



INNODOCT 2022

Valencia, November 2nd-7th 2022

Doi: <https://doi.org/10.4995/INN2022.2022.16502>

Gestión de Estructuras de Innovación Abierta: Implementaciones y Gestión del Masscapital

Managing Open Innovation Structures: Implementations and Masscapital Management

Fernando J. Garrigos-Simon ^a, Yeamduan Narangajavana Kaosiri ^b

^aUniversitat Politècnica de València, Valencia, España, fgarrigos@doe.upv.es; ^bUniversitat de València, Valencia, España, yenaka@uv.es.

How to cite: Garrigos-Simon, F.J.; Narangajavana Kaosiri, Y. 2022. Gestión de Estructuras de Innovación Abierta: Implementaciones y Gestión del Masscapital. In the proceedings book: International conference on innovation, documentation and education. INNODOCT/22. Valencia, November 2nd-7th 2022. <https://doi.org/10.4995/INN2022.2022.16502>

Abstract

The new paradigm of organizational management reserves a key role for the management of Crowdsourcing, and the so-called Masscapital. The management of this last element is vital in a new era where the so-called "Open Innovation Structures or Masscapital" play an increasingly relevant role. However, the literature has focused more on the relevance of crowdsourcing and the so-called Masscapital in the generation of resources and capabilities to the company, than on how to manage its performance and development.

This paper focuses on the management of Crowdsourcing and Masscapital within the new conceptions of "Open Innovation Organizational Structures or Masscapital". After highlighting the relevance of Crowdsourcing and Masscapital in organizations, and once established the essential elements of design of these structures, the work focuses on the key elements of their management, highlighting important elements in the management of Masscapital. The work provides real examples of these organizations in companies, as well as the limitations of their use, management and practical development.

Keywords: *Masscapital, Open Innovation Structure, Structural Management, Crowdsourcing.*

Resumen

El nuevo paradigma de la gestión de las organizaciones reserva un papel clave a la gestión del Crowdsourcing, y al denominado Masscapital. La gestión de



este último elemento es vital en una era nueva donde las denominadas “Estructuras de Innovación Abierta o Masscapital” juegan cada vez un papel más relevante. No obstante, la literatura se ha decantado más por remarcar la relevancia del Crowdsourcing y el denominado Masscapital en la generación de recursos y capacidades a la empresa, que en cómo gestionar su desempeño y desarrollo.

Este trabajo se centra en la gestión del Crowdsourcing y el denominado Masscapital dentro de las nuevas concepciones de “Estructuras Organizativas de Innovación Abierta o Masscapital”. Tras remarcar la relevancia del Crowdsourcing y el Masscapital en las organizaciones, y una vez establecidos los elementos esenciales de diseño de estas estructuras el trabajo incide en los elementos clave de gestión de la misma, remarcando elementos importantes en la gestión del Masscapital. El trabajo proporciona ejemplos reales de estas organizaciones en empresas, así como las limitaciones de su uso, gestión y desarrollo práctico.

Palabras clave: *Masscapital, Estructura de Innovación Abierta, Gestión Estructural, Crowdsourcing.*

Introducción

La relevancia de los procesos de Crowdsourcing, la continua apertura de las organizaciones y la creciente relevancia en la misma de agentes externos como el denominado Masscapital, tanto en la generación de recursos y capacidades, como en la configuración de la misma, han supuesto un cambio disruptivo en la de gestionar el denominado “capital humano” que integra o puede integrar dichas nuevas concepciones organizativas. El capital humano o Masscapital que debe gestionarse, está cada vez más alejado de los clásicos límites organizativos, requiriendo a su vez de unos elementos de gestión específica (motivación, liderazgo, comunicación, ...) más adaptados a ellos.

