

TESIS DE DOCTORADO

**SISTEMA DE GESTIÓN DE REDES SOCIALES DE ALTO  
RENDIMIENTO: DESARROLLO DE LA MEDIDA Y ANÁLISIS  
DE SUS CONSECUENCIAS SOBRE EMPLEADOS Y  
CONSUMIDORES**

Zaira Camoiras Rodríguez

ESCUELA DE DOCTORADO ARTES Y HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE LA USC

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA Y EMPRESA

SANTIAGO DE COMPOSTELA

2019





## DECLARACIÓN DEL AUTOR DE LA TESIS

### SISTEMA DE GESTIÓN DE REDES SOCIALES DE ALTO RENDIMIENTO: DESARROLLO DE LA MEDIDA Y ANÁLISIS DE SUS CONSECUENCIAS SOBRE EMPLEADOS Y CONSUMIDORES

D./Dña. ZAIRA CAMOIRAS RODRÍGUEZ

*Presento mi tesis, siguiendo el procedimiento adecuado al Reglamento, y declaro que:*

- 1) *La tesis abarca los resultados de la elaboración de mi trabajo.*
- 2) *En su caso, en la tesis se hace referencia a las colaboraciones que tuvo este trabajo.*
- 3) *La tesis es la versión definitiva presentada para su defensa y coincide con la versión enviada en formato electrónico.*
- 4) *Confirmando que la tesis no incurre en ningún tipo de plagio de otros autores ni de trabajos presentados por mí para la obtención de otros títulos.*

*En SANTIAGO DE COMPOSTELA, 10 de OCTUBRE de 2019.*

Fdo.....



## **AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR / TUTOR DE LA TESIS**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE REDES SOCIALES DE ALTO RENDIMIENTO:  
DESARROLLO DE LA MEDIDA Y ANÁLISIS DE SUS CONSECUENCIAS  
SOBRE EMPLEADOS Y CONSUMIDORES**

D./Dña. MARÍA DE LA CONCEPCIÓN VARELA NEIRA

INFORMA:

*Que la presente tesis, corresponde con el trabajo realizado por D/Dña. **ZAIRA CAMOIRAS RODRÍGUEZ**, bajo mi dirección, y autorizo su presentación, considerando que reúne los requisitos exigidos en el Reglamento de Estudios de Doctorado de la USC, y que como director de ésta no incurre en las causas de abstención establecidas en Ley 40/2015.*

*En SANTIAGO DE COMPOSTELA, 10 de OCTUBRE de 2019.*

Fdo.....



*A mis padres y mi hermano,*







## AGRADECIMIENTOS

Me gustaría aprovechar esta ocasión para reflejar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que, de una u otra forma, han contribuido a la realización de esta Tesis Doctoral.

En primer lugar, a mi directora, la profesora María de la Concepción Varela Neira, por su incondicional dedicación, apoyo y paciencia durante la realización de esta investigación. Por ser el ejemplo a seguir y una de mis principales fuentes de inspiración y motivación en estos años a través de sus continuas palabras de ánimo. Ha sido un placer trabajar a su lado durante este proceso.

Así mismo quiero agradecer la ayuda, el apoyo y los constantes ánimos recibidos de todos mis compañeros del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización, así como el ejemplo que han supuesto para mí durante todo este tiempo.

Por otra parte, me gustaría expresar mi profundo agradecimiento al Grupo de Investigación de la Universidad de Oviedo, por su ayuda en la consecución de los datos. También quiero dar las gracias a todos los supervisores y gestores de redes sociales de las empresas participantes, por permitir y facilitar la recogida de datos en sus empresas, así como a todos los consumidores que amablemente accedieron a participar en el estudio.

En lo personal, quisiera dar las gracias a mis padres y a mi hermano, por su incondicional cariño y apoyo, por ser mi fuente de energía y motivación constante y por inculcarme los valores necesarios para afrontar este gran reto. A mis amigos, por estar ahí en todo momento, pese a mis continuas ausencias, incluso cuando ni yo misma estaba.



## RESUMEN

El objetivo principal de esta Tesis Doctoral es identificar las dimensiones estructurales de gestión de redes sociales que conforman un sistema integrado de alto rendimiento, así como validar dicho sistema tratando de comprender el cómo y el cuándo de su relación con indicadores de desempeño relativos a diferentes públicos. Para alcanzar este objetivo, se parte de una exhaustiva revisión de la literatura sobre gestión de redes sociales y de la realización de entrevistas personales a diferentes directivos en diversas funciones, niveles jerárquicos y empresas. A partir de esta revisión teórica y de las entrevistas personales realizadas, se define y valida el Sistema de Gestión de Redes Sociales desarrollado, y se proponen cuatro modelos conceptuales contrastados mediante ecuaciones estructurales y análisis multinivel, utilizando para ello los programas SPSS, EQS y Stata. Para esto se emplean dos muestras, una formada por 190 gestores de redes sociales y sus 190 supervisores, pertenecientes a 190 empresas del sector turístico, y otra formada por 21 gestores de redes sociales, sus 21 supervisores y 207 consumidores que siguen a éstas 21 empresas del sector turístico a través de Facebook.

Los resultados obtenidos confirman la relevancia de contar con un Sistema de Gestión de Redes Sociales de Alto Rendimiento dada su influencia sobre el rendimiento y bienestar de los responsables de la gestión de las redes sociales y sobre actitudes y comportamientos de los consumidores. Respecto a los gestores de redes sociales, los resultados reflejan el impacto de la existencia de un Sistema de Gestión de Redes Sociales altamente desarrollado sobre la motivación intrínseca y el *thriving at work* de los gestores de redes sociales, e indirectamente sobre su creatividad y rendimiento en la tarea. Respecto a los consumidores, se demuestra la importancia de la existencia de un Sistema de Gestión de Redes Sociales bien desarrollado sobre la inversión en relaciones (realizada por la empresa) percibida por los consumidores, y a través de ésta sobre su nivel de *engagement*.

## PALABRAS CLAVE:

Gestión de Redes Sociales, Rendimiento, Creatividad, *Engagement* del cliente, Turismo.



## RESUMO

O obxectivo principal desta Tese de Doutoramento é identificar as dimensións estruturais de xestión de redes sociais que conforman un sistema integrado de alto rendemento, así como validar dito sistema tratando de comprender o cómo e o cándo da súa relación con indicadores de desempeño relativos a diferentes públicos. Para acadar este obxectivo, pártese dunha exhaustiva revisión da literatura sobre xestión de redes sociais e da realización de entrevistas persoais a diferentes directivos en diversas funcións, niveis xerárquicos e empresas. A partires desta revisión teorica e das entrevistas persoais realizadas, defínese e válídase o Sistema de Xestión de Redes Sociais desenvolvido, e propóñense catro modelos conceptuais contrastados mediante ecuacións estruturais e análise multinivel, empregando para iso os programas SPSS, EQS e Stata. Para isto empreganse dúas mostras, unha formada por 190 xestores de redes sociais e os seus 190 supervisores, pertencentes a 190 empresas do sector turístico, e outra formada por 21 xestores de redes sociais, os seus 21 supervisores e 207 consumidores que seguen a estas 21 empresas do sector turístico a través de Facebook.

Os resultados obtidos confirman a relevancia de contar cun Sistema de Xestión de Redes Sociais de Alto Rendemento dada a súa influencia sobre o rendemento e benestar dos responsables da xestión das redes sociais e sobre actitudes e comportamentos dos consumidores. Respecto aos xestores de redes sociais, os resultados reflicten o impacto da existencia dun Sistema de Xestión de Redes Sociais altamente desenvolvido sobre a motivación intrínseca e o *thriving at work* dos xestores de redes sociais, e indirectamente sobre a súa creatividade e rendemento na tarefa. Respecto aos consumidores, demóstrase a importancia da existencia dun Sistema de Xestión de Redes Sociais ben desenvolvido sobre a inversión en relacións (realizada pola empresa) percibida polos consumidores, e a través desta sobre o seu nivel de *engagement*.

## PALABRAS CHAVE

Xestión de Redes Sociais, Rendemento, Creatividade, *Engagement* do cliente, Turismo.



## **ABSTRACT**

The main objective of this Doctoral Thesis is to identify the structural dimensions of social media management that make up an integrated high performance system, as well as to validate this system while trying to understand the how and when of its relationship with performance indicators related to different audiences. To achieve this objective, an exhaustive review of the literature on social media management is carried out and personal interviews with different managers in various functions, hierarchical levels and companies are conducted. Based on this theoretical review and the personal interviews carried out, the Social Media Management System is defined and validated, and four conceptual models are proposed and contrasted through structural equations and multilevel analysis, using the SPSS, EQS and Stata programs. For this, two samples are used, one formed by 190 social media managers and their 190 supervisors, belonging to 190 companies in the tourism sector, and another formed by 21 social media managers, their 21 supervisors and 207 consumers who follow these 21 companies through Facebook.

The results obtained confirm the relevance of having a High-Performance Social Media Management System due to its influence on the performance and well-being of those responsible for managing social media and the consumer's attitudes and behaviors. Regarding social media managers, results reflect the impact of having a highly developed Social Media Management System on the intrinsic motivation and thriving at work of social media managers, and indirectly on their creativity and individual work-role performance. Regarding consumers, findings show the importance of having a well-developed Social Media Management System on the investment in relationships (made by the company) perceived by consumers, and, through it, on their level of engagement.

## **KEY WORDS**

Social Media Management, Performance, Creativity, Customer Engagement, Tourism.





# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MARKETING Y GESTIÓN DE LAS REDES SOCIALES .....</b>	<b>7</b>
1.1 Introducción .....	9
1.2 Internet y compra <i>online</i> .....	9
1.3 Medios sociales ( <i>social media</i> ).....	14
1.4 Redes sociales .....	20
1.4.1 Las redes sociales y los internautas .....	22
1.4.2 Las redes sociales y las empresas .....	30
1.5 <i>Social commerce</i> .....	38
1.5.1 Concepto de <i>social commerce</i> .....	39
1.5.2 Tipos de <i>social commerce</i> .....	48
1.5.3 Beneficios del <i>social commerce</i> .....	52
1.5.4 Importancia del <i>social commerce</i> .....	54
<b>2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS REDES SOCIALES.....</b>	<b>57</b>
2.1 Introducción.....	59
2.2 Especificación del constructo .....	60
2.2.1 Perspectiva basada en la literatura previa.....	60
2.2.2 Perspectiva basada en la opinión de directivos.....	88
2.2.3 Integración.....	90
2.3 Desarrollo de una escala de medida.....	91
2.3.1 Generación de ítems para la escala de medida .....	91
2.3.2 Purificación de los ítems de la escala .....	92
2.3.3 Recogida de datos .....	94
2.3.4 Análisis .....	97
<b>3 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>105</b>
3.1 Introducción.....	107
3.2 SGRS y customer engagement .....	107
3.2.1 Variables consideradas en el modelo de <i>customer engagement</i> .....	109
3.2.2 Relación entre las variables del modelo de <i>customer engagement</i> y formulación de hipótesis.....	118
3.3 SGRS y rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales.....	126
3.3.1 Variables consideradas en el primer modelo de rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales.....	128

3.3.2	Relación entre las variables del primer modelo de rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales y formulación de hipótesis .....	132
3.3.3	Variables consideradas en el segundo modelo de rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales.....	144
3.3.4	Relación entre las variables del segundo modelo de rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales y formulación de hipótesis .....	146
3.4	SGRS y creatividad de los gestores de las redes sociales.....	152
3.4.1	Variables consideradas en el modelo de creatividad de los gestores de las redes sociales .....	152
3.4.2	Relaciones entre las variables del modelo de creatividad de los gestores de las redes sociales y formulación de hipótesis .....	155
<b>4</b>	<b>METODOLOGÍA Y RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....</b>	<b>161</b>
4.1	Introducción.....	163
4.2	Determinación del marco muestral.....	163
4.3	Método de recogida de información.....	167
4.4	Características descriptivas de las muestras .....	169
4.5	Medición de los conceptos utilizados en la investigación.....	177
4.6	Análisis de fiabilidad y validez de las escalas de medida.....	183
4.6.1	SGRS y <i>customer engagement</i> .....	185
4.6.2	SGRS y rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales: primer modelo.....	187
4.6.3	SGRS y rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales: segundo modelo.....	189
4.6.4	SGRS y creatividad de los gestores de las redes sociales.....	191
4.7	Análisis de resultados .....	193
4.7.1	SGRS y <i>customer engagement</i> .....	194
4.7.2	SGRS y rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales: primer modelo.....	200
4.7.3	SGRS y rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales: segundo modelo.....	205
4.7.4	SGRS y creatividad de los gestores de las redes sociales.....	208
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES.....</b>	<b>213</b>
5.1	Introducción.....	215
5.2	Conclusiones del SGRS.....	216
5.3	Conclusiones del modelo que relaciona el SGRS con el <i>engagement</i> de los clientes	218
5.4	Conclusiones del primer modelo de rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales .....	220

5.5 Conclusiones del segundo modelo de rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales .....	223
5.6 Conclusiones del modelo de creatividad de los gestores de las redes sociales .....	226
5.7 Implicaciones .....	229
5.8 Limitaciones y líneas futuras de investigación .....	235
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>239</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>281</b>
Anexo I. Cuestionario general a cubrir por los supervisores.....	283
Anexo II. Cuestionario de evaluación del gestor a cubrir por los supervisores .....	287
Anexo III. Cuestionario a cubrir por los gestores de las redes sociales .....	289
Anexo IV. Cuestionario a cubrir por los consumidores .....	295



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Definiciones de <i>Social Commerce</i> .....	40
Cuadro 3.1 Definiciones de <i>customer engagement</i> .....	111
Cuadro 4.1 Hipótesis planteadas en el modelo de <i>customer engagement</i> .....	194
Cuadro 4.2 Hipótesis planteadas en el primer modelo de rendimiento en la tarea del gestor	200
Cuadro 4.3 Hipótesis planteadas en el segundo modelo de rendimiento en la tarea del gestor	205
Cuadro 4.4 Hipótesis planteadas en el modelo de creatividad del gestor.....	208

