J. y Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300-326. doi:10.1177/105960110628709
- Barrio García, S. y Luque Martínez, T. (2000). Análisis de ecuaciones estructurales. *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, 489.

- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press. Obtenido de <https://www.amazon.com/leadership-and-performance-beyond-expectations/dp/0029018102/>
- Bass, B. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1997-02873-003>
- Bass, B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40. doi:10.1177/107179190000700302
- Bass, B. y Avolio, B. (1997). Full Range Leadership Development. En B. M. Bass y B. J. Avolio, *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden. Obtenido de <http://www.mindgarden.com/multifactor-leadership-questionnaire/238-mlq-manual.html>
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Obtenido de <https://www.amazon.com/Transformational-Leadership-Bernard-M-Bass/dp/0805847626>
- Batista, J. y Coenders, G. (2000). *Modelo de ecuaciones estructurales*. Madrid: La Muralla S.A. Obtenido de https://www.amazon.es/Modelos-ecuaciones-estructurales-relaciones-estad%C3%ADstica/dp/8471336944/ref=sr_1_1?s=books
- Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301. doi:10.2307/2390911
- Bentler, P. y Bonett, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606. doi:10.1037/0033-2909.88.3.588
- Berger, K., Klier, J., Klier, M. y Probst, F. (2014). A Review of Information Systems Research on Online Social Networks. *Communications of the Association for*

Referencias

- Information Systems*, 35(8). Obtenido de <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3817&context=cais>
- Berners-Lee, T., Cailliau, R., Groff, J.-F. y Pollermann, B. (2010). World-wide web: the information universe. *Internet Research*, Vol. 20 Iss: 4, pp.461 - 471.
- Berson, Y., Nemanich, L., Waldman, D., Galvin,, B. y Keller, R. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577- 594. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984306001093>
- Berthon, P., Pitt, L., Plangger, K. y Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), 261-271. Obtenido de http://www.academia.edu/3624287/Marketing_meets_Web_2.0_social_media_and_creative_consumers_Implications_for_international_marketing_strategy
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blake, R. y McCaense, A. (1991). *Leadership dilemmas - Grid solutions*. Houston, USA: Gulf Publishing Company. Obtenido de https://books.google.es/books/about/Leadership_Dilemmas_Grid_Solutions.html?id=K839U7SOrWMC
- Blake, R. y Mouton, J. (1978). *The New Managerial Grid: Strategic New Insights into a Proven System for Increasing Organization Productivity and Individual Effectiveness-Plus a Revealing Examination of How Your Managerial Style Can Affect Your Mental and Physical Health*. Houston, USA: Gulf.
- Blanchard, K., Zigarmi, D. y Nelson, R. (1993). Situational leadership after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 1(1), 21–36.
- BOE. (27 de 4 de 2015). *Ley de fomento de la financiación empresarial*. Obtenido de <http://www.boe.es/boe/dias/2015/04/28/pdfs/BOE-A-2015-4607.pdf>

- Bollen, J., Mao, H. y Zeng, X. (2011). Twitter mood predicts the stock market. *Journal of Computational Science*, 2(1), 1-8.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons. Obtenido de <https://www.amazon.com/Structural-Equations-Latent-Variables-Kenneth/dp/0471011711>
- Boughzala, I. (2016). Social Media and Value Creation: Exploring the Perception of Generation Y toward Corporate Social Networking Applications Use. *Journal of Organizational and End User Computing*. doi:10.4018/JOEUC.2016040107
- Boyd, D. (2006). Friends, Friendsters, and Top 8: Writing community into being on social network sites. *First Monday*, 11(12). Obtenido de <http://firstmonday.org/article/view/1418/1336>
- Boyd, D. M. y Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication* 13(1), 13(1), 210–230. doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x
- Brown, J. y Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. doi:10.1287/orsc.2.1.40
- Brown, M. y Treviño, L. (2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 954–962. doi:10.1037/0021-9010.91.4.954
- Brown, R. y Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49(1), 11–30. doi:10.1007/s11187-017-9865-7
- Brown, S. y Eisenhardt, K. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343–378. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/258850>

Referencias

- Bughin, J. (2015). Taking the measure of the networked enterprise. *McKinsey Quarterly*(Octubre). Obtenido de <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/taking-the-measure-of-the-networked-enterprise>
- Bughin, J., Chui, M. y Pollak, L. (2014). *McKinsey Insights*. Recuperado el 02 de 05 de 2016, de <http://www.mckinsey.com/>: <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/business-and-web-20-an-interactive-feature>
- Burns, J. (1978). *Leadership* (2010 ed.). Harper Perennial Modern Classics. Obtenido de https://www.amazon.com/Leadership-Harper-Perennial-Political-Classics/dp/006196557X/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1377268441&sr=1-1
- Byrne, B. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate.
- Calantone, R., Cavusgil, S. y Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524. doi:10.1016/S0019-8501(01)00203-6
- Campbell, D. y Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multi-trait multi-method matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105. Obtenido de [http://marces.org/EDMS623/Campbell%20DT%20&%20Fiske%20DW%20\(1959\)%20Convergent%20and%20discriminant%20validation%20by%20the%20multitrait-multimethod%20matrix.pdf](http://marces.org/EDMS623/Campbell%20DT%20&%20Fiske%20DW%20(1959)%20Convergent%20and%20discriminant%20validation%20by%20the%20multitrait-multimethod%20matrix.pdf)
- Camps, J., Alegre, J. y Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 687- 703. doi:10.1108/01437721111158279

- Capriotti, P. y Ruesja, L. (2018). How CEOs use Twitter: A comparative analysis of Global and Latin American companies. *International Journal of Information Management*, 39, 242-248. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.003
- Carmichael, F., Palacios-Marqués, D. y Gil, I. (2011). How to create information management capabilities through web 2.0. *Service Industries Journal*, 31(10), 1613-1625. doi:10.1080/02642069.2010.485635
- Casaló, L., Flavián, C. y Guinalú, M. (2012). Redes sociales virtuales desarrolladas por organizaciones empresariales: antecedentes de la intención de participación del consumidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa CEDE*, 15(1), 42-51. Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-articulo-redes-sociales-virtuales-desarrolladas-por-S1138575811000752>
- Castelló, A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las Redes Sociales Online*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Castells, M. (2003). Virtual Communities or Network Society? En *In The Internet galaxy: reflections on the Internet, business, and society* (págs. 116–136). Oxford University Press. Obtenido de <http://www.oupcanada.com/catalog/9780199255771.html>
- Castells, M. (2012). *Networks of outrage and hope: Social movements in the internet age* (1 ed.). Cambridge: Polity Press. Obtenido de <https://www.amazon.com/Networks-Outrage-Hope-Movements-Internet/dp/0745662854>
- Ceballos, E. y Páez, C. (2016). Diseño de una aplicación dirigida al turismo 3.0 alineada a un modelo de negocio. *Asociación Mexicana de Investigación y Docencia Transdisciplinaria*, 2(1), 22-35. Obtenido de <http://revista-diotima.org/documentos/DIOTIMA-4.pdf#page=28>

- Chan, Y. y Ngai, E. (2011). Conceptualising electronic word of mouth activity: An input-process-output perspective. *Marketing Intelligence and Planning*, 29(5), 488-516. doi:10.1108/02634501111153692
- Charan, R. (2008). *Leaders at All Levels* (1 ed.). Jossey-Bass. Obtenido de <http://www.ram-charan.com/books/leaders-at-all-levels/>
- Chipika, S. y Gordon, W. (2006). Enabling technological learning among light engineering SMEs in Zimbabwe through networking. *Technovation*, 26(8), 969-979. doi:10.1016/j.technovation.2005.09.014
- Chiva, R. y Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge towards the integration of two approaches. *Management learning*, 36(1), 49-68. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Ricardo_Chiva/publication/235322118_Organizational_Learning_and_Organizational_Knowledge_Towards_the_Integration_of_Two_Approaches/links/0fcfd510bbf5719e67000000.pdf
- Chiva, R. y Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/228134632_Organizational_Learning_Capability_and_Job_Satisfaction_An_Empirical_Assessment_in_the_Ceramic_Tile_Industry
- Chiva, R., Alegre, J. y Lapidra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242. doi:10.1016/S1048-9843(99)00012-0
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141-144. Obtenido de <http://mtq.sagepub.com/content/9/1/141.short?rss=1&ssource=mfr>