La literatura ha profundizado en los últimos años en la relevancia de la denominada Web 3.0, y en especial la importancia de integrar elementos externos, como el denominado Crowdsourcing, o lo que nosotros denominamos el Masscapital, en el diseño organizativo. Ello ha propiciado el establecimiento de nuevos modelos de diseño organizativo, en donde remarcamos la denominada “Estructura Organizativa de Innovación Abierta o Masscapital”. Sin embargo, los intentos de gestión del nuevo capital humano, fundamentalmente externo, o Masscapital, todavía está en los albores. La gestión de estas nuevas estructuras, y en concreto el nuevo Masscapital, es fundamental, porque creemos que él es el principal aporte de recursos y capacidades de una amplia variedad de nuevos modelos de negocio. Dado ello es necesario incidir en su correcta gestión, y la potenciación de su desarrollo, para la generación de ventajas organizativas en el nuevo marco competitivo de un entorno cada vez más dinámico y turbulento.

Observadas estas carencias, este trabajo va a incidir esencialmente en los elementos clave de gestión del nuevo Masscapital en las organizaciones. Para ello en primer lugar el trabajo definirá y explicará las concepciones de Crowdsourcing y Masscapital, así como sus elementos más relevantes. En segundo lugar, el trabajo sintetizará los principales elementos de diseño de las denominadas “Estructuras de Innovación Abierta o Masscapital”, para a partir de ahí centrarse en analizar diversos elementos clave de gestión de estas nuevas estructuras, profundizando en la relevancia de gestión del Masscapital. Finalmente, el trabajo intentará mostrar algunos ejemplos de empresas con Estructuras de Innovación Abierta o Masscapital y la relevancia de su gestión en el éxito de estas organizaciones.

Los resultados de este trabajo pueden abrir a investigadores nuevas perspectivas y líneas de investigación relacionadas con el nuevo diseño organizativo establecido en este trabajo y su gestión. A su vez, el trabajo puede ayudar a los directivos a comprender mejor los nuevos cambios del entorno organizativo, los elementos clave de diseño de las organizaciones y de gestión del nuevo capital humano, y los nuevos paradigmas a los que deben hacer frente para aprovechar y gestionar de forma proactiva el nuevo marco de competencia.

1. Crowdsourcing y Masscapital

Atendiendo a Garrigós y Narangajavana (2015) la concepción de los procesos de externalización y la creación de redes de empresas está cambiando profundamente en la nueva era de la globalización y tras las continuas transformaciones ocurridas en las tecnologías de la información y las comunicaciones. En el nuevo marco, el Crowdsourcing, definido como la externalización a la multitud, y esencialmente la captación, gestión o utilización de lo que llamamos "Masscapital", definido por estos autores como “las capacidades de todas las personas u organizaciones, relacionadas estrechamente o no con la empresa, que pueden ayudarla a innovar o mejorar cualquiera de sus actividades o procesos”, o en síntesis “las capacidades de la masa relevantes para la organización” juegan un papel relevante en el diseño organizativo. El intento de dar respuesta a los nuevos cambios considera fundamental la integración y potenciación de las capacidades de Masscapital por parte de las organizaciones, para mejorar su potencial competitivo. En este contexto el diseño y la gestión estructural deben instrumentarse para posibilita este hecho. No obstante, observemos estos procesos con profundidad.

En la actual era de la globalización, y observando los procesos de externalización, es difícil que la empresa tenga información sobre dónde están las mejores organizaciones que pueden aportar las mejores innovaciones en las diversas fases de la cadena o el sistema de valor (Garrigos et al. 2014). Es más, en el nuevo contexto organizativo, las fuentes de generación de valor, los recursos y capacidades más importantes y en definitiva las fuentes de innovación ya no están en las empresas sino en los individuos. La búsqueda constante de las nuevas innovaciones y de la observación de qué actividades están siendo realizadas de forma efectiva y eficiente puede suponer un desperdicio de recursos si no se observa una metodología clara y coherente. En el proceso de generación de recursos y capacidades útiles, los empleados