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Dimensionamiento del mercado de <i>e-commerce</i> .....	12
Figura 1.2 Usos y hábitos de la compra <i>online</i> .....	12
Figura 1.3 Compra <i>online</i> : tipos de productos y servicios .....	13
Figura 1.4 Evolución de los usuarios de los medios sociales.....	15
Figura 1.5 Acciones realizadas por los usuarios que siguen a las marcas en los medios sociales	19
Figura 1.6 Ranking de las principales redes sociales a nivel mundial .....	23
Figura 1.7 Distribución de la audiencia de Facebook por edad y género.....	23
Figura 1.8 Uso de las redes sociales en España.....	24
Figura 1.9 Actividades realizadas en las redes sociales .....	26
Figura 1.10 Búsqueda de información y compra.....	30
Figura 1.11 Redes sociales preferidas por las empresas españolas .....	32
Figura 1.12 Principales objetivos de las empresas españolas en las redes sociales .....	33
Figura 1.13 Principales actividades de marketing de las empresas españolas en las redes	34
sociales .....	
Figura 3.1 Modelo propuesto de la relación entre el SGRS y el <i>customer engagement</i> .....	109
Figura 3.2 Primer modelo propuesto de la relación entre el SGRS y el rendimiento en la tarea	127
del gestor .....	
Figura 3.3 Segundo modelo propuesto de la relación entre el SGRS y el rendimiento en la	127
tarea del gestor.....	
Figura 3.4 Modelo propuesto de la relación entre el SGRS y la creatividad del gestor.....	152
Figura 4.1 Interacción SGRS - Inversión percibida en la relación.....	198
Figura 4.2 Interacción SGRS - Implicación en el producto/servicio/marca.....	198

Figura 4.3 Interacción Apoyo de la alta dirección – SGRS.....	203
Figura 4.4 Interacción Apoyo de la alta dirección – <i>Thriving at work</i> .....	203
Figura 4.5 Interacción Empatía - Motivación intrínseca .....	207
Figura 4.6 Interacción Descentralización - SGRS.....	211
Figura 4.7 Interacción Descentralización - <i>Thriving at work</i> .....	211

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Escalas de medida e ítems asociados en el SGRS.....	92
Tabla 2.2 Características descriptivas de las empresas .....	95
Tabla 2.3 Características descriptivas de los gestores.....	96
Tabla 2.4 Matriz de componente rotado.....	98
Tabla 2.5 Propiedades psicométricas para el modelo de medida de 1 factor .....	100
Tabla 2.6 Validación de la escala del SGRS: fiabilidad y validez de las dimensiones de la escala del SGRS .....	101
Tabla 2.7 Validación de la escala del SGRS: correlaciones, AVE, intervalos de confianza, medias y desviaciones típicas.....	102
Tabla 2.8 Validación de la escala del SGRS: factor de segundo orden: definición de la escala del SGRS.....	103
Tabla 4.1 Características descriptivas de las empresas - Muestra 1 .....	170
Tabla 4.2 Características descriptivas de los supervisores - Muestra 1.....	171
Tabla 4.3 Características descriptivas de los gestores – Muestra 1.....	172
Tabla 4.4 Características descriptivas de las empresas – Muestra 2 .....	173
Tabla 4.5 Características descriptivas de los supervisores – Muestra 2.....	174
Tabla 4.6 Características descriptivas de los gestores – Muestra 2.....	175
Tabla 4.7 Características descriptivas de los consumidores – Muestra 2.....	176
Tabla 4.8 Escalas de medida. Fuente de obtención de datos: Supervisor .....	180
Tabla 4.9 Escalas de medida. Fuente de obtención de datos: Gestor de redes sociales .....	181
Tabla 4.10 Escalas de medida. Fuente de obtención de datos: Consumidor .....	182
Tabla 4.11 Análisis descriptivo y <i>Alpha</i> de Cronbach de las escalas de medida para la muestra con datos de empresas .....	184
Tabla 4.12 Análisis descriptivo y <i>Alpha</i> de Cronbach de las escalas de medida para la muestra con datos de empresas y consumidores.....	184
Tabla 4.13 Propiedades psicométricas de las variables del modelo de <i>customer engagement</i> .....	186
Tabla 4.14 Validez discriminante de las variables del modelo de <i>customer engagement</i> .....	187

Tabla 4.15 Propiedades psicométricas de las variables del primer modelo de rendimiento en la tarea del gestor.....	188
Tabla 4.16 Validez discriminante de las variables del primer modelo de rendimiento en la tarea del gestor.....	189
Tabla 4.17 Propiedades psicométricas de las variables del segundo modelo de rendimiento en la tarea del gestor.....	190
Tabla 4.18 Validez discriminante de las variables del segundo modelo de rendimiento en la tarea del gestor.....	191
Tabla 4.19 Propiedades psicométricas de las variables del modelo de creatividad del gestor.....	192
Tabla 4.20 Validez discriminante de las variables del modelo de creatividad del gestor.....	193
Tabla 4.21. Resultados del modelo estructural del modelo de <i>customer engagement</i> .....	196
Tabla 4.22. Test de los efectos indirectos de SGRS e implicación en el producto/servicio/marca sobre el <i>engagement</i> del cliente.....	199
Tabla 4.23. Resultados del modelo estructural del primer modelo de rendimiento en la tarea del gestor.....	201
Tabla 4.24. Test de los efectos indirectos del SGRS sobre el Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales.....	204
Tabla 4.25. Resultados del modelo estructural del segundo modelo de rendimiento en la tarea del gestor.....	206
Tabla 4.26. Test de los efectos indirectos del SGRS sobre el Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales.....	208
Tabla 4.27. Resultados del modelo estructural del modelo de creatividad del gestor.....	209
Tabla 4.28. Test de los efectos indirectos del SGRS sobre la Creatividad del gestor.....	212



---

## **INTRODUCCIÓN**





En los últimos 20 años, los investigadores y los profesionales han sido testigos de una verdadera revolución del marketing. Esta importante transformación ha sido consecuencia de la adopción de las nuevas tecnologías digitales por parte de las empresas y del uso creciente de Internet -y, más en particular, de las plataformas de redes sociales, tales como Facebook o Instagram- y de los dispositivos móviles "inteligentes" por los consumidores. Este comportamiento de los consumidores ha sido, a su vez, consecuencia de la adopción por los hogares de conexiones de banda ancha de alta velocidad, que ha estado favorecida por precios de acceso cada vez más asequibles.

La transformación digital del marketing, manifestada en la aceptación de las nuevas tecnologías por las empresas y los consumidores, ha modificado la forma en que ambos agentes se comportan en los mercados, el modo en que interactúan y sus experiencias. Como señalan Lamberton y Stephen (2016), las plataformas de medios digitales ofrecen a las empresas “nuevas formas de llegar a los clientes, informarles, permitir su participación, venderles, conocerlos y proporcionarles servicio” (p. 146).

Esta Tesis Doctoral se integra en el intenso esfuerzo existente por profundizar en el conocimiento de la transformación acontecida en el ámbito del marketing derivada por la revolución digital y, más en concreto, en los cambios derivados de la adopción de las redes sociales por las empresas.

La elección de las redes sociales como tema de análisis está justificada tanto desde una perspectiva académica como práctica.

Desde la perspectiva académica, la investigación temática sobre marketing *online* realizada por Lamberton y Stephen (2016) sitúa a las redes sociales como el segundo tema más popular y, entendemos, más interesante, solo por detrás de la comunicación interpersonal (word-of-mouth, WOM) *online*; además, como señalan Weinberg, de Ruyter, Dellarocas, Buck y Keeling (2013), la utilización de las redes sociales está transformando la forma en que algunas empresas llevan a cabo procesos tales como el desarrollo de productos, la publicidad, las promociones, la comunicación, el servicio al cliente, o la gestión del cambio.

Desde la perspectiva práctica, el análisis del uso de las redes sociales por las empresas, en su interacción con los consumidores, se justifica en razón del potencial de las mismas para

mejorar significativamente su ventaja competitiva, como consecuencia del efecto en su efectividad y eficiencia operativa, las relaciones con los clientes, las ofertas de productos y servicios y el incremento de los ingresos (Zhou, Zhang y Zimmermann, 2013). En este sentido, el “Barómetro Hootsuite. Informe anual sobre cómo las empresas utilizan las redes sociales. INFORME DE ESPAÑA, 2018” (Hootsuite, 2018), que se basa en las respuestas de más de 11.000 encuestados que trabajan en empresas españolas que utilizan las redes sociales y que son responsables de la estrategia de redes sociales, o que están involucrados en su utilización en su empresa, registra que “En general, las empresas han adoptado el uso de las redes sociales como elementos esenciales en sus diferentes estrategias empresariales y esto nos indica que ha habido una clara evolución en el índice de madurez digital. Asimismo, el *social media* se integra cada vez en más servicios y áreas empresariales; y los líderes y directores ejecutivos han comprendido ya el valor que ofrecen las redes sociales y se están involucrando finalmente en el proceso” (p. 33). Así pues, tanto el interés académico como el práctico justifican la elección de las redes sociales como tema de estudio.

A pesar de la conveniencia de emplear las redes sociales en su interacción con los consumidores, su utilización se enfrenta a diversas barreras. Un primer obstáculo relevante es de naturaleza cultural. Por ejemplo, los responsables pueden dudar del interés de que las empresas: (1) cedan control; (2) sean más abiertas; (3) permitan que los empleados dediquen más tiempo a interactuar con los consumidores, con otros empleados y con socios de la cadena de valor; e (4) impulsen o inviten a los consumidores a participar más estrechamente en algunos procesos críticos de creación de valor, como el desarrollo de productos y el servicio al cliente (Weinberg et al., 2013).

Otra barrera al uso de las redes sociales se asocia a la incertidumbre sobre: (1) el rendimiento de la inversión en las redes sociales y a su efecto en la obtención de clientes (Trainor, Andzulis, Rapp y Agnihotri, 2014), (2) el tiempo necesario para obtener resultados positivos (Zhou et al., 2013), y (3) la forma de gestionar la participación en las redes sociales. Como consecuencia, muchas empresas dudan a la hora de asignar recursos e interactuar de manera efectiva en las redes sociales (Kietzmann, Hermkens, McCarthy y Silvestre, 2011).

Las decisiones sobre cómo gestionar la participación en redes sociales son complejas (Panagiotopoulos, Shan, Barnett, Regan y McConnon, 2015). Por ejemplo, la participación en redes sociales requiere que se atienda a aspectos diversos, tales como: (1) la integración de los

diferentes canales; (2) la reorganización interna necesaria para diseñar y habilitar nuevos flujos de trabajo; (3) la formalización de los procesos; (4) la contratación o reubicación del personal adecuado; (5) los procesos de aprendizaje interno, con programas de capacitación y de buenas prácticas para el uso de las redes sociales; o (6) el nivel de autonomía de los gestores de las redes sociales.

A pesar de su relevancia, la investigación sobre la gestión de redes sociales tiene tres limitaciones significativas: (1) ha estado impulsada sobre todo por los profesionales (Wang y Zhang, 2012); (2) las actividades que la constituyen se han considerado de modo independiente; y (3) sus efectos se han examinado, generalmente, sobre un único tipo de indicadores.

Al estar impulsada por profesionales, la comprensión teórica de la perspectiva estratégica asociada al fenómeno de las redes sociales es limitada y la base empírica sobre cómo se pueden aprovechar las redes sociales es aún menor (Busalim y Hussin, 2016; Effing y Spil, 2016; Zhou et al., 2013). Por tanto, pese al potencial de la gestión de las redes sociales, su comprensión todavía es reducida (Kane, Alavi, Labianca y Borgatti, 2014; McFarland y Ployhart, 2015; Ngai, Tao y Moon, 2015).

En segundo lugar, la mayoría de estudios existentes sobre redes sociales no analizan el efecto de su gestión como un sistema integrado, sino que se limitan a examinar las consecuencias de diferentes estrategias empresariales en *social media*. Así, investigaciones previas estudian, por ejemplo, el grado de viralidad generado por distintos tipos de mensajes (Villarreal Ordenes, Grewal, Ludwing, de Ruyter, Mahr y Wetzels, 2019), el efecto de atributos clave de la programación del contenido en el rendimiento (Kanuri, Chen y Sridhar, 2018), o el impacto de la orientación en las publicaciones patrocinadas sobre distintas variables actitudinales y comportamentales del consumidor (Solem y Pedersen, 2016). En otras palabras, los estudios no suelen examinar las redes sociales desde la perspectiva de su gestión y, por ello, no identifican explícitamente las dimensiones que la conforman y dan consistencia cara al logro de un alto rendimiento. Esta situación resulta sorprendente, dado que la gestión adecuada de las redes sociales por parte de las organizaciones implica una combinación compleja y sistémica, desarrollada mediante un proceso cuidadosamente diseñado, así como infraestructuras apropiadas para abordarla (Weinberg et al., 2013).

Tercero, para validar la gestión de las redes sociales no es suficiente analizar su impacto sobre un único indicador de desempeño, sino sobre un conjunto amplio de indicadores de desempeño relativos a diferentes públicos, tales como: (1) indicadores de rendimiento y bienestar de los empleados responsables de la gestión de las redes sociales; y (2) indicadores de actitud y comportamiento de los consumidores.

En consecuencia, esta Tesis Doctoral pretende: (1) identificar las dimensiones estructurales de gestión de redes sociales (factores de primer orden) que conforman un sistema integrado de alto rendimiento (constructo de orden superior); (2) validar el sistema identificado en base al examen de su relación con indicadores de rendimiento asociados a los gestores de las redes sociales y al *engagement* de los consumidores; y (3) analizar factores mediadores y moderadores, tanto organizativos como personales, para comprender cómo se produce la relación entre el sistema de gestión de las redes sociales y los resultados, así como en qué casos tal impacto se produce.

Al analizar los aspectos anteriores respondemos a la necesidad de los profesionales de disponer, como señalan Effing y Spil (2016), de una base teórica y de una comprensión más profunda de la gestión de las redes sociales cara al diseño y la implementación de estrategias de medios sociales.

A large, light blue watermark of the USC logo is positioned diagonally across the page. The logo consists of the letters 'USC' in a large, bold, sans-serif font, with the full name 'UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA' written in a smaller font below it.