- Churchill, G. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. doi:10.2307/3150876
- Clifford, C. (2 de 1 de 2018). With one simple tweet, Elon Musk shows a masterful lesson in leadership. *CNBC*. Obtenido de <https://www.cnbc.com/2018/01/02/elon-musks-tesla-tweets-are-a-lesson-in-leadership.html>
- Clive, M. (10 de 11 de 2016). *Find Your Place in the Entrepreneurial Ecosystem*. Recuperado el 27 de 08 de 2018, de Green America's Green Business Network: <https://www.greenamerica.org/blog/find-your-place-entrepreneurial-ecosystem>
- Cockburn, T. y Smith, P. (2016). Leadership in the Digital Age: Rhythms and the beat of change. En A. Normore, *Handbook of Research on Effective Communication, Leadership, and Conflict Resolution* (págs. 1-20). IGI Global.
- Collins, T. (20 de 01 de 2018). *Trump's itchy Twitter thumbs have redefined politic*. (CBS Interactive Inc.) Obtenido de CNET: <https://www.cnet.com/google-amp/news/donald-trump-twitter-redefines-presidency-politics/>
- Collins, C. y Smith, K. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Review*, 49(3), 544-560 .
- Comisión Europea. (2010). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo, y al Comité de las Regiones. Europa, primer destino turístico del mundo: un nuevo marco político para el turismo europeo*. Bruselas: CE.
- Conger, J. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. doi:10.1016/S1048-9843(99)00012-0
- Conger, J. y Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452. doi:10.1002/job.4030150508

- Connelly, C. y Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development*, 24(5), 294-301.
- CooP - Erasmus+. (19 de 07 de 2018). *Manual de Herramientas para Emprendedores*. Obtenido de https://www.red2red.net:https://www.red2red.net/files/documentos/Start-up_guide_IO5_ES.pdf
- Corral-Marfil, J. (2014). La investigación turística en España. En A. García-Sánchez, *20 años de la actividad turística en España* (págs. 321-336). Madrid: Síntesis.
- Crossan, M., Maurer, C. y White, R. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36(3), 446–460. Obtenido de <http://amr.aom.org/content/36/3/446.full.pdf+html>
- Cullen-Lester, K., Maupin, C. y Carter, D. (2017). Incorporating social networks into leadership development: A conceptual model and evaluation of research and practice. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 130-152. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.005
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/256406>
- Dans, E. (2007). La empresa y la ‘Web 2.0’. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*(80). Obtenido de http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/web20-hdmv.pdf
- Dans, E. y Allen, D. (2001). B2B e-marketplaces: Percepción de la propuesta de valor en un mercado incipiente. *Economía Industrial*, IV(340), 101-108.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Obtenido de <https://hbr.org/product/working-knowledge-how-organizations-manage-what-th/an/3014-PBK-ENG>
- De Jong, R. (2010). *Sácale partido a internet* (1 ed.). Barcelona: Grupo Planeta. Obtenido de <http://www.librolibro.es/libro/sacale-partido-a-internet/9788498750645>

- De Juan Jordan, H., Palacios-Marques, D. y Devece, C. (2018). Leadership Styles and Entrepreneurship. En D. R. A. Tur Porcar, *Inside the Mind of the Entrepreneur. Contributions to Management Science* (págs. 207-218). Cham: Springer. doi:10.1007/978-3-319-62455-6_15
- De Juan-Jordán, H., Guijarro-García, M. y Guardiola, J. (2016). Corporate Social Networks Applied in the Classroom. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 3(2), 156-172. doi:10.4995/muse.2016.6342
- DeMers, J. (11 de 09 de 2014). *Forbes*. Recuperado el 10 de 08 de 2016, de www.forbes.com/sites/jaysondemers/2014/08/11/the-top-10-benefits-of-social-media-marketing/
- Demirkan, H., Spohrer, J. y Welser, J. (2016). Digital Innovation and Strategic Transformation. *IT Professional*, 18(6), 14 - 18. doi:10.1109/MITP.2016.115
- Dennis, R. y Bocarnea, M. (2005). Development of a servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. Obtenido de http://strandtheory.org/images/Dennis_Bocarnea_-_Development_of_the_SLAI.pdf
- DeVellis, R. (1991). *Scale Development. Theory and Applications* (3ª ed.). Newbury Park, California: Sage Publications,. Obtenido de <https://www.amazon.com/Scale-Development-Applications-Applied-Research/dp/1412980445>
- Díaz, J. (08 de 09 de 2015). *12 Herramientas para emprendedores que te ayudarán a iniciar y desarrollar tu Negocio*. Obtenido de <https://www.negociosyemprendimiento.org/>: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2015/09/herramientas-emprendedores.html>
- Divol, R., Edelman, D. y Sarrazin, H. (2012). Demystifying social media (using social media for marketing). *McKinsey Quarterly*(2), 67-77. Obtenido de

- <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/demystifying-social-media>
- Dixon, N. (1997). The hallways of learning. *Organizational Dynamics*, 25(4), 23–34. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261697900346>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*. New York: Harper & Row.
- Duarte, D. y Snyder, N. (2001). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques that Succeed* (3 ed.). San Francisco: Jossey-Bass Inc. Obtenido de <https://www.amazon.com/Mastering-Virtual-Teams-Strategies-Techniques/dp/0787982806>
- Dubini P, y Aldrich H. (1991). Personal and Extended Networks Are Central to the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 6(5).
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. y Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796. doi:10.1111/1467-6486.00203
- Edmondson, A., Winslow, A., Bohmer, R. y Pisano, G. (2003). Learning how and learning what: effects on tacit and codified knowledge on performance improvement following technology adoption. *Decision Sciences*, 34(2), 197–223. doi:10.1111/1540-5915.02316
- Eisenbeiss, S. (2012). Rethinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach. *Leadership Quarterly*, 23, 791–808. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.001
- Elon, M. (26 de 12 de 2017). How can we improve further? *Twitter*. Obtenido de <https://twitter.com/elonmusk/status/945712432416137217>
- EO Entrepreneurs' Organization. (30 de 6 de 2017). www.eonetwork.org. Obtenido de <https://www.eonetwork.org/annual-report>

- Erragcha, N. y Romdhane , R. (2014). Social Networks as Marketing Tools. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 19(1).
- Escudero, J. (10 de 7 de 2018). *Las mejores apps para emprender*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/>: <http://www.emprendedores.es/gestion/58-mejores-app-aplicaciones-moviles-emprender>
- Evans, C. (2017). Interpersonal Communication Application to Leadership. En V. Wang , *Encyclopedia of Strategic Leadership and Management* (págs. 296-316). Florida, USA: Florida Atlantic University. doi:10.4018/978-1-5225-1049-9.ch022
- Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277–298. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507370900218>
- Fages-Ramió, R. (2008). Actitud 2.0: la política más allá de los blogs. *Internet, Derecho y Política (IDP). Software social y Web 2.0: Implicaciones jurídico-políticas* (7), 19-25. Obtenido de <http://www.uoc.edu/idp/7/dt/esp/fages.pdf>
- Fernández, R. (2008). Modelos de medida y análisis factorial confirmatorio. *Metodología en la investigación sobre discapacidad. Introducción al uso de las ecuaciones estructurales*, (págs. 30-42). Salamanca. Obtenido de http://riberdis.cedd.net/bitstream/handle/11181/3270/Metodologia_en_investigacion_sobre_discapacidad.pdf?sequence=2#page=76
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J. y Chiva-Gómez, R. (2012). Orientación Emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño Innovador. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 157-170. doi:10.4067/S0718-27242012000200013
- Ferreras-Méndez, J. L., Sanz-Valle, R. y Alegre, J. (2017). Transformational leadership and absorptive capacity: an analysis of the organisational catalysts for this relationship. *Technology Analysis & Strategic Management*. doi:10.1080/09537325.2017.1299859