internos de la organización juegan un papel importante, pero este papel creemos que crecientemente se verá superado por las aportaciones e ideas de los individuos no empleados directamente por la organización (Oldham y Da Silva 2015). Como señalan Prahalad y Ramaswamy (2004) o Garrigos et al. (2011, 2014), el futuro de la competencia pasa por un nuevo enfoque de la creación de valor basado en una cocreación de valor centrada en el individuo entre consumidores y empresas. Sin embargo, la cocreación debe ser ampliada a otros agentes no clientes, sobre todo cuando gestionamos organizaciones o redes pequeñas de empresas. En este marco es fundamental la instrumentación de lo que Peppard y Rylander (2006) denominaron "red de valor", y la consideración de diversos actores dentro o fuera de estas redes. Así, la contribución de individuos diversos y dispersos sin una relación previa con la empresa, y venidos de todas las partes del mundo son esenciales.

Estos planteamientos engarzan con los desarrollos de la literatura del Crowdsourcing. Si la generación de los recursos y capacidades esenciales está fuera, las organizaciones deben concentrarse en crear el mecanismo para atraer continuamente a las organizaciones e individuos que pueden generarlas, en lugar de ir a buscarlos de forma puntual. En el nuevo contexto son además los individuos dispersos en la masa, los que pueden aportar los mejores recursos, capacidades e innovaciones que permitan mejorar todas y cada una de las actividades de la cadena de valor de las empresas, lo que hemos denominado "Masscapital". En este sentido, las organizaciones deben concentrarse en captar y gestionar ese Masscapital de forma continua para competir con éxito.

Esta búsqueda conduce en primer lugar a observar los procesos de Crowdsourcing, ampliamente extendidos en la literatura. El Crowdsourcing se concibe como "el acto de tomar una tarea específica y subcontratarla a un gran grupo de personas a través de Internet, mediante una convocatoria abierta" (Galdon et al., 2015:95). En este sentido la literatura ha observado el uso del Crowdsourcing para distintas tareas como la generación de ideas, la resolución de problemas, el apoyo a la innovación o el desarrollo de procesos, productos y servicios (Estelles y Gonzalez, 2012; Boudreau y Lakhani 2013; Garrigós et al., 2014). Como señala Brabham (2008), "la multitud supera a la industria de forma más rápida y barata que incluso las mentes más brillantes de los campos", suponiendo las técnicas de crowdsourcing un profundo cambio de paradigma en la visión del profesional y de la organización

La importancia clave del crowdsourcing, en comparación con otros mecanismos de creación de redes, es que, aun implícitamente, no serían en el fondo las empresas las que deban buscar los socios innovadores, sino que abren una posibilidad a que sean los "socios" los que encuentran a la empresa, si creen que pueden ofrecerle una solución a su problema y si esta solución les resulta interesante. Sin embargo, creemos que el Crowdsourcing está limitado. Atendiendo a estas limitaciones, y siguiendo a Garrigós y Narangajavana (2015), frente a la concepción del Masscapital, el crowdsourcing está limitado:

Si solo intentamos conseguir la continua participación de la multitud a través del lanzamiento de convocatorias abiertas, y no consideramos procesos físicos;

Si solo planteamos la búsqueda de agentes que puedan solucionar nuestros problemas (no debemos buscar, sino crear los mecanismos para atraer cuando detectamos un problema)

Si solo consideramos la búsqueda de soluciones cuando creemos que tenemos “problemas”, y no dejamos a que la propia multitud sea la descubridora de nuestros “problemas”, dado que ellos pueden detectar mejor que la propia organización dónde están los posibles problemas, o las tareas que pueden y deben ser mejoradas por la empresa (la concepción no va desde la empresa hacia afuera, sino en ambos sentidos, tanto en la generación de la solución como hemos observado antes, como en la detección del propio problema)