---

# **1 MARKETING Y GESTIÓN DE LAS REDES SOCIALES**



## 1.1 INTRODUCCIÓN

El comienzo de la investigación académica sobre marketing en el entorno de Internet se sitúa alrededor del año 2000 (Lamberton y Stephen, 2016). Desde esta fecha Internet fue percibido por los investigadores y los profesionales de marketing como una herramienta de gran potencial, ello a pesar de la falta de conocimiento sobre su funcionamiento y efectos. La expectativa sobre la importancia de lo digital en la práctica del marketing se ha confirmado con el paso del tiempo e Internet se ha convertido en una plataforma de marketing cada vez más relevante (Geyskens, Gielens y Dekimpe, 2002). Su creciente utilización está provocando grandes cambios en la forma en que las empresas se comunican con los consumidores y en el modo en que los consumidores se comunican entre ellos, modificando los conceptos del marketing tradicional (Ruzic, Andrljic y Ruzic, 2011) y ampliando las posibilidades de las empresas de hacer negocios. Internet contribuye al establecimiento de relaciones cercanas con y entre los consumidores y usuarios, así como a la mejora de su bienestar individual (Xie, 2008).

Tres razones han favorecido la utilización de Internet en el ámbito del marketing (Lamberton y Stephen, 2016): (1) un precio competitivo en relación con los canales de medios tradicionales, tales como televisión; (2) una capacidad de seguimiento superior (*trackability*) y (3) una mejor tecnología de orientación (*targeting technology*).

En la actualidad, las tecnologías digitales son utilizadas por los responsables de marketing para alcanzar objetivos diversos, tales como: (1) desarrollar comunidades de marca, (2) fomentar el *engagement* del consumidor, (3) impulsar las relaciones entre el consumidor y la marca, (4) recoger información del mercado, (5) dar servicio a los clientes, (6) generar y probar nuevas ideas de productos, (7) dirigir el tráfico a sitios web, (8) originar clientes potenciales, o (9) producir contenidos e instigar comportamientos *offline*, tales como aumentar el tráfico de clientes a puntos de venta físicos.

## 1.2 INTERNET Y COMPRA ONLINE

En los años 90, Internet se caracterizaba por su carácter estático, dominado por comunicaciones de carácter unidireccional y consumidores pasivos (Williams, Crittenden,

Keo y McCarty, 2012), lo que años después vino a conocerse como Web 1.0. Internet era vista como una poderosa herramienta que permitía evitar las relaciones personales (Liang, Ho, Li y Turban, 2011). Por ejemplo, Sanders, Field, Diego y Kaplan (2000) y Kraut, Kiesler, Boneva, Cummings, Helgeson y Crawford (2002) defendían la existencia de una relación negativa entre el tiempo de utilización de Internet y la riqueza de las relaciones interpersonales, de forma que cuanto mayor fuese el tiempo que una persona dedicaba a usar Internet, menores serían las relaciones interpersonales que ésta mantendría con su entorno.

En el año 2005 comienza a hablarse de una nueva generación de web, la Web 2.0, caracterizada alrededor de siete principios básicos: (1) la web como plataforma, (2) el aprovechamiento de la inteligencia colectiva, (3) los datos como “Intel inside”, (4) el fin del ciclo de lanzamiento de software, (5) los modelos de programación ligeros, (6) el software por encima del nivel de un único dispositivo y (7) las experiencias de usuario ricas (O’Reilly, 2005).

Kaplan y Haenlein (2010) defienden que la Web 2.0 hace referencia a un concepto y a una plataforma creada para aprovechar la inteligencia compartida, mientras que Williams et al. (2012) se refieren a la Web 2.0 como plataformas con un grado de interacción elevado, en las que los usuarios comparten diferentes tipos de información, desde comunicaciones ya existentes hasta contenidos generados por ellos mismos. Ambas conceptualizaciones ponen de relieve la importancia de dos de los siete principios identificados por O’Reilly (2005), el de la web como plataforma y el del aprovechamiento de la inteligencia colectiva.

La Web 2.0 supuso un importante avance respecto a la Web 1.0, que Wigand, Benjamin y Birkland (2008) consideran como un cambio de paradigma, al posibilitar la aparición de nuevos modelos de negocio (Liang y Turban, 2011), así como un incremento en las posibilidades de comunicación e interacción por parte de los consumidores (Hajli, 2012; Ng, 2013).

La importancia de Internet y las actividades realizadas en Internet por los usuarios actuales se puede verificar a partir de los resultados de la 21ª Encuesta a Usuarios de Internet, Navegantes en la Red, correspondiente al año 2019, (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación [AIMC], 2019), sobre una muestra útil final de 19.633 usuarios de



Internet mayores de 14 años que visitan sitios web españoles. Entre los resultados de este estudio destacamos los siguientes:

- Internet es importante para la mayoría de los encuestados ya que el 74,2% de ellos indica que le sería “muy/bastante difícil vivir sin Internet”.
- Los dispositivos de acceso a Internet más utilizados son, por este orden: teléfono móvil (90,1%), ordenador portátil (68,7%), ordenador de sobremesa (55,9%) y *Tablet* (47,7%). Desde 2012, el teléfono móvil ha incrementado su uso como dispositivo principal, pasando del 10,1% al 43,4% en 2018, mientras que los ordenadores han visto disminuir su papel como dispositivo principal; la *Tablet* mantiene estable su peso relativo.
- Las actividades realizadas en Internet tienen que ver básicamente con el ocio y entretenimiento, destacando actividades como: leer noticias, visualizar videos *online*, consultar el tiempo, consultar mapas, escuchar música, ver películas/series, etc.

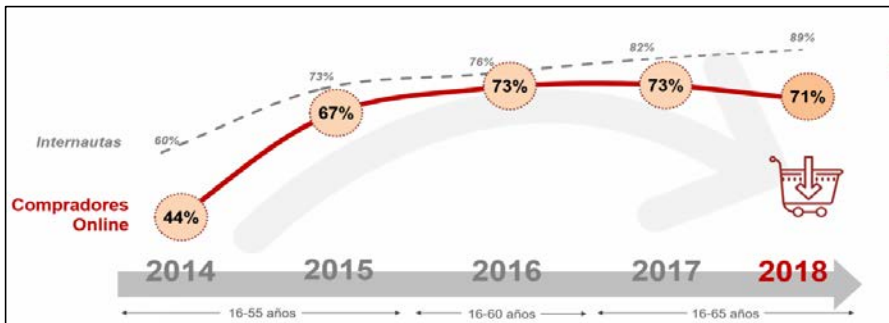
Desde la perspectiva del marketing es importante resaltar que los usuarios de Internet también lo utilizan para realizar compras. En concreto, el 81,3% de los entrevistados señala que ha realizado alguna compra por este canal en el último mes, y el 29,4% se muestra de acuerdo con la expresión “la mayoría de mis compras las hago por Internet”. Este resultado se puede vincular al correspondiente a la confianza relativamente elevada de los compradores *online*: el 61,5% indica que es “alta” o “muy alta”, si bien ha disminuido algo respecto al año anterior, en que el porcentaje se situaba en el 65,5%.

Los productos/servicios adquiridos en mayor medida en Internet en el último año son, por este orden: ropa y complementos; electrónica y aparatos electrónicos; alojamiento; ocio/tiempo libre/entradas a eventos; y billetes (avión,...)

Un informe reciente sobre las compras *online* es el Estudio Anual de *eCommerce* 2018 (Interactive Advertising Bureau Spain [IAB Spain], 2018b), que trata de medir la evolución y tendencias principales del mercado de *e-commerce* en España, en base a las opiniones de 968 compradores *online* de 16 a 65 años y de 288 profesionales del sector *e-commerce*. Los resultados indican que el 71% del total de población internauta de 16 a 65 años (27,5 millones) declara comprar *online*, es decir, 19,4 millones de españoles realizan compras a

través de Internet. El porcentaje del 71% supone un ligero retroceso respecto del porcentaje de la población internauta que compró en Internet en 2017 (ver Figura 1.1).

Figura 1.1 Dimensionamiento del mercado de e-commerce



Fuente: Fig. Dimensionamiento del mercado: Evolución, de IAB Spain, *Estudio anual eCommerce 2018*, p.10. Copyright 2018 por IAB Spain.

Por lo que se refiere a los usos y hábitos de compra *online*, el estudio registra una media de 3 compras en el mes, si bien un 26% de los compradores adquieren productos una vez a la semana o con mayor frecuencia (ver Figura 1.2), gastando los compradores online un promedio de 77 euros en cada compra.

Figura 1.2 Usos y hábitos de la compra online



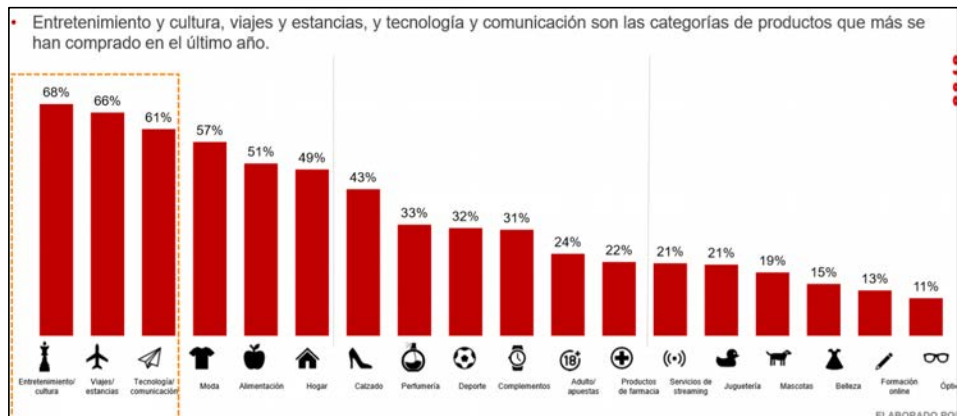
Fuente: Fig. Usos y hábitos de la compra *online*: *Mobile*. Barreras a la compra a través del móvil, de IAB Spain, *Estudio anual eCommerce 2018*, p.19. Copyright 2018 por IAB Spain.

Los motivos que favorecen la compra *online* son: conveniencia (97%), ofertas/productos (94%), precio (94%), confianza (72%), recomendaciones (51%) y publicidad *online* (32%). En cuanto a los dispositivos preferidos para la compra online, el principal es el ordenador (87%), si bien pierde importancia ya que muestra una disminución de 8 puntos sobre el porcentaje del año 2017; le sigue el *Smartphone* (45%), pero aumentando 8 puntos; la *Tablet* (17%) y la *Smart TV* y la consola (6%). No obstante, en general, para la compra online, no se utiliza un único dispositivo, si no varios.

Las principales webs de compra online son: las tiendas que sólo venden en Internet (86%), las tiendas que venden en Internet y en espacios físicos (67%), las webs de ofertas y cupones (41%) y los agregadores o comparadores de ofertas (23%). En cuanto a su evolución, disminuyen su importancia los agregadores, las webs de ofertas y cupones, y las tiendas online que también venden en espacios físicos.

Por lo que se refiere a los tipos de productos y servicios que se adquieren *online*, este estudio muestra alguna discrepancia en el orden registrado en el estudio previamente considerado. Como se puede ver en la Figura 1.3., los productos/servicios adquiridos por un mayor porcentaje de usuarios es, en este caso, el siguiente: entretenimiento/cultura; viajes/estancias; tecnología/comunicación; y moda.

Figura 1.3 Compra *online*: tipos de productos y servicios



Fuente: Fig. Usos y hábitos de la compra *online*: Tipos de productos y categorías, de IAB Spain, *Estudio anual eCommerce 2018*, p.23. Copyright 2018 por IAB Spain.

Por lo que se refiere a la visión de los profesionales digitales, según el Estudio Anual de *eCommerce* 2018 IAB Spain, que estamos comentando, los resultados más significativos son los siguientes:

- Los precios competitivos son el aspecto más relevante del e-commerce; le siguen un buen servicio al cliente y la oferta de productos de calidad,
- Cuando la empresa de *e-commerce* dispone de establecimiento físico, este contribuye notablemente a potenciar el comercio electrónico,
- Como tendencia de futuro se prevé que el *e-commerce* combinará tienda física e Internet.

En el ámbito académico, múltiples investigaciones han analizado las percepciones de los consumidores con respecto a los atributos de las páginas web de compra *online* y su influencia sobre el conocimiento, afecto e intención de compra *online* (entre otros, Law, Qui y Buhalis, 2010; Moon, Khalid, Awan, Attiq, Rasool y Kiran, 2017; Ting, Wang, Bau y Chiang, 2013). En España, Schmidt, Serra y Pizzutti, (2008) validaron un instrumento de medida de las características de las webs de hoteles españoles y brasileños, encontrando que tales establecimientos no consideraban el potencial para la interactividad y la comunicación uno-a-uno de las webs; mientras que Cristobal-Fransi, Daries-Ramon, Mariné-Roig y Martin-Fuentes (2017) propusieron un modelo para el análisis del contenido de las webs de las estaciones de esquí, considerando cuatro dimensiones de las mismas: información (y facilidad de uso), comunicación, e-commerce y características adicionales (seguridad, versión app, etc.).

### **1.3 MEDIOS SOCIALES (SOCIAL MEDIA)**

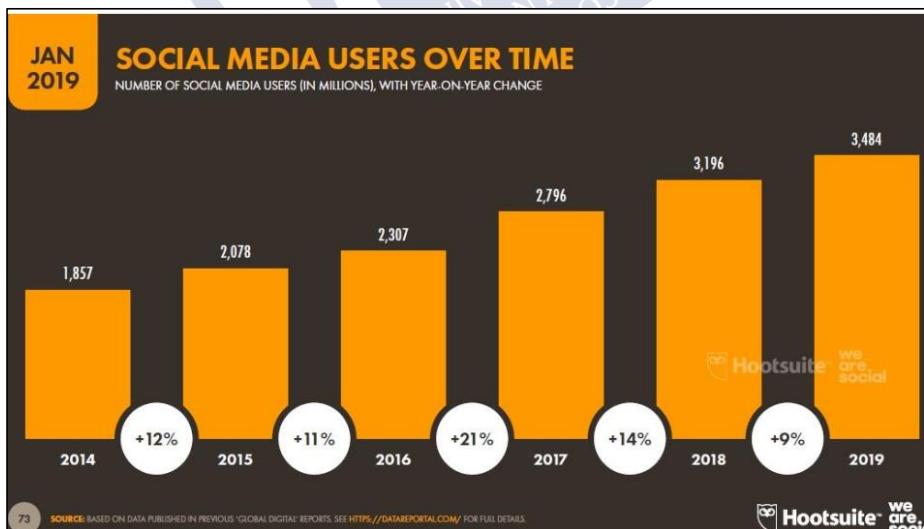
La nueva generación Web 2.0, que posibilita el uso de la información compartida y debatida entre iguales en Internet, ha permitido el desarrollo de un conjunto de aplicaciones o plataformas de comunicación *online* denominadas medios sociales (*social media* en inglés). Para Kaplan y Haenlein (2010, p. 61), los medios sociales son “Un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan bajo los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, que permiten la creación e intercambio de contenidos generados por los usuarios”.