- Fiol, C., Harris, D. y House, R. (1999). Charismatic leadership: strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10(3), 449–482. doi:10.1016/S1048-9843(99)00021-1
- Firlej, M. y Kluz, A. (10 de 5 de 2016). *How to be a leader in the digital age*. Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2016/05/how-to-be-a-leader-in-the-digital-age/>
- Flamholtz, E. y Randle, Y. (2007). *Growing Pains*. Hoboken, New Jersey, USA: Wiley & Sons. Obtenido de https://www.amazon.com/Growing-Pains-Sustainably-Successful-Organizations/dp/1118916409/ref=dp_ob_title_bk
- Flores, A., Pereira, E. y Graça, H. (2017). Entrepreneurial Ecosystems. En N. Scott, M. De Martino y M. Van Niekerk, *Knowledge Transfer to and within Tourism (Bridging Tourism Theory and Practice, Volume 8)* (págs. 97-111). Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/S2042-144320170000008007
- Forés, B. y Camisón, C. (2008). La capacidad de absorción de conocimiento. Factores determinantes internos y externos. *Dirección y Organización*, 36, 35-50. Obtenido de <http://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/69/69>
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
- Forselledo, A. (2010). *Introducción a la sociometría y sus aplicaciones*. Montevideo – Uruguay: Publicación sin fines de lucro de UNESU. Obtenido de <http://unesu.info/ddnn.asu/sociometria.introduccion.pdf>
- Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughead, T., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G. y Boen, F. (2015). Who takes the lead? Social network analysis as a pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. *Social Networks*, 43, 28-38. Obtenido de http://www.albany.edu/~ravi/pdfs/talk_papers.d/fransen_etal_2015.pdf

- Froehlich, D., Segers, M. y Van den Bossche, P. (2014). Informal Workplace Learning in Austrian Banks: The Influence of Learning Approach, Leadership Style, and Organizational Learning Culture on Managers' Learning Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 29-57. doi:10.1002/hrdq.21173
- Fry, L., Vitucci, S. y Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000779>
- Fuchs, C. (2008). Internet and Society. Social Theory in the Information Age. *New York: Routledge Research in Information Technology and Society*(8), 408. Obtenido de <http://fuchs.uti.at/wp-content/uploads/Internet+Society.pdf>
- Gaines-Ross, L., Perry, C., Warren, J., Wade, J. y Honan, B. (2013). *The Social CEO: Executives Tell All*. New York: Weber Shandwick - KRC Research. Obtenido de <http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/Social-CEO-Study.pdf>
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D. y Walumba, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Garrigós, F., Conesa, M., Palacios, D. y Ribeiro, D. (2008). Efectos de las TIC sobre la gestión. Análisis empírico en los hoteles españoles. *Economía Industrial*, 370, 197-205. Obtenido de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/370/197.pdf>
- Garriss, S., Kaminsky, M., Freedman, M., Karp, B., Mazieres, D. y Yu, H. (2006). Re: Reliable Email. San Jose, CA: In Proceedings of the 3rd Symposium on Networked Systems Design and Implementation (NSDI'06). Obtenido de <http://www.scs.stanford.edu/~dm/home/papers/garriss:re.pdf>

- Garver, M. y Mentzer, J. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57. Obtenido de <http://search.proquest.com/openview/a778d630df6747e2918f1527a34cbd76/1?pq-origsite=gscholar>
- Georgopoulos, B., Mahoney, G. y Jones, N. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41(1), 345–353. doi:10.1037/h0048473
- Geyer, W., Dugan, C., DiMicco, J., Millen, D., Brownholtz, B. y Muller, M. (2008). Use and Reuse of Shared Lists as a Social Content Type. *CHI '08 Proceedings of the twenty-sixth annual SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (págs. 1545-1554). Florencia, Italia: ACM. doi:10.1145/1357054.1357296
- Gligorijevic, B. (2016). Review platforms in destinations and hospitality. (I. G. R. Egger, Ed.) *Open tourism*, 215-228. doi:10.1007/978-3-642-54089-9_15
- Gloor, P., Woerner, S., Schoder, D., Fischbach, K. y Fronzetti Colladon, A. (2017). Size Does Not Matter In the Virtual World. Comparing Online Social Networking Behavior with Business Success of Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/41ba/aabf68ac81d1ba79eecf0febc5a77e3575d5.pdf>
- Golbeck, J. (2005). Computing and Applying Trust in Web-Based Social Networks. Maryland: University of Maryland, College Park. Obtenido de <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1104446>
- Golbeck, J. y Hendler, J. (2006). FilmTrust: movie recommendations using trust in web-based social networks. En IEEE (Ed.). (págs. 282–286). Consumer Communications and Networking Conference, IEEE Conference Proceedings.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *Primal Leadership*. Boston, USA: Harvard Business Review Press. Obtenido de

- <http://www.springbusinessmanagement.co.uk/wp-content/uploads/2014/07/Primal-Leadership--Goleman.pdf>
- Graham, J. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119. doi:10.1016/1048-9843(91)90025-W
- Grasso, A. y Convertino, G. (2012). Collective Intelligence in Organizations: Tools and Studies. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 21(4-5), 357-369. doi:10.1007/s10606-012-9165-3
- Greenleaf, R. (1970). *The Servant as a Leader*. (G. Center, Ed.) Obtenido de <https://www.greenleaf.org/products-page/the-servant-as-leader/>: <http://www.benning.army.mil/infantry/199th/ocs/content/pdf/The%20Servant%20as%20Leader.pdf>
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, New Jersey, USA: Paulist Press. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=AfjUgMJDK4C>
- Gregory, A. (2016). *Leaders 2020. The next-generation executive: How strong leadership pays off in the digital economy*. Oxford: Oxford Economics. Recuperado el 02 de 01 de 2017, de <http://www.oxfordeconomics.com/thought-leadership/blog/leadership-for-the-digital-economy>
- Greve, A. y Salaff, J. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1-22.
- Greve, A. y Salaff, J. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1). doi:10.1111/1540-8520.00029
- Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E. y Pihlström, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35(9), 857-877.
- Gutiérrez de Diego, M. (2012). Estrategia 2.0. Cómo ha cambiado la forma de hacer negocios. *Community manager: gestión de comunidades virtuales*. Obtenido de

- <http://gcvyrs2016.wikispaces.com/file/view/ESTRATEGIA%202.0.pdf/575947795/ESTRATEGIA%202.0.pdf>
- Guzmán-Sanjinés, G. E. (2014). *Efecto de las redes sociales sobre la innovación y el desempeño empresarial en el sector hotelero español*. Valencia: UPV.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7 ed.). Harlow, Inglaterra: Pearson Education Limited. Obtenido de <https://www.amazon.com/Multivariate-Data-Analysis-Joseph-Hair/dp/0138132631>
- Hair, J., M. Ringle, C. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. doi:10.2753/MTP1069-6679190202
- Harris, L. y Rae, A. (2009). Social networks: The future of marketing for small business. *The Journal of Business Strategy*, 30(5), 24-31.
- Hassan-Montero, Y. y Herrero-Solana, V. (2006). Improving Tag-Clouds as Visual Information Retrieval Interfaces. *International Conference on Multidisciplinary Information Sciences and Technologies, InSciT2006*. Mérida. Obtenido de http://www.yusef.es/improving_tagclouds.pdf
- Hatzi, O., Meletakis, G., Nikolaidou, M. y Anagnostopoulos, D. (2014). Collaborative Management of Applications in Enterprise Social Networks. *IEEE Eighth International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS)*. Marrakech, Marruecos: IEEE. doi:10.1109/RCIS.2014.6861034
- Hayes, B. (1993). *Measuring customer satisfaction. Development and use of questionnaires*. Co ,U.S.: Brown (William C.). Obtenido de <https://www.amazon.es/Measuring-Customer-Satisfaction-Development-Questionnaires/dp/0873891317>

Referencias

- Hedberg, B. (1979). *How organizations learn and unlearn*. (Arbetslivscentrum, Ed.) Working papers. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=PXI7MQAACAAJ>
- Hedberg, B. (1981). *How organizations learn and unlearn* (Handbook of Organizational Design ed.). (P. S. Nystrom, Ed.) New York, EEUU: Oxford University Press. Obtenido de https://books.google.es/books/about/How_Organizations_Learn_and_Unlearn.html
- Heidemann, J., Klier, M. y Probst, F. (2012). Online social networks: A survey of a global phenomenon. *Computer Networks*, 56(18), 3866–3878. doi:10.1016/j.comnet.2012.08.009
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A. y Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 3(311-330), 13. Obtenido de <http://jsr.sagepub.com/content/13/3/311.short?rss=1&ssource=mfr>
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1982). Leadership style: Attitudes and behaviors. *Training and Development Journal*, 36(5), 50–52. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/232435006_Leadership_style_Attitudes_and_behaviors
- Hertogh, d., Viaene, S. y Dedenne, G. (2011). Governing web 2.0. *Communications of the ACM*, 54(3), 124-130. Obtenido de <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1897882>
- Hoch, J. y Kozlowski, S. (2014). Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403. doi: 10.1037/a0030264