Cuando obviamos que la “masa” a considerar en el proceso también puede encontrarse dentro de la empresa, no solo en el exterior, especialmente cuando hablamos de grandes corporaciones

Cuando reducimos el Crowdsourcing a la generación y gestión de información y/ o conocimiento, y olvidamos que la aportación de la masa puede incluir muy diversos elementos que puedan mejorar todas y cada una de las tareas que la organización está desarrollando o pueda desarrollar en el futuro

Si consideramos que todas las capacidades y recursos generados por la masa pueden controlarse por la organización. Creemos que lo importante es que estos puedan usarse a pesar de no poder ser capturados o gestionados plenamente

Cuando incidimos en que la gestión de las capacidades de la masa es solo una cuestión tecnológica. Creemos que aborda también estructuras estratégicas y de gestión

Si circunscribimos la multitud a consumidores u otros *stakeholders* de las organizaciones. Consideramos que debe abrir el campo a otros agentes que incluso no hayan tenido o no tengan luego ninguna otra relación con la organización

Finalmente, es necesario considerar la relevancia del tiempo (para gestionar el timing de las personas, pensemos en el éxito de las innovaciones tecnológicas sólo cuando la multitud está preparada, o el timing a la hora de captar la participación de la masa), el espacio (pensemos en la importancia de los clústeres industriales o la importancia del entorno para insertar en la empresa el capital de la masa) y el volumen (algunas innovaciones no se pueden replicar ya que las primeras organizaciones que las llevaron a cabo consiguieron un volumen o participación de la masa que no se puede replicar) o el éxito de utilizar el capital de la masa.

2.Diseño y elementos clave de gestión de las Estructuras Organizativas de Innovación Abierta o Masscapital

Los elementos clave de diseño de las Estructuras Organizativas de Innovación Abierta o Masscapital, que intenten capturar o mejorar la gestión de los recursos y capacidades

observados por la masa, están resumidas en las siguientes características que deben cumplir dichas organizaciones: a) Deben poseer estructuras organizativas permeables, flexibles y variables, abiertas a la externalización de actividades y creación de redes de empresas e individuos; b) Debe centrarse configurarse como una red de componentes varios, que promueva sobretodo la integración de individuos, más que de empresas externas, centrándose en el público individual o red de la masa, aunque la contribución de esta sea virtual y en gran parte esporádica c) la masa lo integra un público muy variado, provenientes de la empresa o de cualquier lugar del mundo, para la aportación de recursos y capacidades, realización de tareas..., de concepción muy variada; d) la concepción organizativa debe promover la atracción más que la búsqueda de la masa (para la detección, o la solución de esos “problemas”) con un bucle de diseño y organización en dos sentidos: desde el centro directivo hacia fuera, y desde el agente que aporta el Masscapital hacia el centro, siendo la aportación del Masscapital fundamental en el propio diseño y gestión de este tipo de estructura organizativa adhocrática y abierta

Observado este diseño, las organizaciones deben incidir en crear las condiciones para la mejora en la gestión de dichas estructuras, incidiendo en cómo gestionar el Masscapital.

En primer lugar, el énfasis debe ponerse en la configuración estructural, permitiendo una **modificación constante de la estructura** organizativa para alojar fuentes externas. Para eso la estructura organizativa debe eliminar barreras de diseño que impidan esta modelación continua de la estructura. La gestión de estas estructuras deben observar también la **apertura a la participación de agentes o actores no-humanos** y robots, aspecto vital con el desarrollo de la Web 3.0, Además debe observar que el Masscapital incluye una participación que va **más allá de la generación de ideas** o solución de problemas, incluyendo por ejemplo otros recursos como información, trabajo, dinero, experiencia...o generación de contenido muy diverso (imágenes, videos...), con **aportaciones tanto físicas, como virtuales**. En este sentido, es fundamental el desarrollo de plataformas basadas en web que fomenten la colaboración con individuos dispersos, evitando barreras sociales, culturales y geográficas (Cappa et al., 2019). Estas plataformas deben incluir tanto las **plataformas internas** para permitir la integración del Masscapital y las aportaciones de la multitud, **como el acceso y conexión a las redes sociales y otras plataformas multitudinarias**