Los medios sociales combinan las herramientas sociales con el contenido generado por los usuarios de las diferentes aplicaciones, permitiendo así la generación y difusión de diversos contenidos con otros individuos (Zhang, Lu, Gupta y Zhao, 2014).

Cada vez hay más plataformas que posibilitan el proceso de creación y difusión de contenidos, así como la interacción entre los usuarios y empresas. Así, bajo el término de *Social Media* se engloban diversas plataformas sociales que posibilitan la comunicación, tales como las redes sociales, wikis, blogs, servicios de mensajería, microblogs, foros... (Harris, 2009; Linda, 2010; Wilcox y Kim, 2012). Por tanto, las redes sociales son un tipo de plataforma, junto a otros tipos, que se integran en el conjunto de medios sociales.

Un aspecto importante a resaltar de la evolución de los medios sociales a nivel mundial es que muestran un patrón de crecimiento constante a lo largo del tiempo, como se pone en evidencia en la Figura 1.4 recogida del estudio titulado “Digital 2019: Essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media, and e-commerce” (We are Social y Hootsuite, 2019).

Figura 1.4 Evolución de los usuarios de los medios sociales



Fuente: Fig. Social media users over time, de We are Social y Hootsuite, *Digital 2019: Essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media, and e-commerce*, p.73. Copyright 2019 por We are Social y Hootsuite.

Este desarrollo de los medios sociales ha dado lugar a una reorientación en la economía (Smith, 2009) y ha provocado una modificación notable en la estructura de la web (Hajli, 2013), haciendo que las marcas modifiquen la forma en que se comunican con los consumidores (Qualman, 2010).

En el ámbito del marketing, los *Social Media* implican la posibilidad de emplear estrategias de comunicación novedosas, mediante nuevos canales que posibilitan un incremento en la interacción entre empresas y consumidores como nunca antes se había producido (Wilcox y Kim, 2012). Para Lamberton y Stephen (2016), los medios sociales, al situar a los consumidores "típicos" -no necesariamente "hubs" o "influenciadores" o "expertos"- en el centro del proceso de viralidad y de la interactividad de consumidor a consumidor, permiten a cualquier consumidor actuar como anunciante/promotor y consumidor para una marca determinada en cualquier momento. Ahora los consumidores están facultados a tener "voz" a través de las tecnologías digitales aplicadas al marketing.

Los investigadores académicos reconocieron pronto que los medios sociales podían facilitar la expresión de los consumidores. Por ejemplo, Dellarocas (2003) argumentó que el WOM *online* ofrecía tanto promesas como desafíos, analizando cómo los mecanismos de retroalimentación *online* influían en el comportamiento de los miembros de las comunidades *online*; mientras que Godes y Mayzlin (2004) encontraron, en base a conversaciones en foros de Usenet sobre programas de televisión, que el WOM *online* afectaba al consumo de televisión, lo que estimuló la investigación sobre los efectos de varias formas de WOM *online* en una amplia gama de resultados de marketing.

Por otra parte, la investigación de Godes y Mayzlin (2004) impulsó el uso de datos sin sesgos de auto-información en las investigaciones sobre WOM, imposibles de utilizar antes de Internet. También planteó la cuestión sobre si resulta ético utilizar como fuente de datos las conversaciones de los individuos captadas en comunidades *online*, ya que los consumidores generalmente no dan su aprobación expresa al uso de los mismos.

Cuando los sitios de comercio electrónico permitieron a los usuarios publicar comentarios *online* de productos, la incorporación de contenido generado por los consumidores/usuarios (*User-Generated Content*, UGC) se hizo más frecuente. Como

consecuencia, los consumidores fueron tomando progresivamente un papel más activo en sus interacciones sociales *online* a través de WOM y de los medios sociales *online*.

El aumento de UGC favoreció el estudio del impacto de las revisiones *online* -una forma particular de WOM *online*-, en resultados como ventas o logro de nuevos clientes. Por ejemplo, Chevalier y Mayzlin (2006) mostraron que las calificaciones *online*/reseñas de libros en Amazon.com y en Barnesandnoble.com influían en las ventas relativas (rangos de ventas) de libros en cada uno de estos sitios; Dhar y Chang (2009) examinaron el efecto de la cantidad de UGC (es decir, el volumen de WOM), junto a indicadores tradicionales, en la venta de música; Kim y Johnson (2016) analizaron la influencia del UGC positivo relacionado con la marca, compartido vía Facebook, en la respuesta del consumidor, encontrando que el UGC relacionado con la marca activaba respuestas cognitivas y emocionales del consumidor, las cuales influían significativamente en las respuestas de comportamiento (compra impulsiva e intención de compra futura); y, recientemente, Lee, Xu y Lin (2019), utilizaron UGC (revisiones) situado en medios sociales para predecir, mediante análisis de sensibilidad, la demanda *online* y *offline* de los consumidores de productos diferenciados (películas en DVD).

En España, Serra y Salvi (2014) realizaron una revisión de la investigación sobre e-WOM en hoteles; Serra-Cantallops, Ramon-Cardona y Salvi (2018) analizaron el impacto de las experiencias emocionales positivas en la generación de e-WOM sobre hoteles, así como la influencia de esta variable, junto con la satisfacción del cliente y la reputación de la marca, en la lealtad hacia los establecimientos hoteleros; y Ruiz-Mafé, Bigné-Alcañiz, Sanz-Blas y Tronch (2018) propusieron un modelo para examinar el papel de las influencias sociales en el comportamiento e-WOM positivo (PeWOM) de los grandes usuarios de comunidades online. Sus resultados muestran que la presencia social (interacción con otros miembros en la comunidad online) es el principal predictor de la PeWOM, mientras que la identidad social actúa como mediador de la relación y la influencia interpersonal como moderadora.

Por su parte, Herrero, San Martín y Hernández (2015) examinaron cómo el comportamiento de búsqueda *online* de los consumidores estaba influido por el UGC en redes sociales en el sector hotelero y Blanco-López, Recuero, Aldás y Cruz (2019) mostraron los efectos del UGC en la calidad de la información percibida y el servicio al cliente percibido, y de estas dos variables en las intenciones de visita a dos museos. Desde otra perspectiva, Plank (2016) examinó los riesgos ocultos en el UGC.

La amplitud de la literatura sobre WOM *online* llevó a You, Vadakkepatt y Joshi (2015) y a Babić, Sotgiu, De Valck y Bijmolt (2016) a realizar sendos meta-análisis. El primero, que revisa 51 estudios sobre el volumen y la valencia de WOM *online*, concluye que la elasticidad del volumen de WOM es menor (.236) que la elasticidad de la valencia (.416), pero que tales efectos están moderados por características del producto, la industria y la plataforma. El segundo, centrado en el efecto del WOM *online* en las ventas, considera 40 plataformas, 26 categorías de producto y varios factores métricos. Sus resultados indican que, en promedio, el e-WOM se correlaciona positivamente con las ventas (.091), si bien tal efecto varía ampliamente según la plataforma, las categorías de producto y los factores métricos. Por ejemplo, “aunque el e-WOM tiene un efecto más fuerte en la venta de bienes tangibles nuevos para el mercado, el ciclo de vida del producto no modera la efectividad del e-WOM en los servicios (p. 297). Además, Babić et al. (2016) concluyen que el volumen de WOM *online* tiene un efecto más fuerte que su valencia en las ventas; por tanto, este meta-análisis proporciona un interesante contrapunto al de You et al. (2015).

Aunque a lo largo del tiempo se ha dedicado mucha atención al WOM *online* y al UGC tradicionales (por ejemplo, calificaciones y revisiones/*ratings* de productos generadas por los usuarios en sitios web), Lamberton y Stephen (2016) indican que se ha prestado menos atención a nuevas formas relacionadas al contenido en las plataformas de redes sociales (por ejemplo, me gusta, *shares*, comentarios, *retweets*, favoritos). Chu y Kim (2018) muestran el estado actual del conocimiento sobre *e-WOM* en la investigación publicitaria. Por otro lado, Knoll (2016) realizó una revisión de la evidencia empírica existente sobre la publicidad en los medios sociales. Finalmente, Alalwan, Rana, Dwivedi y Algharabat (2017) han realizado recientemente una revisión y análisis de la literatura sobre medios sociales en marketing.

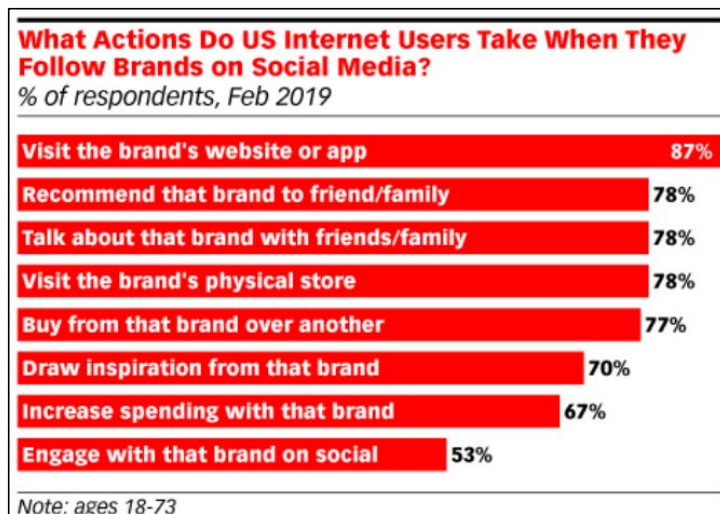
Asimismo, distintos informes describen la situación actual de los medios sociales, con importantes implicaciones para el marketing.

Por ejemplo, la consultora eMarketer (eMarketer, 2019b), recoge los principales motivos por los que, en 2019, los usuarios de Internet norteamericanos siguen a marcas en los medios sociales; estos son: aprender sobre nuevos productos o servicios; estar entretenido; mantenerme actualizado sobre las novedades de la empresa; aprender sobre promociones o descuentos; ser inspirado; y contactar con personas similares a mí.



Por lo que se refiere a las acciones que los usuarios norteamericanos llevan a cabo cuando siguen a marcas en los medios sociales, la Figura 1.5 muestra los resultados obtenidos por la consultora eMarketer (eMarketer, 2019a). Como se puede observar, la acción que un mayor número de entrevistados indica es visitar la website o la app de la marca, si bien un porcentaje también elevado de usuarios recomienda la marca a los amigos/familia, habla sobre la marca con los amigos/familia, visita el establecimiento físico de la marca y compra esa marca en lugar de otra.

Figura 1.5 Acciones realizadas por los usuarios que siguen a las marcas en los medios sociales



Fuente: Fig. What actions do us Internet users take when they follow brands on social media?, de eMarketer, *What actions do us Internet users take when they follow brands on social media?*, s/p. Copyright 2019 por eMarketer.

Por lo que se refiere al comportamiento de las empresas americanas en los medios sociales, la CMO Survey, gestionada por Moorman desde el año 2009, muestra, en la oleada de febrero de 2019 (CMO Survey, 2019), resultados correspondientes a:

- El porcentaje del presupuesto de marketing de la empresa que se gasta actualmente en medios sociales (11,4%, con un intervalo de confianza del 95% situado entre 9,9-13,0), así como el porcentaje que se gastará en los próximos doce meses

(13,6% con un intervalo de confianza del 95% situado entre 11,9 – 15,4) y el porcentaje que se predice que gastará en cinco años (19,7 con un intervalo de confianza del 95% situado entre 17,5 – 21,9).

- El porcentaje de las actividades en medios sociales que son realizadas por agencias externas (23%).
- El grado en que el uso de los medios sociales contribuyó al rendimiento de la empresa (3,27 en una escala 1-7).
- La forma en que la empresa utiliza los medios sociales. Las actividades más frecuentes, con un porcentaje superior al 50%, son: notoriedad y construcción de marca (88,2%), introducción de nuevos productos y servicios (64,7%), obtener nuevos clientes (60,1%), promociones de marca (59,2%) y retener clientes actuales (55,5%).

#### 1.4 REDES SOCIALES

Una red social es “una plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a un gran número de usuarios” (Diccionario de la Real Academia Española [RAE], 2019). Boyd y Ellison (2007) definen los sitios de redes sociales como “servicios basados en la web que permiten a los individuos (1) construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema limitado; (2) articular una lista de otros usuarios con los que se comparte una conexión; y (3) visualizar y rastrear su lista de contactos y las listas elaboradas por otros usuarios dentro del sistema. La naturaleza y denominación de estas conexiones suele variar de una red social a otra” (p. 211). Por su parte, Ponce (2012) define las redes sociales *online* como “estructuras sociales compuestas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad a través de Internet, donde tienen lugar los encuentros sociales y se muestran las preferencias de consumo de información mediante la comunicación en tiempo real, aunque también puede darse la comunicación diferida en el tiempo, como en el caso de los foros” (s/p).

El objetivo buscado por todos los creadores de redes sociales es crear comunidades *online* que compartan intereses, experiencias, actividades o información comunes (Boyd y Ellison, 2007; Hajli, 2015). Desde el lanzamiento de la primera, en 1997, denominada Six

Degrees.com (cuya actividad finalizó en el año 2000), han aparecido nuevas redes sociales, sobre todo entre los años 2003 y 2006, período en el que emergieron LinkedIn (2003), Facebook (2004), YouTube (2005) y Twitter (2006) (Boyd y Ellison, 2007; Linda, 2010). Dada la naturaleza social de los seres humanos, y su tendencia a relacionarse unos con otros (familiares, amigos, compañeros, etc.), han seguido surgiendo nuevas redes sociales; así, en 2008, se creó Pinterest; en 2009, WhatsApp y en 2010, Instagram y Snapchat. En la actualidad, las redes sociales, favorecidas por la creciente disponibilidad de Internet (Hajli, 2014a), atraen a millones de usuarios que han incorporado su uso entre sus prácticas diarias (Boyd y Ellison, 2007; Ickler, Schülke, Wilfling, Baumöl, 2009; Wilcox y Kim, 2012).