- Hogan, B. (2008). Analyzing social networks via the internet. En R. L. N. Fielding (Ed.), *The SAGE handbook of online research methods* (pág. capítulo 8). Sage.
- Holmes, R. (23 de 2 de 2016). Yes, Even CEOs Need To Use Social Media—And They Need To Do It Well. *Fast Company. The future of work*. Obtenido de <https://www.fastcompany.com/3056970/yes-even-ceos-need-to-use-social-media-and-do-it-well>
- Hormigo, A. (2014). *Tesis: Introducción a las ecuaciones estructurales en AMOS y R*. Granada: Universidad de Granada.
- Horowitz, D. y Kamvar, S. (2010). The anatomy of a large-scale social search engine. *Proceedings of the 19th international conference on World wide web* (págs. 431-440). Raleigh, North Carolina, USA: New York: ACM. doi:10.1145/1772690.1772735
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- House, R. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. (U. o. Faculty of Management Studies, Ed.) *Working paper series - University of Toronto, Faculty of Management Studies*, 77(10), 1-34. Obtenido de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Howell, J. y Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/20159097>
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. Obtenido de http://mgmt.iisc.ernet.in/~piyer/Knowledge_Management/Organizational%20Learning%20Contributing%20Processes%20201%20Organization%20Science%201991.pdf

- Hurley, R. y Hult, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. doi:10.2307/1251742
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit índices, sample size, and advance topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057740809001120>
- Idris, N. y Tan, J. (2017). Review of literature on women entrepreneurs. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 1(3), 1–11. Obtenido de <http://gbse.com.my/v1no3jan17/Paper-40-.pdf>
- Indrupati, J. y Henari, T. (2012). Entrepreneurial success, using online social networking: evaluation. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(1), 47-62. doi:10.1108/17537981211225853
- INE. (30 de 06 de 2017). <http://www.ine.es/>. Obtenido de http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863#
- INE. (30 de 06 de 2017). <http://www.ine.es/>. Obtenido de <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0617.pdf>
- Ingebricson, D. (2010). *Corporate Microblogging: A Case Study on How Yammer Affects Knowledge Sharing in a Multinational Consultancy Company*. Oslo: University of Oslo – Faculty of Social Sciences. Obtenido de <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-26562>
- Inkpen, A. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 39(1), 123-140. Obtenido de <http://ejournal.narotama.ac.id/files/creating%20knowledge%20through%20collaboration,%20by%20inkpen%201996.pdf>

- Instituto Nacional de Ciberseguridad de España, S.A. (INCIBE). (2009). *Estudio sobre la privacidad de los datos y la seguridad de la información en las redes sociales online*. Obtenido de <http://observatorio.inteco.es>
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Cuenta satélite del turismo de España*. INE. Obtenido de http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863
- Instituto Nacional de Estadística. (20 de 11 de 2015). <http://www.ine.es/>. Obtenido de INE: <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t11/e162eoh/a2015/10/&file=catof01.px>
- Investopedia. (2017). Obtenido de <http://www.investopedia.com/terms/c/ceo.asp>
- Ionescu, V.-C. y Bolcaş, C. (2016). The Entrepreneur, Key-Figure of the Entrepreneurial Phenomenon. *Manager Journal*, 24(1), 130-136. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/but/manage/v24y2016i1p130-136.html>
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*.
- Iturricha, C. (2011). *Efectos de la tecnología Web 2.0 en la generación de competencias distintivas: estudio empírico en empresas del sector metal de España*. Valencia: Tesis Doctoral. UPV. Obtenido de <https://www.educacion.es/teseo/mostrarRef.do?ref=918051>
- Jansen, B., Zhang, M., Sobel, K. y Chowdury, A. (2009). Twitter power: Tweets as electronic word of mouth. *Journal of American Society for Information Science and Technology*, 60(11), 2169-2188.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F. y Volverda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015. doi:10.1.1.320.3561

- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. y Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725. Obtenido de [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148-2963\(03\)00243-1](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148-2963(03)00243-1)
- Jian, G. y Fairhurst, G. (2017). Leadership in Organizations. En *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. John Wiley & Sons, Inc. doi:10.1002/9781118955567.wbieoc124
- Jiancheng, W., Xin, S., Yaohang, T., Vasudeva, L., Gongjun, A. y Tao, Y. (2015). Gaining Competitive Intelligence from Social Media Data: Evidence from Two Largest Retail Chains in the World. *Industrial Management & Data Systems*, 115, 9.
- Jiang, H., Luo, Y. y Kulemeka, O. (2016). Leading in the digital age: A study of how social media are transforming the work of communication professionals. *Telematics and Informatics journal*, 33(2), 493-499. doi:10.1016/j.tele.2015.10.006
- Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales un estudio empírico. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 29, 31-55. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2385979.pdf>
- JobVite. (22 de 9 de 2015). www.JobVite.com. Recuperado el 13 de 01 de 16, de <https://www.jobvite.com/blog/welcome-to-the-2015-recruiter-nation-formerly-known-as-the-social-recruiting-survey/>
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall. Obtenido de <https://www.amazon.es/Exploring-Corporate-Strategy-Gerry-Johnson/dp/0273711911>
- Judge, T., Piccolo, R. y Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2004-10572-004>

- Judge, T., Woolf, E., Hurst, C. y Livingston, B. (2008). Leadership. En J. a. Barling (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1, págs. 334–352). Los Angeles, CA, USA: Sage. doi:10.4135/9781849200448.n19
- Juman, D. y Sileo, L. (2014). *Global Online Travel Overview*. phocuswright. Obtenido de <http://www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/Global-Online-Travel-Overview-Third-Edition>
- Jung, M., Naughton, J., Tahoun, A. y Wang, C. (17 de 5 de 2016). *Corporate Use of Social Media*. (M. Tonello, Ed.) Recuperado el 15 de 10 de 2016, de <https://corpgov.law.harvard.edu>:
<https://corpgov.law.harvard.edu/2016/05/17/corporate-use-of-social-media-2/>
- Kane, G. (2017). The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. *Information and Organization*, 27(1), 37–46. doi:10.1016/j.infoandorg.2017.01.001
- Kane, G. (2015). Leadership Theories. En J. Borland, G. Kane y L. Burton, *Sport Leadership in the 21st Century* (págs. 1-20). Burlington, Massachusetts, Estados Unidos: Jones & Bartlett Learning. Obtenido de <http://www.jblearning.com/catalog/9781284034158/>
- Kang, E. (2008). Director interlocks and spillover effects of reputational penalties from financial reporting fraud. *Academy of Management Journal*, 51(3), 537-55. Obtenido de [http://www.ntu.edu.sg/home/aslkang/Articles/Kang%20\(2008\).pdf](http://www.ntu.edu.sg/home/aslkang/Articles/Kang%20(2008).pdf)
- Kaplan, A. y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kaplan-Leiserson, E. (2005). Virtual work, it's not just for members of the Jedi council. *T+D*, 59(8), 12-13.
- Katona, Z., Zubcsek, P. y Sarvary, M. (2011). Network effects and personal influences: The diffusion of an online social network. *Journal of Marketing Research*, 48(3),

Referencias

- 425-443. Obtenido de https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/5742/network_effects.pdf
- Kawasaki, G. (2015). The Art of Evangelism. *Harvard Business Review*, Mayo, 108–111. Obtenido de <https://hbr.org/archive-toc/BR1505>
- Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age - A study on the effects of digitalisation on top management leadership*. Stockholm: Stockholm Business School Master. Obtenido de <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:971518>
- Kickstarter. (20 de 9 de 2018). *Estadísticas de Kickstarter*. Obtenido de .kickstarter.com: <https://www.kickstarter.com/help/stat>
- Kietzmann, J., Hermkens, K., Mc. Carthy, I. y Silvestre, B. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building block of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681311000061>
- Kimball, L. y Rheingild, H. (2003). *How online social networks benefit organizations*. Recuperado el 22 de 08 de 2016, de <http://smtp.groupjazz.com/pdf/osn.pdf>
- Kinnear, T. y Taylor, J. (1993). *Investigación de mercados : un enfoque aplicado* (4 ed.). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Koc, T. y Ceylan, C. (2006). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, 27(3), 105–114. doi:10.1016/j.technovation.2005.10.002
- Kodama, M. (2007). Knowledge creation through network strategic communities. En *The Strategic Community-Based Firm* (págs. 157-175). Palgrave Macmillan UK. doi:10.1057/9780230625761_7
- Kofman, F. y Senge, P. (2003). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23. doi:10.1016/0090-2616(93)90050-B

- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. Obtenido de <http://www.archwoodside.com/wp-content/uploads/2015/09/Kogut-theory-in-use-1992-Org-Science.pdf>
- Korzynski, P. (2013). Online social networks and leadership: Implications of a new online working environment for leadership. *International Journal of Manpower*, 38(4), 975-994. doi:10.1108/IJM-07-2013-0173
- Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 3-11. Obtenido de <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
- Kouzes, J. y Posner, B. (1987). *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco. USA: Jossey- Bass.
- Kratzer, J., Leenders, R. y Van Engelen, J. (2006). Informal contacts and performance in innovation teams. *International Journal of Manpower*, 26(6), 513-528. doi:10.1108/01437720510625430
- Kromidha, E. y Robson, P. (2016). Social identity and signalling success factors in online crowdfunding. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9-10), 605-629. doi:10.1080/08985626.2016.1198425
- Kurtzman, J. (2010). *Common Purpose: How Great Leaders Get Organizations to Achieve the Extraordinary*. Jossey-Bass Inc. Obtenido de <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470490098.html>
- Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leader-Chiveé, L. y Cowan, E. (2008). Networking the way to success: online social network for workplace and competitive advantage. *People & Strategy*, 31(4), 208-240.

- Leadership-Central.com. (2012). *Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory*. Recuperado el 7 de 12 de 2016, de <http://www.leadership-central.com/situational-leadership-theory.html>.
- Lehner, F. y Haas, N. (2011). Measuring Knowledge Management Success: Development and Test of a Theory-Based Measuring Model. *Information Technology*, 53(3), 126-134. Obtenido de <http://dblp.uni-trier.de/db/journals/it/it53.html#LehnerH11>
- Leiner, B. M., Kahn, R. E., Postel, J., Cerf, V. G., Kleinrock, L., Roberts, L. G., . . . Wolff, S. (2009). A Brief History of the Internet. *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*, Volume 39, Number 5, 22-31.
- Leonardi, P., Huysman, M. y Steinfi, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19. doi:10.1111/jcc4.12029
- Lettich, T. (6 de 4 de 2016). *Entrepreneurial Ecosystem Spotlight: Salt Lake City, UT*. (FundingSage, Ed.) Obtenido de Launchpedia: <https://fundingsage.com/entrepreneurial-ecosystem-spotlight-salt-lake-city-ut/>
- Lettich, T. (2 de 6 de 2017). *Entrepreneurial Ecosystem Spotlight: Augusta, GA*. (FundingSage, Ed.) Obtenido de Launchpedia: <https://fundingsage.com/entrepreneurial-ecosystem-spotlight-augusta-georgia/>
- Levine, R., Locke, C. y Searls, D. (1999). *The cluetrain manifesto*. Basic books. Obtenido de <http://www.cluetrain.com/book.html>
- Levy, M. (2009). WEB 2.0 implications on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 120-134. doi:10.1.1.525.4213
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates.". *The Journal of Social Psychology*, 10(1), 271-299. doi:10.1080/00224545.1939.9713366

- Li, H. (2010). *SNS Tide – Embracing the New Transformation of Social Networks*. Beijing.
- Liao, S. y Wu, C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822–846. doi:10.5465/AMJ.2009.43670902
- Licoppe, C. y Smoreda, Z. (2005). Are social networks embedded? How networks are changing today with changes in communication technology. *Social Networks*, 27(4), 317-335. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378873304000619>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, USA: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.amazon.com/New-Patterns-Management-R-Likert/dp/B0018CIYY>
- Lim, S. y Palacios-Marqués, D. (2011). Culture and purpose of Web 2.0 service adoption: a study in the USA, Korea and Spain. *Service Industries Journal*, 31(1), 123-131. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/233021816_Culture_and_purpose_of_Web_20_service_adoption_A_study_in_the_USA_Korea_and_Spain
- Liu, H., Wang, Q. y Mei, Y. . (2012). Effects of Start-up Firm’s Social Network on Knowledge Transfer: An Empirical Study. *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, (págs. 228–233). Sanya, China.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J. y Guinot, J. (2016). Organicity and performance in excellent HRM organizations: the importance of organizational learning capability. *Review of Managerial Science*, 10(3), 463–485. doi:10.1007/s11846-014-0164-2

- Mangold, G. y Faulds, D. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/222415599_Social_media_The_new_hybrid_element_of_the_promotion_mix
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. Obtenido de <http://www.analytictech.com/mb874/papers/march.pdf>
- Margetts, H., John, P., Hale, S. y Reissfelder, S. (2015). Leadership without Leaders? Starters and Followers in Online Collective Action. *Political Studies*, 63(2), 278-299. Obtenido de <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1308/1308.0237.pdf>
- Maroofi, F. (2018). Knowledge Management and Organizational Performance in Service Industry: Transformational Leadership Versus Transactional Leadership. En N. Baporikar, *Global Practices in Knowledge Management for Societal and Organizational Development* (págs. 194-212). IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-3009-1.ch009
- Marsh, S. y Stock, G. (2006). Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 422-436. doi:10.1111/j.1540-5885.2006.00214.x
- Martínez-González, J. (2016). Dirigir la empresa turística con orientación estratégica al mercado. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 9(21). Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/turydes/21/mercado.html>
- Martins, C. y Patricio, L. (2013). Understanding participation in company social networks. *Journal of Service Management*, 24(5), 567-587. doi:10.1108/JOSM-04-2013-0112
- mashable. (2013). *mashable.com*. Recuperado el 22 de 06 de 2016, de <http://mashable.com/2013/06/14/enterprise-social-networks/>

- Mayer, D., Aquino, K., Greenbaum, R. y Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171. doi:10.5465/amj.2008.0276
- Megías, J. (20 de 07 de 2018). *Estrategia, Startups y Modelos de Negocio*. Obtenido de <https://javiermegias.com/>: <https://javiermegias.com/blog/category/herramientas/>
- Microsoft. (2017). *Yammer*. Obtenido de <https://products.office.com/en-us/yammer/yammer-features>
- Miller, M. (2005). The digital dynamic: how communications media shape our world. *The Futurist*, 39(3), 31-36. Obtenido de <https://www.questia.com/magazine/1G1-131858886/the-digital-dynamic-how-communications-media-shape>
- Mislove, A., Gummadi, K. y Druschel, P. (2006). Exploiting social networks for Internet search. (págs. 79-84). New York: 5th Workshop on Hot Topics in Networks. Obtenido de <http://conferences.sigcomm.org/hotnets/2006/program.html>
- Monge Ivars, J. y Juan Pérez, Á. (2010). *Prueba de chi-cuadrado*. Obtenido de UOC: https://www.uoc.edu/in3/emath/docs/Chi_cuadrado.pdf
- Moreno-Gil, S. y Picazo-Peral, P. (2015). La formación, la investigación y la exportación de conocimiento del sector turístico. En E. Aguiló-Pérez y S. Antón-Clavé, *20 retos para el Turismo en España* (págs. 335-349). Madrid: Pirámide.
- Motoyama, Y. y Knowlton, K. (2016). From resource munificence to ecosystem integration: the case of government sponsorship in St. Louis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(5-6), 448-470. doi:10.1080/08985626.2016.1186749
- Mueller, R. (1996). *Basic principles of structural equation modeling. An introduction to LISREL and EQS*. New York.: Springer Texts in Statistics. Obtenido de <http://www.springer.com/us/book/9780387945163>
- Musiał, K. y Kazienko, P. (2013). Social networks on the Internet. *World Wide Web*, 16(1), 31–72. doi:10.1007/s11280-011-0155-z

- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Narbona, J. (2016). Digital leadership, Twitter and Pope Francis. *Church, Communication and Culture*, 1(1), 90-109. doi:10.1080/23753234.2016.1181307
- Nelson, R. y Winter, S. (1985). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press. Obtenido de <http://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674272286>
- Nielsen. (2012). *State of the Media: The Social Media Report 2012*. Recuperado el 5 de 08 de 2016, de www.nielsen.com: www.nielsen.com/us/en/reports/2012/state-of-the-media-the-social-media-report-2012.html
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard business review*, July–August 2007 issue. Obtenido de <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. Obtenido de <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691>
- Northstar Travel Media. (15 de 01 de 2017). <http://www.travelweekly.com>. Obtenido de Travel Weekly's 2016 Consumer Trends: <http://www.travelweekly.com/ConsumerSurvey2016>
- Okazaki, S., Andreu, L. y Campo, S. (2017). Knowledge Sharing Among Tourists via Social Media: A Comparison Between Facebook and TripAdvisor. *International Journal of Tourism Research*, 19(1), 107–119. doi:10.1002/jtr.2090
- Olazarán, M., Lavía, C. y Otero, B. (2005). Cooperación, conocimiento e innovación: políticas y agentes regionales de I+D. *Ekonomiaz*, 2(59), 186-195.

- ONTSI. (2016). *LA SOCIEDAD EN RED. Informe Anual 2015*. Madrid: ONTSI. Recuperado el 03 de 10 de 2016, de <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/content/informe-anual-la-sociedad-en-red-2015-edici%C3%B3n-2016>
- Oracle Corporation. (15 de 1 de 2013). <http://www.oracle.com>. (SelectMinds, Ed.) Recuperado el 2 de 10 de 2016, de <http://www.oracle.com/us/products/applications/roi-of-social-media-1891054.pdf>
- Ordóñez-de-Pablos, P. y Tennyson, R. (2017). *Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce*. IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-0948-6
- O'Reilly, T. (30 de 9 de 2005). *What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Recuperado el 15 de 02 de 2015, de <http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Organización Mundial del Turismo OMT. (2015). *UNWTO Tourism Highlights*. doi:10.18111/9789284416899
- Orgaz, B. (2008). Introducción a la metodología SEM: Concepto y propósitos fundamentales. *VI Seminario Científico SAID. Colección Actas 5/2008* (págs. 13-19). Publicaciones del INICO. Obtenido de www.um.es/metaanalysis/pdf/5023.pdf
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T., Mangham, I. y Grant, D. (2000). A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 887-901. doi:10.1111/1467-6486.00209
- Ouwensloot, H. y Odekerken-Schroder, G. (2008). Who's who in brand communities – and why? *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 571-585. doi:10.1108/03090560810862516
- Oxford University Press. (2016). *English Oxford Dictionary*. Obtenido de <https://en.oxforddictionaries.com/definition/knowledge>

- Palacios-Marqués, D. y Peris, M. (August 2011). Development of a measurement scale to know the introduction degree of social networks in the firms. *Paper presented at Global Entrepreneurship and Services Conference*. Taiwan.
- Palacios-Marqués, D., De Juan-Jordán, H., Alguacil, P. y Ribeiro, D. (2015). Knowledge transfer in online social networks and its effect on innovation capacity. *7th European Conference on Intellectual Capital* (págs. 253-278). Cartagena: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Palacios-Marques, D., Devece-Carañana, C. y Llopis-Albert, C. (Diciembre de 2016). Examining the Effects of Online Social Networks and Organizational Learning Capability on Innovation Performance in the Hotel Industry. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1126–1133. doi:10.1002/mar.20948
- Palacios-Marqués, D., Merigo, J. y Soto-Acosta, P. (2015). Online social networks as an enabler of innovation in organizations. *Management Decision*, 53(9). doi:10.1108/MD-06-2014-0406
- Palacios-Marqués, D., Soto-Acosta, P. y Merigó, J. (2015). Analyzing the effects of technological, organizational and competition factors on Web knowledge exchange in SMEs. *Telematics and Informatics*, 32(1), 23-32. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0736585314000495>
- Pallis, G., Zeinalipour-Yazti, D. y Dikaiakos, M. D. (2011). Online Social Networks: Status and Trends. *New Directions in Web Data Management 1*, SCI 331, pp. 213–234.
- Patroni, J., Briel, F. y Recker, J. (2016). How Enterprise Social Media Can Facilitate Innovation. *IT Professional*, 18(6), 34-41. doi:10.1109/MITP.2016.102
- Pérez, S., Montes, J. y Vazquez, C. (2006). Human resources management as a determining factor in organisational learning. *Management Learning*, 37(2), 215-239. doi:10.1177/1350507606063443
- Perry, C., Schiller, V., Ballock, C. y Gaines-Ross, L. (16 de 3 de 2017). *Socializing Your CEO IV: The Engagement Factor*. New York: Weber Shandwick. Obtenido de

Referencias

- Weber Shandwick:
http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/SocializingYourCEO_FINAL.pdf
- Peter, J. y Churchill, G. (1986). Relationship among research design choices and psychometric properties of rating scales. A Meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 23, 1-10. doi:10.2307/3151771
- Pick, T. (3 de 3 de 2016). *webbiquity.com*. Recuperado el 01 de 10 de 2016, de The 12 Best Competitive Intelligence and Benchmarking Tools: <http://webbiquity.com/social-media-marketing/the-12-best-competitive-intelligence-and-benchmarking-tools/>
- Pilkey , Q. (3 de 11 de 2017). *Entrepreneurial Ecosystem Spotlight: Houston, TX*. (FundingSage, Ed.) Obtenido de Launchopedia: <https://fundingsage.com/houston-tx-entrepreneurial-ecosystem-spotlight/>
- Piskorski, M. (2011). Social strategies that work. *Harvard Business Review*, 89(11), Harvard Business Review. Obtenido de <https://hbr.org/2011/11/social-strategies-that-work>
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge, towards a post-critical philosophy*. London: Ed. Taylor & Francis Group, 2005. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=QPPIBQAAQBAJ>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. EEUU: Free Press.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 90(3), 79-91. Obtenido de <https://www.profrandes.com.br/userfiles/37e2f78e93b640608ec17b8de1b6d4b5.pdf>
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91. Obtenido de <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

- Pritchard, D. (2009). Knowledge, Understanding and Epistemic Value. *Royal Institute of Philosophy Supplements*, 64(1), 19-43. doi:10.1017/S1358246109000046
- Qi, C. y Chau, P. (2016). An empirical study of the effect of enterprise social media usage on organizational learning. *PACIS 2016* (pág. 330). AISel. Obtenido de <http://aisel.aisnet.org/pacis2016/330>
- Qian, H., Acs, Z. J. y Stough, R. R. . (2012). Regional systems of entrepreneurship: the nexus of human capital, knowledge and new firm formation. *Journal of Economic Geography*, 13(4), 559–587.
- Raelin, J. (2003). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Obtenido de <https://www.amazon.com/Creating-Leaderful-Organizations-Leadership-Everyone/dp/157675233X>
- Ravasan, A., Rouhani, S. y Asgary, S. (2014). A Review for the Online Social Networks Literature (2005-2011). *European Journal of Business and Management*, 6(4), 22-37. doi:10.1.1.735.4593
- Real Academia Española. (2016). *Duiccionario de la Real Academia de la lengua Española* (Edición del Tricentenario ed.). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=AMrJ4zs>
- Real Academia Española. (18 de 2 de 2018). <http://dle.rae.es/>. Obtenido de Diccionario: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=sociometr%C3%ADa>
- Reid, K. (2017). *Geemap. Entrepreneurial Ecosystem survey analysis, findings and recommendations*. Canadá: Skilling the Bay, Enterprise Geelong and Entrepreneurs Geelong. Obtenido de <https://geemap.com.au/documents/GEEmap-Surveyanalysis-April2017.pdf>
- Reinares-Lara, E. (2015). Estadísticas del turismo español. En AECIT, *La actividad turística española en 2014* (págs. 461-477). Madrid: Síntesis.