En segundo lugar, debe promoverse la integración y participación de la masa, tanto interna como externa. El Masscapital proviene de individuos diversos de todo el mundo, y aunque el centro no está dentro sino fuera de las organizaciones (Garrigós et al., 2017), debemos observar cómo gestionarlas. La diversidad de la masa puede conducir a soluciones mejores y más creativas. Ello incide en tratar de **incorporar a público muy diverso**, fuera y dentro de las organizaciones. Ello incluye a público amateurs, voluntarios, estudiantes y jóvenes graduados, científicos, o trabajadores y público general que desea utilizar sus habilidades, tanto a tiempo completo como a tiempo parcial, tiempo libre, o en periodos de inactividad profesional (Schenk y Guittard, 2011; Garrigós et al., 2014; Bañon-Gomis et al., 2015).

Obviamente este personal también puede ser personal interno de la organización, como destacan Bañon-Gomis et al., 2015). La gestión de este personal debe incluir su atracción, y la gestión del mismo.

- 1) Incidiendo en la **atracción**, además de observar diseños organizativos abiertos y estructuras virtuales o físicas que permitan su atracción, es muy importante observar **procesos que publiciten, faciliten y motiven esa atracción** inicial del público para la generación de Masscapital. En este punto es necesario incidir en las cuestiones que quieren externalizarse y desarrollarse, como también las **características de los individuos específicos** participantes a los que se dirigen determinados procesos (Schenk et al., 2019). A este respecto debemos observar que determinados mecanismos de crowdsourcing pueden ser ineficientes o generar problemas si el problema no está bien especificado o no se evitan comportamientos oportunistas (Schenk et al., 2019). Además, muchas veces los planteamientos deben enfocarse en redes de personas muy definidas, con objeto de evitar conflictos e integrar bien a estos participantes, debiéndose considerar, identificar y valorar la experiencia y motivación de los participantes, o diversos factores que puedan influir en su nivel de participación (Pollok et al., 2019). No obstante, esto no debe ser óbice para considerar que nuestra propuesta organizativa **incluye la posibilidad de incorporar funciones no previamente consideradas por la compañía o previamente realizada por sus trabajadores**, incluyendo innovaciones y **tareas no planeadas o conducidas por la compañía, sino concebidas, diseñadas y promocionadas externamente** por la propia masa.
- 2) En segundo lugar, debe observarse una configuración y **gestión organizativa** que permita innovaciones operativas o de otro tipo para crear capacidades dinámicas que permitan la mejora competitiva. Dado ello, igual que el crowdsourcing, la gestión del Masscapital debe observarse y usarse para **tareas simples, intermedias y complejas**, incluyendo aspectos como el diseño de procesos y productos, el desarrollo de la I+D+I, la configuración y desarrollo de procesos de producción, la creación de contenido, solución de problemas, control de calidad, márketing y en general todos los procesos del ciclo de vida de productos y servicios (Garrigós et al., 2017). Ello incide también en su **uso para organizaciones de todo tipo** con objetivos de negocio, procesos de innovación para la justicia social, la participación democrática o el activismo medioambiental. Debemos observar la gestión de estos aspectos para atender al gobierno corporativo y a la responsabilidad social corporativa. Dado ello, la gestión de Masscapital debe observar **diversos procesos de dirección, gestión, comunicación y motivación** de los participantes, aspectos que van desde la dificultad de la **gestión de grupos y equipos** más o menos numerosos o heterogéneos, a la **dirección, comunicación y motivación de los participantes**. En este último punto debemos observar la relevancia de **motivaciones no solo extrínsecas, sino también intrínsecas**, que van más allá de las remuneraciones monetarias. Ello implica un cambio profundo en la naturaleza de las relaciones laborales, dado que las