La interacción con otros usuarios es un elemento esencial en las redes sociales. Las denominaciones de sus integrantes varían de una a otra. Por ejemplo, en Facebook se denominan “amigos” y en Twitter, “seguidores” y gente a la que seguimos. Un elemento imprescindible del perfil en casi todas las redes sociales es la descripción del usuario. En Facebook se denomina “acerca de” y en Twitter, bio. Los perfiles profesionales pueden incluir cualquier tipo de información, incluyendo fotos, vídeos, audio y blogs (Kaplan y Haenlein, 2010).

Una vez que una persona se registra y crea una cuenta, personaliza un perfil y envía solicitudes a otros participantes en la red para establecer una conexión a través de ella. Los usuarios que aceptan la solicitud pasan a ser miembros de la lista de contactos que conforma su red social, y viceversa. La secuencia de comentarios, información compartida o creada y referencias que se van sucediendo en orden temporal se registra, en Facebook, en el “muro” y, en Twitter, en la “cronología”. Por tanto, el muro y la cronología muestran lo que está ocurriendo en ese momento en la red entre los usuarios, amigos o a los que se sigue.

Además de por diferencias en las denominaciones, las redes sociales difieren unas de otras en razón de la audiencia a la que se dirigen y del interés al que se asocian (Boyd y Ellison, 2007). Mientras que algunas se dirigen al público en general, otras se orientan a usuarios con unas características o intereses particulares (lenguaje, religión, nacionalidad...).

Una tipología de redes sociales es la que las clasifica en verticales y horizontales (Castañeda, González y Serrano, 2011). Las redes sociales verticales tienen un contenido o tema central que es común a todos sus usuarios (por ejemplo, Tripadvisor en turismo);

mientras que las redes sociales horizontales son aquellas que no tienen una temática central definida y están orientadas a todos los usuarios (por ejemplo, Facebook o Instagram) (De Alsola, 2008).

#### **1.4.1 Las redes sociales y los internautas**

Las redes sociales están cada vez más presentes en la vida de los individuos. Conectarse con otros usuarios, compartir fotografías, vídeos o información, así como llevar a cabo debates con otros individuos (conocidos o no), es ya algo habitual en la vida de muchos usuarios (Ickler et al., 2009). Cada vez más personas están “constantemente conectadas”, sobre todo como consecuencia de la adopción generalizada de teléfonos móviles conectados a Internet (Lamberton y Stephen, 2016).

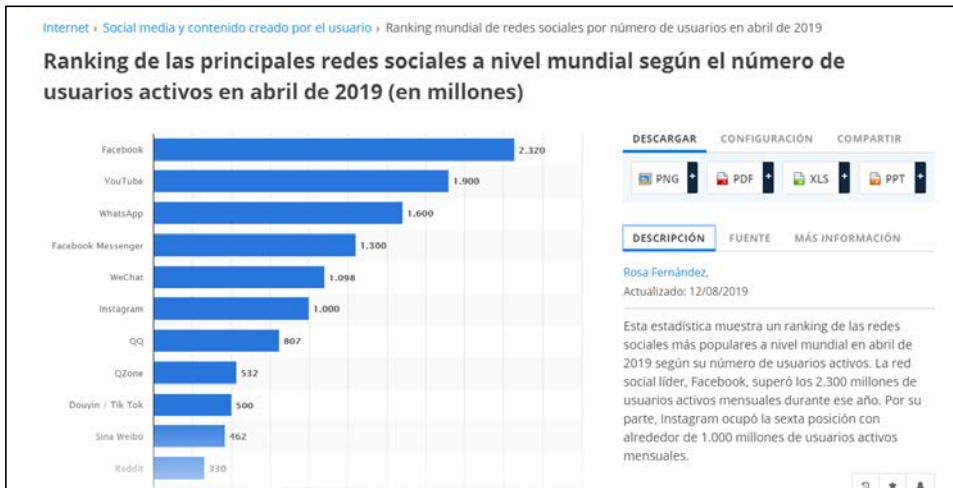
##### **1.4.1.1 Los usuarios de las redes sociales**

En la Figura 1.6 se recoge el *ranking* de las principales redes sociales a nivel mundial en 2019. Como se puede observar, Facebook, YouTube, WhatsApp y Facebook Messenger tenían en abril de este año más de 1.000 millones de usuarios activos, siendo Facebook la que dispone de un número significativamente mayor de usuarios (2.320 millones). Resultados bastante similares son proporcionados por el estudio titulado “Digital 2019: Essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media, and e-commerce” (We are Social y Hootsuite, 2019), que cifra el número de usuarios activos de Facebook en el mes de Enero de 2019 en 2.271 millones, proporcionando un *ranking* similar al registrado en la Figura 1.6. En este estudio, España no aparece entre los 20 países con mayor audiencia; no obstante, muestra que, en nuestro país, Facebook es la red social con más usuarios.

El estudio de WeAreSocial y Hootsuite caracteriza a las diversas redes sociales. A modo de ejemplo, se muestran algunos datos correspondientes a Facebook, por ser esta la red social con mayor número de usuarios activos. Así se indica que la audiencia mundial alcanzable con anuncios en Facebook es de 2.121 millones y que el porcentaje de adultos de

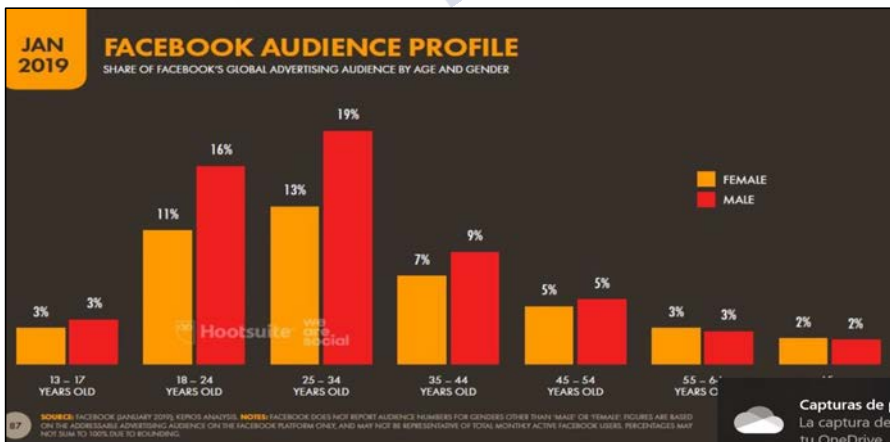
más de 13 años que pueden ser alcanzados con anuncios es el 35%. La distribución de la audiencia de Facebook por edad y género se muestra en la Figura 1.7.

Figura 1.6 Ranking de las principales redes sociales a nivel mundial



Fuente: Fig. Ranking de las principales redes sociales a nivel mundial según el número de usuarios activos en abril de 2019, de Fernández - en Statista-, *Ranking de las principales redes sociales a nivel mundial según el número de usuarios activos en abril de 2019*, s/p. Copyright 2019 por Statista.

Figura 1.7 Distribución de la audiencia de Facebook por edad y género



Fuente: Fig. Facebook audience profile, de We are Social y Hootsuite, *Digital 2019: Essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media, and e-commerce*, p.87. Copyright 2019 por We are Social y Hootsuite.

Entre los informes sobre la situación de las redes sociales en España destacan los realizados por IAB Spain. El correspondiente al año 2018 -Estudio Anual de Redes Sociales 2018 (IAB Spain, 2018a)- analiza el comportamiento de los internautas en España, a partir de una muestra de 1.084 usuarios comprendidos entre los 16 y 65 años y una muestra de 166 profesionales del sector digital. Este estudio registra que 25,5 millones de individuos son usuarios de las redes sociales en España, con una edad media de 38,4 años y un reparto casi igual entre hombres (49%) y mujeres (51%).

Tal como se recoge en la Figura 1.8, en España, tres redes sociales son usadas por más del 50% de los encuestados: Facebook (87%), WhatsApp (87%) y YouTube (69%), mientras que próximas al 50% se sitúan Instagram (49%) y Twitter (48%).

Los perfiles de los usuarios de tres de estas redes sociales se describen de modo detallado en el IV Estudio sobre los usuarios de Facebook, Twitter e Instagram en España (The Social Media Family, 2018).

Figura 1.8 Uso de las redes sociales en España



Fuente: Fig. Uso de Redes Sociales, de IAB Spain, *Estudio anual de Redes Sociales 2018*, p.18. Copyright 2018 por IAB Spain.

Otro informe relevante sobre el comportamiento de los usuarios de redes sociales en España es el realizado por la AIMC. Su 21ª Encuesta a Usuarios de Internet, Navegantes en la Red, correspondiente al año 2019 (AIMC, 2019), muestra diversos resultados, que confirman los obtenidos en otros estudios. Entre ellos destacamos los siguientes:

- El 80,5% de los internautas españoles encuestados había consultado las redes sociales «ayer»;
- Facebook es la red social más utilizada por los españoles. El 80,9% de los internautas la usa;
- La segunda es Instagram, con un 51,2% de personas inscritas y activas. Instagram es la red social con mayor crecimiento en el último año, siendo una de las preferidas por los miembros de la Generación Z (nacidos entre 1995 y 2015);
- Twitter se sitúa en tercer puesto (40,9%);
- La mayor parte de los usuarios encuestados reconoce que dedica menos de 30 minutos al día (el 48,3% de los internautas), si bien hay un notable aumento de las personas que pasan más de una hora (22,4%) y de las que pasan más de dos horas (14,4%).

#### ***1.4.1.2 Conocimiento de las redes sociales, satisfacción y dispositivos de conexión utilizados por los internautas***

El Estudio Anual de Redes Sociales 2018 de IAB Spain, ya citado, también recoge datos relativos al conocimiento espontáneo y a la satisfacción de los usuarios con las redes sociales. Tres redes sociales superan el 50% de notoriedad espontánea: Facebook (96%), Twitter (72%) e Instagram (62%). Los encuestados recuerdan, como media, 3,4 redes de forma espontánea.

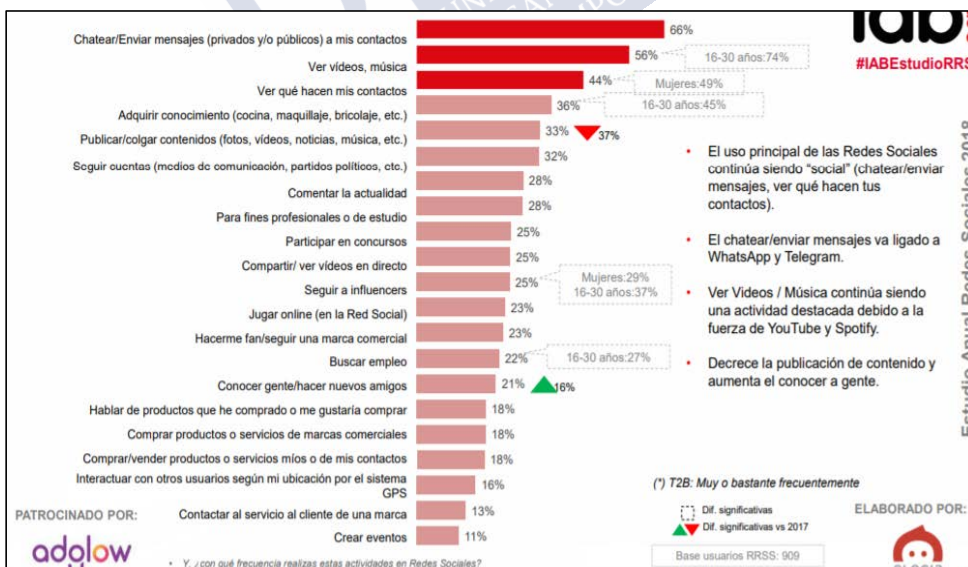
En cuanto a la satisfacción con las redes, los resultados muestran que WhatsApp alcanza la puntuación más elevada (8,4), seguida de YouTube (8,1) e Instagram (7,8). Facebook logra una puntuación media de 7,1, que supone una disminución respecto al año anterior (7,4).

Por lo que se refiere a los dispositivos de conexión a las redes sociales, el móvil se consolida como el principal dispositivo (95%), superando al ordenador (91%), que era el principal en el estudio de 2017; el tercer dispositivo más utilizado es la Tablet (48%), que también decrece respecto al año anterior.

### 1.4.1.3 Actividades realizadas por los usuarios en las redes sociales

Los usuarios de las redes sociales las utilizan para realizar diversas actividades. Los resultados del Estudio Anual de Redes Sociales 2018 de IAB Spain registran el porcentaje de usuarios que realizan determinadas actividades “muy o bastante frecuentemente” (ver Figura 1.9). Junto a las actividades más frecuentes: envío de mensajes a los contactos y visión de vídeos/música, se recogen diferentes actividades relacionadas con las marcas, tales como: hacerme fan/seguir una marca comercial; hablar de productos que he comprado o me gustaría comprar; comprar productos o servicios de marcas comerciales; comprar/vender productos o servicios míos o de mis contactos; y contactar al servicio al cliente de una marca.

Figura 1.9 Actividades realizadas en las redes sociales



Fuente: Fig. Actividades realizadas en Redes, de IAB Spain, *Estudio anual de Redes Sociales 2018*, p.23. Copyright 2018 por IAB Spain.



En relación a la asociación entre las redes sociales y el seguimiento de las marcas, de acuerdo con el Estudio Anual de Redes Sociales 2018 de IAB Spain, el 81% de los usuarios de las redes sociales informan de que siguen a marcas y el 39% lo hacen de modo intenso. Además, las marcas que tienen perfil en redes sociales inspiran más confianza al 27% de los usuarios.