- Richter, A., Heidemann, J., Klier, M. y Behrendt, S. (2013). Success Measurement of Enterprise Social Networks. *11th International Conference on Wirtschaftsinformatik*. Leipzig, Alemania.
- Riemer, K. y Tavakoli, A. (2013). *The role of groups as local context in large Enterprise Social Networks: A Case Study of Yammer at Deloitte Australia*. Sydney: University of Sydney. Obtenido de <https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/2123/9279/3/BIS%20WP2013%20-%20001%20-%20RIEMER-FINAL.pdf>
- Riggio, R. (2010). What Is Charisma and Charismatic Leadership? *Psychology Today*. Obtenido de <https://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201210/what-is-charisma-and-charismatic-leadership>
- Rita Men, L. y Sunny Tsai, W.-H. (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. *Public Relations Review*, 42(5), 932-942. doi:10.1016/j.pubrev.2016.08.001
- Robinson, D. (6 de 9 de 2017). *The Incredible Growth of Python*. Obtenido de stackoverflow: <https://stackoverflow.blog/2017/09/06/incredible-growth-python/>
- Ronald, B., Kilduff, M. y Tasselli, S. (2013). Social Network Analysis: Foundations and Frontiers on Advantage. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 527-547. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143828
- Ross, P., McGowan, C. y Styger, L. (2012). A comparison of theory and practice in market intelligence gathering for Australian micro businesses and SMEs. *19th International Business Research Conference: Research for Re-thinking. Australia: Social Science Research Network*, 1-17.
- Russell, R. y Stone, G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157. doi:10.1108/01437730210424

Referencias

- Salas-Vallina, A., Alegre, J. y Fernández, R. (2017). Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector: examining the role of happiness at work from a gender perspective. *The International Journal of Health Planning and Management*, 32, 137-159. doi:10.1002/hpm.2363
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. y Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338. doi:10.1108/PR-06-2015-0186
- Samuel, A. (2 de 4 de 2012). *The Wall Street Journal*. Obtenido de Better Leadership Through Social Media: <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203753704577255531558650636>
- Sanderson, M. (2013). Maximize performance with BI and big data. Comparative analytics enables organizations to benchmark performance against their peers. *Health management technology*, 34(1), 18.
- Schein, E. (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/7262/d22b2ed7c38cd5c3b033c78908c1704b1641.pdf>
- Scheuermann , L., Taylor, G. (1997) "Netiquette", *Internet Research*, 7(4), 269-273, doi:10.1108/10662249710187268
- Schreiber , J., Stage, F., King, J., Amaury, N. y Barlow, E. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results a Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-337. Obtenido de http://steinhardtapps.es.its.nyu.edu/create/courses/3311/reading/7-Reporting_SEM_and_CFA__Schreiber__Stage__King__Nora__Barlow_.pdf

- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers.
- Scientific Software International, Inc. (15 de 02 de 2016). *ssicentral*. Obtenido de <http://www.ssicentral.com/lisrel/advancedtopics.html>
- Scott-Ladd, B. y Chan, C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95–105. doi:10.1002/jsc.668
- Scuotto, V., Del Giudice, M. y Carayannis, E. (2017). The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES' innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 409–424. doi:10.1007/s10961-016-9517-0
- Seashore Louis, K. y Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: the leader's role. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 103-126. doi:10.1108/JEA-07-2016-0077
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. México: Ediciones Granica. Obtenido de https://docs.google.com/document/d/1IMnVcRYdtzqJiI_09yHLdqMQOHICQPC5NyItG0WOO7o
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina en la práctica*. México: Ediciones Granica. Obtenido de <http://www.casadellibro.com/libro-la-quinta-disciplina-en-la-practica/9788475773933/466436>
- Seo, D. y Lee, J. (2016). Web_2.0 and five years since: How the combination of technological and organizational initiatives influences an organization's long-term Web_2.0 performance. *Telematics and Informatics journal*, 33(1), 232–246. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/281137263_Web_20_and_five_years_since_How_the_combination_of_technological_and_organizational_initiatives_influences_an_organization's_long-term_Web_20_performance

- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28. doi:10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x
- Sicilia, M. y Palazón, M. (2008). Brand communities on the internet: a case study of Coca-Cola's Spanish virtual community. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 255-270. doi:10.1108/13563280810893643
- Sidle, C. y Warzynski, C. (2003). A new mission for business schools: the development of actor-network leaders. *Journal of Education for Business*, 79(1), 40-45. doi:10.1080/08832320309599086
- Siew Hoong, A., Tong Ming, L. y Renn Aun, J. (2013). Yammer: A Study on Knowledge Sharing using Enterprises Microblogging System. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 43, 11. Obtenido de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/83376923/yammer-study-knowledge-sharing-using-enterprises-microblogging-system>
- Singh, S., Sao, A., Nagare, T. y Dharmarajan, A. (2016). Role of Social Media Marketing In Brand Building: The New Age Marketing Strategy. *International Journal of Scientific Reseach*, 5(9), 458-463. Obtenido de <http://www.worldwidejournals.in/ojs/index.php/ijsr/article/view/11883/11977>
- Song, Y. y Vinig, T. . (2012). Entrepreneur online social networks – structure, diversity and impact on start - up survival. *International Journal of Organisational Design and Engineering*, 3(2), 189 - 203.
- Sørensen, J. y Stuart, T. (2000). Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81. doi:10.1.1.200.886
- Sorenson, O. (2018). Social networks and the geography of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1-11. doi:10.1007/s11187-018-0076-7
- Spahr, P. (2014). What is Transactional Leadership? How Structure Leads to Results. *Leadership is Learned*. Obtenido de <http://online.stu.edu/transactional-leadership/>

- Spahr, P. (30 de 10 de 2015). *What is Bureaucratic Leadership? How Rules Can Guide People*. Obtenido de St Thomas University: <http://online.stu.edu/bureaucratic-leadership/>
- Spahr, P. (19 de 10 de 2016). *What is Charismatic Leadership? Leading Through Personal Conviction*. Obtenido de St Thomas University: <http://online.stu.edu/charismatic-leadership/>
- Spiegel, D. (11 de 08 de 2016). How we chose the Metro 20: America's Best Places to Start a Business. *CNBC MAKE IT*. Obtenido de <https://www.cnbc.com/2016/08/11/how-we-chose-the-metro-20-americas-best-places-to-start-a-business.html>
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72. doi:10.1111/etap.12167
- Spilling, O. R. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business Research*, 36(1), 91–103.
- Statista. (2014). <https://www.statista.com/>. Recuperado el 20 de 3 de 2016, de <https://www.statista.com/statistics/298779/sentiment-of-user-interaction-with-brand-posts-on-social-media/>
- Statista. (2015). <https://www.statista.com/>. Recuperado el 11 de 09 de 2016, de <https://www.statista.com/statistics/545289/sweden-use-of-social-media-in-enterprises-by-industry-and-type-of-social-media/>
- Statista. (2016). <https://www.statista.com>. Recuperado el 16 de 10 de 2016, de <https://www.statista.com/statistics/269304/international-brands-on-facebook-by-number-of-fans/>
- Statista. (2016). <https://www.statista.com/statistics/259379/social-media-platforms-used-by-marketers-worldwide/>. Recuperado el 15 de 09 de 2016, de <https://www.statista.com/statistics/259379/social-media-platforms-used-by-marketers-worldwide/>

Referencias

- Statista. (28 de 07 de 2017). <https://es.statista.com/grafico/10475/mas-de-un-cuarto-de-la-poblacion-mundial-esta-en-facebook/>.
- Statista. (2017). <https://www.statista.com/>. Recuperado el 15 de 9 de 2016, de Number of social media users worldwide from 2010 to 2021 (in billions): <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
- Statista. (2017). <https://www.statista.com/>. Recuperado el 16 de 10 de 2016, de <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Stelzner, M. A. (2016). *2016 Social Media Marketing Industry Report*. Social Media Examiner. Obtenido de <http://www.socialmediaexaminer.com/report2016/>
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations*. New York, EEUU: Doubleday. Obtenido de <https://www.amazon.com/Intellectual-Capital-new-wealth-organization/dp/0385483813>
- Stieglitz, S. y Dang-Xuan, L. (2012). Social Media and Political Communication: A Social Media Analytics Framework. . *Social Network Analysis and Mining*, 1-15.
- Sticky Media. (2014). <http://www.stikkymedia.com>. Recuperado el 28 de 01 de 2016, de <http://www.stikkymedia.com/blog/2012-2013-social-media-and-tourism-industry-statistics>
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. doi:10.1080/00223980.1948.9917362
- Stogdill, R. y Coons, A. (1957). *Leader behavior: Its description and management*. Columbus, Ohio: Ohio State University. Bureau of Business Research.
- Stone, A., Russell, R. y Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. doi:10.1108/01437730410538671