remuneraciones monetarias no son la única ni incluso el principal incentivo a participar. A este respecto Blohm et al (2018) remarcan diversos incentivos financieros (dinero, premios) y no financieros (reputación, socialización, encuadramiento o pertenencia o sistemas de retroalimentación) aplicados a diversos procesos de crowdsourcing que podrían ser útiles para nuestra perspectiva. Finalmente, en el apartado de gestión de estas estructuras, consideramos crucial la **gestión de los comportamientos éticos**, dado que frecuentemente la relación con los participantes, o el “capital social” externo no es limpia. Este aspecto es fundamental dado no solo la importancia de la ética en la gestión de las organizaciones, sino también si observamos la relevancia que tiene el Masscapital como precursor de la creación y compartición de recursos tales como el conocimiento tácito, y su incidencia en la capacidad competitiva y de innovación de las organizaciones. En este aspecto las **condiciones de trabajo deben ser justas** para garantizar unos resultados económicos óptimos y fiables, centrándose específicamente en la **percepción que tienen los trabajadores de la justicia distributiva, procedimental e interactiva**.

3. Ejemplos de empresas con Estructuras de Innovación Abierta o Masscapital

El desarrollo de Estructuras Organizativas de Innovación Abierta o Masscapital es numeroso en la literatura (aunque a veces solo se han desarrollado para una parte de la estructura organizativa total), si se atiende a la cantidad de empresas que han creado mecanismos para capturar continuamente el Masscapital, el capital de la masa, utilizando diversos procesos de crowdsourcing, remunerando o no a los individuos en diversas formas (desde dinero a relevancia social), sin lanzar “*open calls*” y sin pedir soluciones a problemas concretos. Así ejemplos de estos usos, por ejemplo usando crowdsourcing se presentan y explican en la literatura en aspectos como: el desarrollo, diseño y configuración de productos y procesos (Brabham, 2008; Schenk y Guittard 2011; Estelles-Arolas y González-Ladrón-De-Guevara..., 2012), resolución de problemas (Natalicchio et al., 2017), I+D y financiación (por ejemplo, crowdfunding) (Garrigos et al., 2014), desarrollo de encuestas, la investigación, la atención, la promoción, el seguimiento, el mantenimiento o los servicios de posicionamiento (Wang et al., 2019), la producción de anuncios e imágenes, la publicidad y el marketing promocional (Brabham, 2008), o incluso el seguimiento de evaluaciones o recomendaciones de productos, procesos, servicios, pruebas, imágenes o anuncios (Garrigos et al., 2014), por ejemplo, a través de contenidos generados por los usuarios para las redes sociales o los sitios web de las organizaciones (Brabham, 2008; Garrigos et al., 2014).

Estos procesos también se han realizado en áreas y dominios que van desde el turismo hasta el diseño de camisetas (Garrigós et al., 2014). En este sentido, Boudreau y Lakhani (2013) destacan la aplicación de procesos de crowdsourcing por múltiples industrias desde hace años.. Ejemplos son múltiples en áreas o situaciones como la resolución de problemas complejos en el contexto de la innovación cívica, como la movilidad urbana y los problemas energéticos, su uso diverso en la ayuda a desastres naturales y medioambientales, la atención

sanitaria, el comercio minorista, o para prestar servicios logísticos entre otros. Incidiendo en el Masscapital, Garrigós y Narangajavana (2015) observan el uso del Masscapital y las estructuras abiertas en empresas como Apple, Facebook, Google, Lego, Tripadvisor y Zara, mientras que Garrigós et al (2017b) observan su uso en Booking, y como esta empresa utiliza el Masscapital, a través del contenido de los usuarios como clave de su empresa. A su vez, podemos relatar el ejemplo de Wikipedia, que captura el Masscapital, utilizando la producción de la masa para crear su enciclopedia. Finalmente debemos relatar el trabajo de Garrigós et al (2012), quienes remarcan la relevancia de la Web 3.0 para capturar y aplicar la información de la masa, cuestión que puede realizarse de forma indirecta a través de la web ubicua, y desarrollos tecnológicos varios con el uso del Big Data, la minería de datos, la inteligencia artificial o el Internet de las Cosas