Romao, Moro, Rita y Ramos (2019), a partir de la idea de que muchos consumidores participan en varias redes sociales y, por tanto, pueden ver el mismo mensaje de la marca en cada una de las redes, analizan el impacto de varias redes sociales en la visibilidad de productos de una marca de lujo. De acuerdo con sus resultados, “Facebook continúa siendo la red dominante para cualquier marca que quiera exhibir y generar buzz (rumores) sobre sus productos y la propia marca. Sin embargo, Instagram está más enfocada para el nicho de marcas de lujo debido a sus características visuales [...]. Más allá de Instagram y Facebook, otras redes sociales estudiadas en esta investigación, tales como Twitter, Pinterest y Google Plus no tienen un gran efecto en las marcas de lujo” (p. 21).

Sheldon y Bryant (2016) examinaron los motivos de los individuos para utilizar Instagram, mientras que, en España, Casaló, Flavián y Sánchez-Ibañez (2017) analizaron los antecedentes de la intención de los consumidores de seguir y recomendar una cuenta en Instagram.

Otro aspecto de interés comercial es la valoración que realizan los usuarios de la publicidad en redes sociales. A un 32% le gusta que la publicidad que se le muestra sea acorde a sus intereses y un 80% clica en los anuncios que encuentra en redes sociales, haciéndolo el 18% muy o bastante frecuentemente.

Finalmente, el Estudio Anual de Redes Sociales 2018 de IAB Spain también analiza la relación entre las redes sociales y el *e-commerce*. Sus resultados indican que:

- El 57% de los usuarios utiliza las redes sociales para buscar información antes de realizar la compra de los productos -esta cifra supone un aumento de 4 puntos respecto al año 2017-;

- Las redes en las que más se busca información son Facebook, YouTube e Instagram, siendo esta última en la que el incremento producido es mayor respecto al año anterior;
- El 18% realiza comentarios o expone opiniones sobre las compras en Internet;
- El 64% de los usuarios en las redes sociales valora positivamente los comentarios realizados por otros;
- Los comentarios de otros influyen mucho o bastante en las decisiones de compra del 55% de los usuarios de redes sociales;
- El 72% de los usuarios sigue a *influencers*, especialmente las mujeres y los más jóvenes.

Estos resultados subrayan que los usuarios de las redes sociales no solo las utilizan para relacionarse y compartir con otros, sino que, además, “exponemos abiertamente y en tiempo real nuestros gustos y tendencias, expresando la propia identidad” (Ponce, 2012, s/p); esto es, las redes sociales facilitan la expresión individual y fortalecen la identidad de los usuarios.

La investigación académica también ha dirigido su atención a identificar los elementos conductores del uso de redes sociales. Por ejemplo, Toubia y Stephen (2013) se plantearon la cuestión de por qué las personas tuitean (es decir, usan Twitter). Observaron que un antecedente dominante de la actividad de publicación era, en la mayoría de los casos, la utilidad relacionada con la imagen, respecto de la utilidad intrínseca. Toubia y Stephen (2013) también mostraron que el comportamiento de publicación (post) de los usuarios regulares de Twitter cambiaba como resultado del aumento en el número de sus seguidores a lo largo de un período de tiempo (incremento del status social del individuo en Twitter). Este resultado significa que las empresas pueden enfocar a los consumidores de acuerdo a su status; esto es, de acuerdo a información observable y actuar de una manera dinámicamente apropiada.

Además de como herramienta facilitadora de la expresión individual y fortalecedora de la identidad de los usuarios, las redes sociales también son usadas como una herramienta de apoyo a las decisiones, especialmente en contextos de sobrecarga informativa, como sucede en Internet, dada la posibilidad de que los establecimientos virtuales presenten surtidos sin fin. La sobrecarga informativa puede dejar a los consumidores agotados, una forma en que las redes sociales pueden ayudarle en la búsqueda de productos y la elección del más

conveniente. Ahora bien, ¿cómo pueden los consumidores utilizar las redes sociales para lograr una elección satisfactoria y con menor coste?

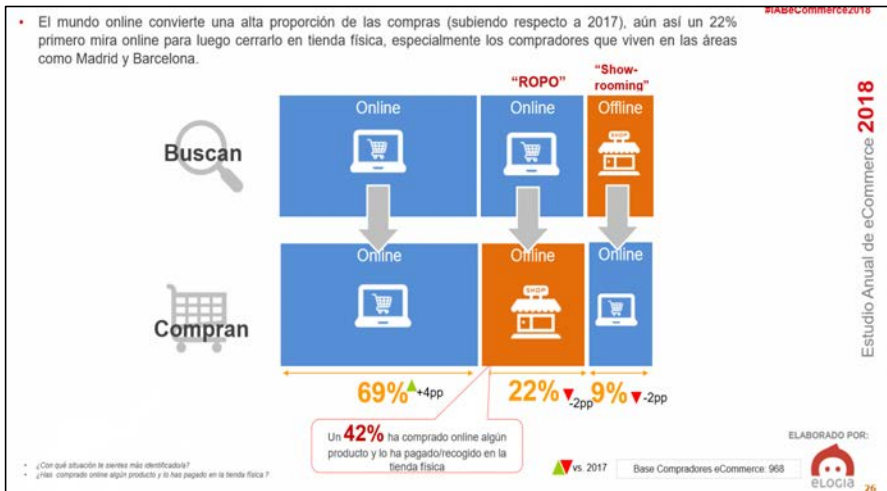
Previamente al uso de las redes sociales, las herramientas de ayuda a la decisión consideradas en Internet eran los agentes de recomendación y las matrices de comparación (Häubli y Trifts, 2000). Por ejemplo, Diehl, Kornish y Lynch (2003) mostraron que los agentes que ordenaban opciones en términos de calidad conducían a los consumidores centrados en la calidad a la elección de opciones de mejor calidad y precios más altos; mientras que llevaba a los consumidores centrados en el precio a la elección de artículos de menor calidad y de menor precio.

Posteriormente, el contenido de colaboración colectiva ha sido utilizado para diseñar sistemas de ranking, por ejemplo, para hoteles que ayuden a los consumidores a encontrar la mejor alternativa (Ghose, Ipeirotis, y Li, 2012).

Sobre el comportamiento de producción y de consumo (uso) de contenido se encontraron resultados algo contradictorios, ya que mientras Ghose y Han (2011) sugieren una posible relación inversa entre la creación de contenidos y su consumo a nivel individual (los individuos hacían compromisos, de modo que cuando consumían más contenido, tendían a producir menos contenido, y viceversa), Shriver, Nair y Hofstetter (2013) indican una relación complementaria entre la generación y el consumo de contenidos cuando se consideran en un nivel agregado (sitio web).

Las formas en que los encuestados en el Estudio Anual de Redes Sociales 2018 de IAB Spain buscan información y compran utilizando de algún modo Internet son varias. En la Figura 1.10 se muestran las combinaciones *online* y *offline* que, en el año 2018, los consumidores utilizaron. En la búsqueda *online*, la web de la marca es la principal fuente de información, aunque a nivel de influencia, los amigos/familiares y los blogs y foros son más relevantes. Las redes sociales son utilizadas para informarse por el 24% de los compradores *online* y su nivel de influencia en la compra es del 72%, un nivel relativamente bajo respecto de otros influenciadores. El 9% de los compradores *online* ha comprado algo en una red social, especialmente en Facebook (75%) y, en menor medida, en Instagram (11%).

**Figura 1.10 Búsqueda de información y compra**



Fuente: Fig. El proceso de compra: Búsqueda de información – Hábitos de compra, de IAB Spain, *Estudio anual eCommerce 2018*, p.19. Copyright 2018 por IAB Spain.

Viejo-Fernández, Sanzo-Pérez y Vázquez-Casielles (2019) examinaron el efecto moderador de la *research shopping vs. one-stop shopping* en la relación entre las emociones de consumo y el valor percibido, así como entre el valor percibido y la satisfacción. Los *research shoppers* son compradores que utilizan un canal más intensamente (sea *offline* u *online*) en la fase de búsqueda de información, eligiendo otro canal alternativo para comprar el producto. Además, es posible observar dos comportamientos de *research shopping* predominantes: (1) *webrooming*, cuando la búsqueda es *online* y la compra se realiza en establecimientos físicos, y (2) *showrooming*, cuando la búsqueda de información se realiza en la tienda y la compra es *online*. Los autores también analizaron el efecto moderador de *webrooming vs showrooming* en las relaciones antedichas.

### 1.4.2 Las redes sociales y las empresas

Las redes sociales desempeñan un papel importante en las etapas del proceso de compra de los consumidores, como hemos comprobado previamente. Por este motivo muchas empresas consideran la participación en las redes sociales como algo necesario en el ámbito de su actividad de marketing.

#### ***1.4.2.1 Utilización de las redes sociales por las empresas***

Un informe relevante sobre el uso de las redes sociales en las empresas es el “Barómetro Hootsuite. Informe anual sobre cómo las empresas utilizan las redes sociales. INFORME DE ESPAÑA, 2018” (Hootsuite, 2018), estudio que “analiza el uso y el valor comercial del ámbito digital en las empresas españolas” (p. 2) en base a las respuestas de más de 11.000 encuestados que trabajan en empresas españolas que utilizan las redes sociales y que son responsables de una estrategia de redes sociales o que están involucrados en su utilización en su empresa.

De acuerdo con este informe, el 23% de los encuestados considera que es importante que las empresas tengan presencia en las redes sociales ya que ello contribuye a incrementar su competitividad y el 26% afirma que la información recogida de las redes sociales le resulta útil. Adicionalmente, el 18% está de acuerdo en que las redes sociales contribuirán cada vez más a los resultados de la empresa, si bien el 38% no cree que esto vaya a ser así. Como justificación a este dato se señala que, el 40%, las empresas no son capaces de vincular los objetivos a la actividad en las redes sociales y el 25% desconoce la cuantía de la inversión en contenidos.

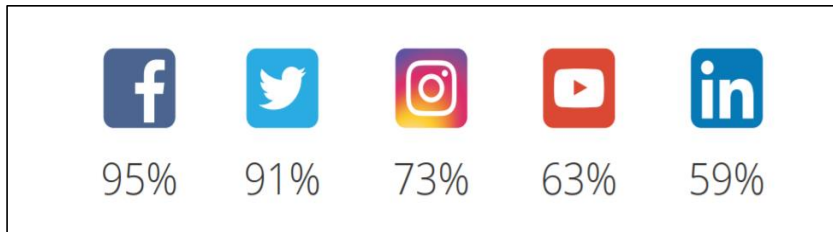
La gestión empresarial de las redes sociales se realiza internamente y con equipos reducidos. En relación a lo primero, la gestión de las redes sociales se lleva a cabo de manera interna, por un equipo o departamento centralizado en casi el 80% de las empresas (este porcentaje es más alto de todos los países europeos que participan en el barómetro); en el 14%, la gestión la realizan varios equipos o departamentos internos. El 5% de las empresas externaliza parcialmente la gestión y sólo el 2% la externaliza completamente en una agencia.

Por lo que se refiere al tamaño de los equipos responsables de la gestión de las redes sociales, el 53% de los encuestados indica que es el único responsable de gestionar las redes sociales y de desarrollar su estrategia, mientras que el 42% comparte esa tarea con alguien más. Estos porcentajes llevan a dudar sobre la suficiencia de la gestión realizada dada la cantidad de información que se puede generar en las redes.

Las redes sociales preferidas por las empresas españolas se muestran en la Figura 1.11. Un ranking similar, aunque con porcentajes algo diferentes, es proporcionado por el Estudio

Anual de Redes Sociales 2018 (IAB Spain, 2018a), que recoge que las redes sociales más utilizadas a nivel comercial son: Facebook (78%), Twitter (63%), Instagram (61%), y YouTube (42%).

**Figura 1.11 Redes sociales preferidas por las empresas españolas**



Fuente: Fig. ¿Cuáles son las redes sociales preferidas de las empresas españolas?, de Hootsuite, *Barómetro Hootsuite. Informe anual sobre cómo las empresas utilizan las redes sociales. INFORME ESPAÑA, 2018*, p.7. Copyright 2018 por Hootsuite.

El Barómetro Hootsuite también muestra que casi el 60% de las empresas españolas tiene entre 4 y 10 perfiles sociales (al igual que sus semejantes alemanas), mientras que el 30% entre uno y tres perfiles; cada red social tiene su propio lenguaje y su público objetivo. Además, las empresas cambian las redes sociales en razón del tipo de intercambio en que se implican. La diferencia más significativa es en el uso de la red LinkedIn ya que si bien el 83% de las empresas la utilizan en intercambios B2B, solo la usa el 41% en intercambios B2C.

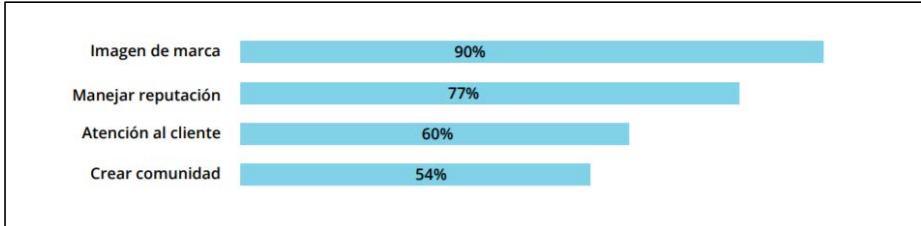
#### **1.4.2.2 Objetivos principales de las estrategias de redes sociales**

De nuevo, el Estudio Anual de Redes Sociales 2018 (IAB Spain, 2018a) indica que los profesionales digitales utilizan las redes sociales principalmente para:

- vender (67%),
- generar *branding* (57%),
- dar servicio de atención al cliente (55%),
- responder a dudas (50%), captar leads (49%) y
- generar notoriedad (47%).

Por su parte, el Barómetro Hootsuite recoge como principales objetivos de las empresas españolas en las redes sociales los que se muestran en la Figura 1.12.

**Figura 1.12 Principales objetivos de las empresas españolas en las redes sociales**



Fuente: Fig. Principales objetivos de las empresas españolas en las RRSS, de Hootsuite, *Barómetro Hootsuite. Informe anual sobre cómo las empresas utilizan las redes sociales. INFORME ESPAÑA, 2018*, p.13. Copyright 2018 por Hootsuite.

Otros objetivos de las empresas al adoptar y utilizar las redes sociales son: (1) incrementar las conversiones y las ventas; (2) identificar posibles oportunidades; (3) lograr *insights* de clientes y del propio mercado; (4) identificar y gestionar una crisis de comunicación; (5) reclutar talento; y (6) mejorar la comunicación interna.