- Strange, J. y Mumford, M. (2002). The origins of vision: charismatic versus ideological leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 343–377. Obtenido de http://www.academia.edu/4861346/The_origins_of_vision_Charismatic_versus_ideological_leadership
- Sullivan, D. M. y Ford, C. M. . (2014). How entrepreneurs use networks to address changing resource requirements during early venture development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 551–574.
- Sun, P. y Anderson, M. (2011). The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity. *Management Learning*, 43(1), 25–51. doi:10.1111.1033.7314
- Sunley, R. (2015). www.talkwalker.com. Recuperado el 16 de 09 de 10, de <https://www.talkwalker.com/blog/competitive-intelligence-5-social-listening-tips>
- Sussan , F. y Acs, Z. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73. doi:10.1007/s11187-017-9867-5
- Teece, D. (2010). Business Models. Business Strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>
- The Economist. (30 de 1 de 2010). A world of connections. A special report on social networking. *The Economist*.
- The University of Texas at Austin. (01 de 09 de 2018). *Austin Technology Incubator Startup Library*. Obtenido de <https://wikis.utexas.edu/display/asul/Home>
- Thelwall, M. (2009). Social Network Sites: Users and Uses. *Advances In Computers*. Amsterdam: Elsevier, 76, 19-73. Obtenido de http://www.academia.edu/2637468/Social_network_sites_Users_and_uses
- Thomas, R. y Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39-48. Obtenido de

- https://www.researchgate.net/publication/261716612_Innovation_in_tourism_Reconceptualising_and_measuring_the_absorptive_capacity_of_the_hotel_sector
- Truman, R. (2017). What It Takes To Create An Enduring Entrepreneurial Ecosystem. *Forbes CommunityVoice*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2017/11/22/what-it-takes-to-create-an-enduring-entrepreneurial-ecosystem/#60b725ed94ca>
- Uddin, M., Hindu, R., Alsaqour, R., Shah, A., Abubakar, A. y Saba, T. (2015). Knowledge Management Framework using Green IT to Implement Sustainable Entrepreneur Ecosystem. *Applied Mathematics & Information Sciences*, 9(5), 2703-2714. doi:10.12785/amis/090556
- Ulrich, D., Von Glinow, M. y Jick, T. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52–66. doi:10.1016/0090-2616(93)90053-4
- Uribe Saavedra, A. (2014). *Uso de las redes sociales como herramienta de marketing* (Tesis doctoral ed.). Barcelona, Cataluña: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D. y Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 25, 53- 71. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5096815.pdf>
- Urueña, A., Ferrari, A., Blanco, D. y Valdecasaio, E. (2011). *Las Redes Sociales en Internet*. Madrid: ONTSI.
- Urueña, A., Valdecasa, E., Ballester, M., Castro, R. y Cadenas, S. (2016). *TIC y Turismo: situación, políticas y perspectivas*. ONTSI. Obtenido de http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/informe_tic_y_turismo.pdf
- Van de Ven, H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 211–230.

- Van Dierendonck, D. y Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology*, 26(3), 249–267. doi:10.1007/s10869-010-9194-1
- Vazquez-Molina, J. (2013). *Modelos de ecuaciones estructurales en Psicología*. Valencia: UPV.
- Vohra , N. y Thomas, N. (2016). Investigating Organizational Learning through Social Network Analysis: The Case of a Consultancy Firm in India. *Thunderbird international business review*. doi:10.1002/tie.21777
- Vollmer, C. y Precourt, G. (2008). *Always on: Advertising, marketing, and media in an era of consumer control (Strategy + Business)*. New York: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.amazon.com/Always-Advertising-Marketing-Consumer-Strategy/dp/0071508287>
- Vutukuru, S. y Mohan, M. (2016). Impact of digital revolution on leadership. En R. Miryala y J. Gade, *Responsible Tourism & Human Accountability for Sustainable Business* (págs. 202-205). Zenon Academic Publishing.
- Waddell, A. y Pio, E. (2015). The influence of senior leaders on organisational learning: Insights from the employees' perspective. *Management Learning*, 46, 461-478. doi:10.1177/135050761454120
- Walter, F. y Bruch, H. (2009). An affective events model of charismatic leadership behavior: a review, theoretical integration, and research agenda. *Journal of Management*, 35(6), 1428–1452. doi:10.1177/0149206309342468
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. y Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. doi:10.1177/014920630730891
- Wang , V. (2017). *Encyclopedia of Strategic Leadership and Management*. Florida, USA: Florida Atlantic University. doi:10.4018/978-1-5225-1049-9

- Wang, V. y Torrisi-Steele, G. (2016). Digital Leadership in the New Century. En V. Wang, *Encyclopedia of Strategic Leadership and Management* (pág. 17). IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-1049-9.ch012
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. y Colbert, A. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(1), 223–270. doi:10.1177/1059601111401017
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F. y Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5– 21. doi:10.1002/job.1850
- Wang, Y.-L. y Ellinger, A. (2011). Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 512 – 536. doi:10.1108/01437721111158189
- Watson J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 852 – 874.
- We are social, Facebook. (2016). *We are social, Facebook*. Recuperado el 25 de 9 de 2016, de <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/2016-digital-yearbook>
- Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M. y Haythornthwaite, C. (1996). Computer networks as social networks: collaborative work, telework, and virtual community. *Annual Review of Sociology*, 22(1), 213–238. Obtenido de <http://aris.ss.uci.edu/~lin/72.pdf>
- Westerman, G., Bonnet, D. y McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Harvard Business Press. Obtenido de <https://www.amazon.com/Leading-Digital-Technology-Business-Transformation/dp/1625272472>
- wikipedia. (2016). <https://en.wikipedia.org>. Recuperado el 21 de 6 de 2016, de https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_social_networking

- Wirtz, B., Schilke, O. y Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Plann.*, 43(2-3), 272–290. Obtenido de <https://arizona.pure.elsevier.com/en/publications/strategic-development-of-business-models-implications-of-the-web-workforce.com>. (14 de 2 de 2013). <http://www.workforce.com>. Recuperado el 6 de 7 de 2016, de <http://www.workforce.com/2013/02/14/best-practices-in-social-media-in-hr-february-2013/>
- World Tourism Organization Network. (2016). *Entender el Turismo: Glosario Básico*. Recuperado el 18 de 10 de 2016, de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Xiang, Z. y Gretzel, U. (2010). Role of Social Media in Online Travel Information Search. *Tourism Management*, 31(2), 179–188. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517709000387>
- Yahya, S. y Goh, W.-K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-68. doi:10.1108/13673270210450414
- Yu, H., Kaminsky, M., Gibbons, P. y Flaxman, A. (2008). SybilGuard: Defending against Sybil attacks via social networks. *IEEE/ACM TRANSACTIONS ON NETWORKING*, 16(3). Obtenido de <https://www.comp.nus.edu.sg/~yuhf/sybilguard-ton08.pdf>
- Zahra, S. y George, G. (2002). Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. Obtenido de http://frontiers.sauder.ubc.ca/Zahra_George_AMR_2002.pdf
- Zeng, D., Chen, H., Lusch, R. y Li, S. (2010). Social media analytics and intelligence. *IEEE Intell. Syst.*, 25(6), 13–16.

- Zhang, J., Qu, Y., Cody, J. y Wu, Y. (2010). A Case Study of Micro-blogging in the Enterprise: Use, Value, and Related Issues. *CHI '10 Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (págs. 123-132). Atlanta, Georgia, USA: Atlanta, GA: ACM Press. doi:10.1145/1753326.1753346
- Zhao, R.-y. y Chen, B.-k. (2013). Study on enterprise knowledge sharing in ESN perspective: a Chinese case studyivo. *Journal of knowledge management*, 17(3), 416-434. doi:10.1108/JKM-12-2012-0375
- Zikopoulos, P., Parasuraman, K., Deutsch, T., Giles, J. y Corrigan, D. (2012). *Harness the Power of Big Data The IBM Big Data Platform*. McGraw Hill Professional.