Conclusión

El Masscapital se configura como el recurso clave para el desarrollo de muchas organizaciones. En el actual entorno, las capacidades aportadas por la masa, tanto directamente por los individuos como a través de la web ubicua y las nuevas herramientas tecnológicas, se configuran como un elemento clave de competitividad. Ello implica la necesidad de atender a unas nuevas estructuras organizativas, que denominamos de Masscapital o “estructura organizativa abierta”, que sean capaces de recoger y potenciar ese Masscapital para las organizaciones.

En este trabajo, una vez definidas las principales características de diseño de estas estructuras, hemos planteado la labor de cómo gestionar estas nuevas estructuras, con objeto de potenciar el entorno ubicuo y ser capaz de captar, combinar, organizar y utilizar el Masscapital en las organizaciones. Consideramos vital crear las condiciones para atraer e integrar los conocimiento, habilidades, tareas o productos y servicios aportados por individuos internos y externos, en definitiva, el Masscapital, para ser más competitivos.

Esta gestión debe contener dos elementos clave. El primero es una gestión y configuración estructural, que incida en su diseño variable y abierto que permita la participación de agentes humanos y no-humanos y sea capaz de integrar ideas, pero también información, trabajo, dinero, experiencia, contenido u otros recursos físicos o virtuales; Para ellos es fundamental la creación de plataformas web internas y el acceso y conexión a redes sociales y otras plataformas multitudinarias. En segundo lugar, debemos gestionar los elementos y fundamentalmente el personal, tanto interno como externo, de esta estructura, dado que este personal es el que aporta el Masscapital. El objeto es gestionarlo para que sea capaz de promover, proveer y/o potenciar los conocimientos, habilidades, tareas, o incluso los productos y servicios más eficientes. Para ello debemos observar su participación flexible en el tiempo y espacio, e incidir en primer lugar en la atracción de este público, y en segundo lugar en la gestión del mismo en distintos tipos de tareas, en diversas áreas de la empresa, en distintos entornos organizativos, y observando a elementos relevantes como la dirección, gestión, comunicación y la motivación de personas, equipos y grupos observando las

características propias de motivación extrínseca e intrínseca, y sobre todo la relevancia de la ética en la gestión de la masa, dado el cambio profundo en la naturaleza de las relaciones laborales que nuestro enfoque plantea.

El trabajo también ha planteado la aplicación de estas estructuras en diversos entornos y organizaciones, observando cómo el Masscapital se ha configurado como el elemento clave del éxito de diversas empresas en todo el mundo

Los resultados de este trabajo pueden abrir a investigadores y profesionales nuevas nuevas perspectivas relacionadas con el nuevo paradigma laboral, el diseño organizativo establecido y su gestión. Ello es importante porque abre nuevas líneas de investigación, y nuevas oportunidades que deben aprovecharse para atender al nuevo marco competitivo. El trabajo, no obstante, viene limitado por la amplitud del planteamiento a desarrollar y la limitación de espacio de este capítulo. Planteamos para futuros trabajos observar con mayor profusión los diferentes elementos de gestión de la nueva estructura organizativa planteada, así como analizar empíricamente la bondad de nuevos métodos de dirección, gestión, comunicación y motivación del personal y del Masscapital

Agradecimientos

Los autores agradecen financiación por parte de la Universitat Politècnica de Valencia y la Universitat de Valencia