#### **1.4.2.3 Responsabilidad de la gestión de las redes sociales**

Los resultados del Barómetro Hootsuite indican que la gestión de las redes sociales se realiza de forma mayoritaria por los departamentos de marketing (31%) y comunicación (30%). En porcentajes mucho menores, por debajo del 10%, se sitúan los departamentos de ventas, tecnología de la información, servicio al cliente y desarrollo de producto.

#### **1.4.2.4 Actividades de marketing en las redes sociales**

El “Barómetro Hootsuite. Informe anual sobre cómo las empresas utilizan las redes sociales. INFORME DE ESPAÑA, 2018” (Hootsuite, 2018) informa de que las empresas españolas desarrollan cada vez más actividades de marketing en las redes sociales. Las

acciones más desarrolladas son las que se recogen en la Figura 1.13. Como se puede observar la realización de publicidad es la actividad realizada por un mayor porcentaje de empresas, seguida por el marketing de *influencers*.

**Figura 1.13 Principales actividades de marketing de las empresas españolas en las redes sociales**



Fuente: Fig. Programas desarrollados por las compañías españolas, de Hootsuite, *Barómetro Hootsuite. Informe anual sobre cómo las empresas utilizan las redes sociales. INFORME ESPAÑA, 2018*, p.27. Copyright 2018 por Hootsuite.

Sorprendentemente los resultados del Barómetro Hootsuite no hacen ninguna referencia a la utilización de las redes sociales para recoger información de los consumidores, cuando Kozinets (2002) mostró a los profesionales de marketing, mediante el uso de técnicas etnográficas, cómo las comunidades *online* podían ser fuentes de información viables de las cuales obtener información del consumidor, lo que debería permitir a las empresas lograr mayores niveles de satisfacción y lealtad del cliente. La “escucha social” (por ejemplo, Schweidel y Moe, 2014) en los canales de medios sociales como un medio de recopilar



información del mercado ha ido ganando popularidad en práctica con el paso del tiempo; ahora bien, las características de las redes sociales como fuente de datos plantean la necesidad de desarrollar nuevos procedimientos de recopilación y análisis de datos. Además, la recopilación de datos de las redes sociales plantea dos problemas.

El primero es de naturaleza ética, al obtener y utilizar datos del comportamiento *online* de los consumidores sin su permiso explícito (Godes y Mayzlin, 2004). Este problema ha llevado, a su vez, a examinar las cuestiones de la confianza y la privacidad del consumidor en el entorno *online* (por ejemplo, Tucker, 2014; Urban, Amyx y Lorenzon, 2009).

El segundo problema tiene que ver con la utilidad de los datos recogidos de los clientes en las redes sociales. Diversos investigadores (por ejemplo, Grimes, 2013) han señalado que muchas empresas no saben cómo convertirlos en acciones en el mercado. En otras palabras, el hecho de que las empresas recojan una gran cantidad de datos en las redes sociales no significa ni que recojan los datos más importantes, ni que realicen análisis apropiados con ellos, ni que diseñen e implanten acciones de marketing capaces de influir favorablemente en el comportamiento de los consumidores.

Dehghani y Tumer (2015) analizaron la efectividad de la publicidad en Facebook para incrementar la intención de compra de los consumidores. En España, Belanche, Cenjor y Pérez-Rueda (2019) examinaron tal efectividad en Facebook e Instagram, en términos de actitud hacia el anuncio, intrusividad percibida y lealtad hacia la marca anunciada. Sus resultados sugieren que los anunciantes deben aprovechar las posibilidades de segmentación de las redes sociales y que “deberían centrarse en Instagram *stories* para dirigirse al público millennial y a mujeres no millenials; y en Facebook *wall*, cuando su público objetivo sean hombres no millenials” (p. 70).

Por lo que se refiere a la publicidad y al marketing de *influencers*, el Estudio Anual de Redes Sociales 2018 (IAB Spain, 2018a) señala que:

- El 71% de los profesionales digitales declara que su organización incrementó la inversión publicitaria en redes sociales en el año 2017 respecto del año anterior.
- El 56% de los profesionales digitales indica que la mayor inversión publicitaria se realiza en Facebook, mientras que el 36% señala que se realiza en Instagram.

- El contenido que más se genera en redes sociales son las promociones (publicidad de promociones) ya que este contenido es el que produce mayor número de interacciones y tráfico web.
- El 46% de los profesionales digitales contrató los servicios de influencers en las redes sociales, principalmente en Instagram (59%) y, en menor medida, en Facebook (34%).
- El 87% de los profesionales digitales que contrataron *influencers* dice estar muy y bastante satisfecho con las acciones con los *influencers*.

En relación al marketing de *influencers*, el Estudio sobre Marketing de Influencers en España, 2018 (Brand Manic, 2018), realizado sobre una muestra de 104 Responsables de Marketing tanto de agencias como de empresas, proporciona, entre otros, los siguientes resultados:

- El 56,5% de las marcas españolas encarga sus campañas con *influencers* a agencias especializadas, mientras que el 43,5% las encarga a un departamento interno.
- Cerca del 40% de los encuestados lleva más de 3 años realizando campañas con *influencers*, mientras que el 29% lleva menos de 1 año.
- El principal objetivo de las campañas es la captación de nuevas audiencias (41 puntos). El siguiente objetivo por importancia es la fidelización de audiencias actuales (34 puntos), mientras que aumentar la comunidad en redes sociales ocupa la tercera posición (29 puntos). Le siguen el lanzamiento de nuevos productos y el lanzamiento de nuevas campañas (ambos con 27 puntos). En sexto lugar encontramos objetivos de conversión directa como son la venta (25 puntos) y tráfico a la web (24 puntos).
- Un 46,8% de los encuestados retribuye a los *influencers* con cantidades económicas por publicación, y un 22,6% les remunera económicamente por packs de publicaciones prolongadas en el tiempo. En tercer lugar, se sitúa la retribución mediante la entrega de muestras de productos.
- El 64,5% de los encuestados considera Instagram como su canal de comunicación preferido para trabajar con perfiles influyentes. Le sigue Facebook con un 14,5% y YouTube con un 8,1%.

- El 79,1% de encuestados opina que las acciones con *influencers* han tenido buenos resultados. De ese porcentaje, un 21% considera que han proporcionado resultados muy positivos y un 58,1% que ha cumplido las expectativas.
- En promedio, el 58,1% de los profesionales del marketing encuestados han invertido globalmente entre 0 y 10.000€ en sus acciones con *influencers*. El 17,7% invierte entre 10.000 y 25.000€. Un 12,9%, entre 25.000 y 50.000€. Y el 11,3% restante destina más de 50.000€ como inversión global en campañas de marketing de *influencers*.
- El 95% de los encuestados mantendrá o aumentará en 2018 su inversión en marketing de *influencers* respecto al año anterior (el 56,5% lo aumentará y el 38,7% lo mantendrá). Por tanto, la tendencia futura es muy favorable.

Finalmente, señalar que las empresas disponen de múltiples herramientas, muchas de ellas gratuitas, para actuar en las redes sociales. Entre otras cabe reseñar Hootsuite, que permite gestionar varios perfiles sociales simultáneamente; Buzzsumo, que posibilita conocer fácilmente los contenidos que tuvieron mayor impacto en el público-objetivo de la empresa; Spredfast, que permite profundizar en la relación con los seguidores; Tweetdeck, que posibilita la monitorización de varias cuentas de Twitter; Buffer, que permite agregar varias cuentas; Bitly, que proporciona estadísticas de visitas y de penetración de los contenidos de la empresa; y Blogsterapp, que permite compartir los contenidos de la empresa de forma totalmente automática (para más detalles, ver Rodríguez Navas, 2018).

#### ***1.4.2.5 Desafíos en el uso de las redes sociales***

El “Barómetro Hootsuite. Informe anual sobre cómo las empresas utilizan las redes sociales. INFORME DE ESPAÑA, 2018” (Hootsuite, 2018), identifica diversos retos a los que se enfrentan las empresas en la utilización de las redes sociales, entre los cuales los dos primeros son: evaluar la efectividad de las acciones realizadas y la falta de tiempo. Aunque el 38% de las empresas españolas mide el retorno de la inversión (ROI) en redes sociales, el 55% indica que no lo hace, quizá porque en la actualidad sigue siendo difícil de medir, especialmente si participan *influencers*.

De los resultados sorprende que la seguridad y control de las cuentas sociales de la empresa no se identifique como un desafío, como sucede en otros países.

### 1.5 SOCIAL COMMERCE

En el marco del *e-commerce*, la popularidad y el desarrollo alcanzados por el *social media* y, especialmente, por las redes sociales, han dado lugar a la generación de una nueva plataforma, denominada *social commerce* (Hajli, 2015; Kim y Park, 2013; Liang et al., 2011; Liang y Turban, 2011).

El término *social commerce* comenzó a emplearse en el año 2005, cuando diversos bloggers empezaron a hacer referencia a los múltiples cambios que estaban transformando el *e-commerce* (Ickler et al., 2009). Originariamente, se asignó a la empresa Yahoo, debido al anuncio del lanzamiento de su nuevo proyecto “Shoposphere” (Curty y Zhang, 2013). Éste incluía una herramienta novedosa hasta el momento, denominada “lista de selección”, que podía ser pública o privada, que permitía a los usuarios poner notas a diferentes artículos incluidos en su lista de intereses y realizar comentarios sobre ellos, dando la opción de compartir la lista con amigos y desconocidos (Arrington, 2005). No obstante, la amplia revisión realizada por Esmaeili y Hashemi (2019) indica que la investigación académica sobre *social commerce* comenzó en 2007.

A menudo se utiliza la forma abreviada *s-commerce* para referirse al *social commerce*, de modo paralelo a la utilización de *e-commerce* como abreviatura del comercio electrónico (Curty y Zhang, 2013).

En ocasiones, el uso que se hace del término *social commerce* resulta bastante inconsistente (Liang y Turban, 2011) sustituyéndolo por otros que se consideran sinónimos, aunque en realidad no se refieren exactamente a lo mismo. Entre las denominaciones que se suelen encontrar como sinónimos están: *social business*, *social shopping*, *collaborative commerce* y *collaborative shopping* (Zhou et al., 2013). En particular, a pesar de la similitud entre *s-commerce* y *social shopping*, varios investigadores (entre otros, Grange y Benbasat, 2013; Topaloglu, 2013) consideran que este último término se debe entender como un subconjunto del primero; esto es, que *s-commerce* es más amplio que *social shopping*, ya que el

primero incluye “todas las actividades anteriores, durante y después de la compra relacionadas con los vendedores y los compradores” (Esmaeili y Hashemi, 2019, p. 328), mientras que el segundo se centra en compartir experiencias de compra de los consumidores con otros (Curty y Zhang, 2013).

### 1.5.1 Concepto de *social commerce*

El *social commerce*, como nueva tendencia dentro de los mercados digitales (Yadav, De Valck, Henning-Thurau, Hoffman y Spann, 2013), está despertando un creciente interés entre los investigadores. Muchas son las definiciones propuestas para el concepto *social commerce*, aunque todavía no se ha establecido una definición estándar que recoja la esencia de lo que es y con la que todos los investigadores estén de acuerdo (Liang y Turban, 2011).

En el Cuadro 1.1 se presenta una relación de definiciones propuestas por diferentes autores. El análisis de las mismas permite apreciar los elementos en los que existe mayor controversia a la hora de incluirlos, o no, como parte del *social commerce*.

Para Rubel (2006) el *social commerce* no es más que un lugar en el que buscar información sobre productos para, posteriormente, adquirirlos. En este sentido, el *social commerce* afectaría solo a la fase del proceso de compra en la que los compradores buscan información relativa al producto o servicio que desean adquirir (apoyándose en los consejos de otros individuos) para posteriormente tomar su decisión.

Richter et al. (2007), Shen y Eder (2011) y Yadav et al. (2013) van un poco más allá, resaltando la colaboración interpersonal de los usuarios en entornos *online*, producida por la interacción desarrollada entre ellos. Para estos investigadores, el ámbito de influencia del *social commerce* se amplía al proceso de compra en su totalidad. De esta forma, tanto la búsqueda de información sobre los bienes y servicios, como el propio momento de compra y las acciones realizadas posteriormente, quedan incluidos bajo el término *social commerce*.

**Cuadro 1.1 Definiciones de Social Commerce**

AUTORES	DEFINICIÓN
Rubel (2006)	Lugares en los que la gente puede colaborar online, obtener consejos de individuos en los que confía, encontrar bienes y servicios y luego adquirirlos.
Richter, Koch y Krisch (2007)	Conjunto de relaciones interpersonales y acciones de interés (intercambio de opiniones, información, retroalimentación...) que desempeñan un papel fundamental antes, durante y después de las transacciones comerciales. Agrega cooperación al e-commerce buscando una orientación a la comunicación.
Stephen y Toubia (2010)	Formas de social media basadas en Internet, que permiten a la gente participar activamente en el marketing y venta de productos y servicios en mercados y comunidades online.
Liang y Turban (2011)	Subconjunto de e-commerce que incluye el uso de social media para ayudar al desarrollo de las actividades y transacciones en el e-commerce.
Shen y Eder (2011)	Entornos capacitados por la tecnología donde los usuarios interactúan con el fin de mejorar así sus experiencias de compra.
Hajli (2013)	Una nueva corriente en e-commerce, que estimula la interacción social de los consumidores a través de los social media.
Yadav et al., (2013)	Actividades relacionadas con el intercambio de los individuos que ocurren en, o están influenciadas por, las redes sociales, en entornos sociales mediados por ordenador, donde la necesidad de reconocimiento o las etapas de pre-compra, compra o post-compra son el centro del intercambio.
Huang y Benyoucef (2013)	Aplicaciones de comercio online que aprovechan los social media y las tecnología Web 2.0.
Sharma y Crossler (2014)	Sub-conjunto del e-commerce que implica usar las redes sociales para apoyar la interacción social para la compra y venta online de productos y servicios.
Lin, Li y Wang (2017)	Cualquier actividad comercial facilitada o conducida a través de los social media y herramientas Web 2.0 que intervenga en el proceso de compra online de los consumidores o en las interacciones de las empresas con sus clientes online.
Esmaili y Hashemi (2019)	Una aplicación comercial basada en Internet que hace uso de las tecnologías Web 2.0 y social media, y que apoya el contenido generado por los usuarios y las interacciones sociales.