Referencias

- BAÑÓN-GOMIS, A. J., MARTÍNEZ-CAÑAS, R., & RUIZ-PALOMINO, P. 2015. Humanizing Internal Crowdsourcing Best Practices. In F. Garrigos, I., Gil & S. Estelles (Ed.) *Advances in crowdsourcing*: 105-117. Cham: Springer.
- BLOHM, I., ZOGAJ, S., BRETSCHNEIDER, U., & LEIMEISTER, J. M. 2018. How to manage crowdsourcing platforms effectively?. *California Management Review*, 60(2): 122-149.
- BOUDREAU K J, LAKHANI KR (2013) Using the crowd as an innovation partner. *Harvard Business Review* 91:61-69
- BRABHAM, DC (2008) Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 14(1): 75-90
- CAPPA, F., ORIANI, R., PINELLI, M., & DE MASSIS, A. 2019. When does crowdsourcing benefit firm stock market performance?. *Research Policy*, 48(9), 103825.
- ESTELLÉS-AROLAS E, GONZÁLEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA F (2012) Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science* 38(2): 189-200
- GALDON JL, GARRIGOS F, GIL (2015) Improving hotel industry processes through crowdsourcing techniques. In: Egger R, Gula I, Walcher D (ed) *Open Tourism: Open Innovation, Crowdsourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry*. Springer.

- GARRIGÓS-SIMÓN, F., CRUZ-ROS, S., Y, NARANGAJAVANA, Y. (2017). Dirección Estratégica de Empresas Turísticas. Editorial Síntesis, Madrid
- GARRIGOS-SIMON, F. J., GALDON, J. L., & SANZ-BLAS, S. (2017b). Effects of crowdvoting on hotels: the Booking. com case. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- GARRIGOS F, GIL I, NARANGAJAVANA Y (2011) The impact of social networks in the competitiveness of the firms. In: Beckford AB, Larsen JP (eds) Competitiveness: psychology, production, impact and global trends. Nova Science Publishers, Inc, Hauppauge
- GARRIGOS-SIMON, F. J., & NARANGAJAVANA, Y. (2015). From crowdsourcing to the use of Masscapital. The common perspective of the success of Apple, Facebook, Google, Lego, TripAdvisor, and Zara. In *Advances in crowdsourcing* (pp. 1-13). Springer, Cham.
- GARRIGOS-SIMON FJ, NARANGAJAVANA Y, GALDÓN-SALVADOR JL (2014) Crowdsourcing as a Competitive Advantage for New Business Models. In *Strategies in E-Business*. Springer US. p 20-37
- NATALICCHIO, A., PETRUZZELLI, A. M., & GARAVELLI, A. C. 2017. Innovation problems and search for solutions in crowdsourcing platforms—A simulation approach. *Technovation*, 64: 28-42.
- OLDHAM G, DA SILVA D (2015) The impact of digital technology on the generation and implementation of creative ideas in the workplace. *Computers in human behavior* 42: 5-11.
- PEPPARD J, RYLANDER A (2006) From Value Chain to Value Network: Insights for mobile operators. *European Management Journal* 24 (2–3): 128–141
- POLLOK, P., LÜTTGENS, D., & PILLER, F. T. 2019. Attracting solutions in crowdsourcing contests: The role of knowledge distance, identity disclosure, and seeker status. *Research Policy*, 48(1): 98-114.
- PRAHALAD CK, RAMASWAMY V (2004) Co-Creating unique value with customers. *Strategy & Leadership* (32:3): 4-9
- SCHENK, E., & GUITTARD, C. 2011. Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics*, De Boeck Supérieur, 1(7): 93-107.
- SCHENK, E., GUITTARD, C., & PÉNIN, J. 2019. Open or proprietary? Choosing the right crowdsourcing platform for innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 144:303-310.
- WANG, C., ZHAO, L., VILELA, A. L., & LIM, M. K. 2019. The evolution of Industrial Management & Data Systems over the past 25 years: A bibliometric overview. *Industrial Management & Data Systems*, 119(1): 2-34.