Fuente: Elaboración propia

La definición que Stephen y Toubia (2010) proponen del *social commerce* hace referencia a un mercado en el que los vendedores son individuos (en lugar de empresas), que crean sus propios establecimientos entre los que se pueden establecer vínculos, con el fin de obtener ingresos a través de las comisiones conseguidas con las ventas. El hecho de crear redes entre los establecimientos permite una mayor accesibilidad a los clientes, lo cual contribuye a la creación de valor económico. Se mantiene, en cierto modo, la interacción a través de las redes creadas entre los establecimientos, pero quedan excluidas las empresas como actores dentro del *social commerce*.

Liang y Turban (2011) mantienen la consideración de *social commerce* como un tipo de *e-commerce* que se desarrolla en entornos de *social media*, fundamentalmente en redes sociales, gracias al software de la Web 2.0. De esta forma, se apoya la interacción y contribución de los usuarios mediante los medios sociales, para facilitar así la realización de actividades y transacciones que, anteriormente, se llevaban a cabo en el *e-commerce*.

En base a estas definiciones, se puede apreciar que existen diferencias relevantes entre los autores en cuanto a (1) la naturaleza del *social commerce*, (2) los actores que participan en el mismo y (3) el ámbito de influencia o actividades a incluir.

En esta Tesis Doctoral, el *social commerce* se define como un tipo de *e-commerce* que se desarrolla en medios sociales, dotado de herramientas diversas con las que se fomenta la participación e interacción en un entorno de confianza (tanto de individuos como de empresas), con el objetivo de mejorar las decisiones tomadas a lo largo de las diferentes actividades comerciales que tienen lugar en los mercados.

Con esta definición pretendemos resaltar la fusión entre el *e-commerce* y los medios sociales, combinando los contenidos del primero y las herramientas del segundo. Esta combinación, y sobre todo el peso de las herramientas propias de los medios sociales, estimula notablemente la participación e interacción, tanto con empresas como entre los usuarios. Estos últimos, en ocasiones, son conocidos o familiares, lo que genera un gran nivel de confianza en la información compartida y una mayor influencia en las decisiones de los individuos. El fin primordial de esta colaboración entre usuarios y empresas es contribuir al éxito de las diferentes actividades comerciales que se desarrollan en el *social commerce*,

mediante la mejora de las decisiones tomadas en todas y cada una de las fases del proceso de compra, mejorando también, por ello, la experiencia de compra.

Busalim y Hussin (2016) han tratado de dar respuesta a cinco cuestiones de investigación sobre el *social commerce* en base al análisis de 110 estudios publicados en el período 2010-2015. Estas cinco cuestiones son las siguientes:

- “¿qué diferencias existen entre *e-commerce* y *s-commerce*?”
- ¿cuáles son las características del *s-commerce*?
- ¿cuáles son las actividades del *s-commerce*?
- ¿cuáles son los temas de investigación que se analizan en los estudios sobre *s-commerce*?
- ¿cuáles son las limitaciones y gaps en la investigación sobre *s-commerce*?” (p. 1076).

#### **1.5.1.1 Diferencias entre *s-commerce* y *e-commerce***

Aunque algunos estudios consideran el *s-commerce* como un sub-conjunto del *e-commerce* (Liang y Turban, 2011), otros consideran que existen diferencias notables entre ambos. Para Jang, Ko y Kim (2013), la principal diferencia está en que en el *social commerce* los consumidores pueden cambiar sus roles de consumidores a vendedores, mientras que Sigala (2015) los diferencia en tres elementos: interacción social, objetivos y conexión del consumidor.

En la interacción social, *e-commerce* opera mediante la Web 1.0, siendo bastante infrecuente que circule información y feedback del consumidor a la empresa o a otros consumidores; sin embargo, en el *s-commerce* existe un entorno más social e interactivo que permite que los consumidores compartan su información con otros (Busalim y Hussin, 2016). Por tanto, el *s-commerce* implica más interacciones entre los consumidores que el *e-commerce*.

Los objetivos del *e-commerce* se centran en búsquedas rápidas, compra one-click y recomendaciones basadas en las preferencias de los consumidores, mientras que los del *s-*



*commerce* se relacionan con el networking, la colaboración y el compartir información (Wang y Zhang, 2012).

En cuanto a las conexiones del consumidor, en el *e-commerce* generalmente se considera al consumidor aislado, desconectado de su comunidad, mientras que en *s-commerce* es percibido como parte de una comunidad de usuarios (actuales y potenciales) con los que interactúa (Huang y Benyoucef, 2013).

### **1.5.1.2 Características del social commerce**

Como consecuencia de la combinación de *e-commerce* y medios sociales que se produce en el *social commerce* tiene lugar una absorción por parte del *e-commerce* del componente social que caracteriza la Web 2.0 (Ikler et al., 2009). El *social commerce* permite el desarrollo de diversas actividades comerciales en los medios sociales, aprovechando las ventajas que puede aportar el capital social *online* disponible (Liang et al., 2011). Cuatro elementos clave permiten caracterizar el *social commerce*: (1) participantes; (2) objetivos; (3) sistemas de interacción; y (4) actividades comerciales.

#### **1.5.1.2.1 Participantes**

Con la llegada de la Web 2.0 y el desarrollo de los medios sociales se ha producido un traspaso de poderes, así, frente a lo que solía ser habitual en la Web 1.0, el poder ha pasado de manos de las empresas a manos de los usuarios, aumentando la influencia de estos últimos en la relación empresa-consumidor (Ickler et al., 2009; Stephen y Toubia, 2010). Este trasvase de poderes viene motivado principalmente por el incremento de información de calidad de que dispone el consumidor y el aumento de las alternativas disponibles a su elección, reduciéndose así el control que las empresas pueden ejercer sobre esta información (Ickler et al., 2009).

Estos cambios han dado lugar a una visión postmoderna de los usuarios como consumidores activos y productivos (Füller, Mühlbacher, Matzler y Jawecki, 2009). En el *social commerce*, los usuarios son considerados como la principal herramienta de

socialización, avance tecnológico, creación y utilización de información (Wang y Zhang, 2012). Los usuarios han dejado a un lado la pasividad que los caracterizaba en la Web 1.0 y han adoptado un papel más activo, convirtiéndose en creadores de contenido (Ickler et al., 2009; Zwas, 2010; Ng, 2013; Hajli, 2015), lo cual puede implicar beneficios tanto para empresas como para consumidores.

Las relaciones, obtenidas a través de la participación, son un elemento diferenciador del *social commerce* con respecto a otros negocios *online*, suponiendo uno de los pilares básicos sobre los que está construido (Liang et al., 2011). En este contexto, la participación de los consumidores hace referencia tanto a transacciones directas (comportamiento de compra) como a transacciones indirectas (comunicación boca-a-oreja electrónica) llevadas a cabo en las diferentes fases del proceso de decisión de compra de los consumidores (Zhang et al., 2014). La participación y contribución de los diferentes usuarios permite a empresas y consumidores aprovecharse de la “inteligencia colectiva de la gente”, que O’Reilly (2005) identificó como uno de los siete principios básicos de lo que es la Web 2.0 (sobre la que se desarrolla el *social commerce*).

La creciente accesibilidad de los medios digitales ha provocado cambios en la forma en que los usuarios tratan de satisfacer sus necesidades (Ickler et al., 2009), así como en los criterios de búsqueda que utilizan. Los usuarios ya no solo buscan información sobre las empresas, marcas, productos y servicios (Zhou et al., 2013), sino que también emplean los medios para comunicarse directamente con las empresas a las que les compran y con otros usuarios que tienen opiniones diferentes (Garretson, 2008). De esta forma, el “producto” de interés sobre el que se realizan las búsquedas pasa a ser las conversaciones con otros usuarios, y no el propio bien o servicio que se comercializa, situándose los mensajes de la empresa en un segundo plano, mucho menos relevante que años atrás (Williams et al., 2012).

Empresas y consumidores colaboran activamente dentro del *social commerce* en la creación de contenidos y en el desarrollo de nuevos productos y servicios, lo que implica una creación de valor por ambas partes (Füller et al., 2009; Wang y Hajli, 2014). Si las empresas desean conseguir relaciones a largo plazo, un compromiso con la marca y un boca-a-oreja que las beneficie, deben comprometerse con sus clientes y escucharlos antes de pronunciarse (Smith, 2009).

Tanto los propios usuarios, como su creatividad, se han convertido en elementos clave para el éxito de las operaciones que se desarrollan no solo en el *social commerce*, sino en el conjunto de Internet (Hung, Chou y Dong, 2011). En el *social commerce* los usuarios pueden encontrarse de forma individual, en grupos o en comunidades, que les permitan aprovechar las ventajas de las tecnologías de las que disponen (Zhou et al., 2013). Son más inteligentes, organizados y tienen sus propias opiniones más presentes, así como las de individuos que, como ellos, no tienen vinculación directa con la empresa (Williamns et al., 2012). No solo desean colaborar en la creación de contenidos, sino también controlar los aspectos socioeconómicos que rodean sus vidas en Internet (Linda, 2010).

Li y Bernoff (2008) han clasificado a los usuarios del siglo XXI expuestos a los entornos de la Web 2.0 y los medios sociales en cinco grupos diferentes, en base al tipo de comportamiento social que desarrollan: (1) creadores, (2) críticos, (3) recolectores, (4) conectores y (5) espectadores. Hanna, Rohm y Crittenden (2011) hacen referencia al proceso de cambio de los usuarios, que pasan de espectadores pasivos a cazadores hasta convertirse en participantes activos. Este proceso de transformación pone de relieve lo que Schultz (2007) describe como ecosistema de los medios sociales.

#### 1.5.1.2.2 *Objetivos*

Huang y Benyoucef (2013) entienden que los objetivos de los participantes y el sistema de interacción son los elementos clave que diferencian el *social commerce* del *e-commerce*. En el *s-commerce*, las empresas buscan fundamentalmente establecer relaciones para poder convertir a los consumidores en defensores de sus marcas, mientras que los consumidores buscan tomar mejores decisiones de compra (Kaplan y Haenlein, 2010).

#### 1.5.1.2.3 *Sistema de interacción*

Stephen y Toubia (2010) consideran que una de las características básicas del *social commerce* es la interacción en comunidades, en lugar de individuo a individuo como se producía anteriormente. De esta forma, cuando un individuo o empresa comparte un

contenido o información, no lo hace con una sola persona, sino que lo hace con toda la comunidad en que participa.

Por su parte, Liang y Turban (2011) consideran que los *social media* son uno de los elementos que mejor identifican y definen al *social commerce*. Además de ser el medio a través del cual se desarrolla el *social commerce*, los medios sociales cuentan con un gran número de usuarios, sobre todo las redes sociales (Boyd y Ellison, 2007; Ickler et al., 2009; Wilcox y Kim, 2012), lo que los convierte en un factor clave para el desarrollo y crecimiento del *social commerce* (Liang et al., 2011).

Busalim y Hussin (2016) caracterizan el sistema de interacción del *s-commerce* mediante los conceptos de interactividad, colaboración, comunidad y aspecto social. Por su parte, Hajli (2013) identifican como medios de interacción social en el *s-commerce* a los fórums *online*, las comunidades, los *ratings*, las revisiones y las recomendaciones.

#### 1.5.1.2.4 Actividades comerciales

Las actividades comerciales, entendidas como aquellas que son susceptibles de generar un beneficio económico, son otro de los elementos característicos del *social commerce* (Liang y Turban, 2011). Entre las actividades comerciales sólo pueden incluirse aquellas que los usuarios desarrollan en las redes sociales y que reflejen intenciones o implicaciones de tipo comercial; por tanto, los pensamientos, vivencias, fotografías y demás contenidos personales compartidos por los usuarios no pueden ser consideradas actividades comerciales. La mayor parte de las actividades comerciales que se desarrollan en los medios sociales pertenecen al ámbito del marketing (Liang y Turban, 2011).

#### 1.5.1.3 Actividades del *s-commerce*

El *social commerce* hermana las actividades sociales con las comerciales. Las primeras, que integran la comunicación e interacción entre individuos, abarcan actividades tales como: comunicación interpersonal (WOM), incentivos a las referencias sociales, promociones, atención al cliente, desarrollo de productos, publicidad, co-creación y contenido

generado por el usuario (Busalim y Hussin, 2016). Las actividades comerciales abarcan cualquier actividad que lleva a beneficios comerciales (Liang y Turban, 2011) y, generalmente, se concretan en compras.

#### ***1.5.1.4 Temas de investigación que se analizan en los estudios sobre s-commerce***

La revisión realizada por Busalim y Hussin (2016) muestra que la investigación realizada sobre social commerce se concentra en el comportamiento de los usuarios. De los 110 estudios revisados, 65 tienen esa temática, siendo de naturaleza cuantitativa en su inmensa mayoría (58). A distancia le siguen los estudios que examinan el diseño de la website de *social commerce* (11 estudios) y el análisis de red (10 estudios). En el primer tipo se encuentran los análisis de las características de diseño de la website de s-commerce y los que establecen guías para diseñarla. Los restantes temas de investigación, cada uno con 5 o menos estudios, son: la estrategia de adopción, el proceso social, el marco de investigación, el modelo de negocio, la seguridad y el rendimiento de la empresa. Los resultados de Esmaili y Hashemi (2019) son básicamente coincidentes, con dominio de los estudios sobre comportamiento del cliente (30,9%), si bien los estudios sobre la adopción del s-commerce se sitúan en segundo lugar (18,2%) y los análisis de red disminuyen notablemente (3,6%).

También Lin, Li y Wang (2017) utilizaron la metodología de análisis semántico latente para identificar los temas que se habían considerado en 418 estudios sobre *s-commerce* en la literatura previa. Sus resultados muestran que esta literatura se centra de modo predominante en tres temas:

- *s-commerce* y organización, que se desagrega en investigaciones sobre: innovación (implicación de los consumidores en la innovación de proceso y de producto, así como co-creación de valor), reputación corporativa y contenido generado por los usuarios (motivación para el UGC, características de los *posts* más populares y cuestiones de privacidad).
- *s-commerce* y publicidad, que se descompone en estudios sobre la aceptación/rechazo de la publicidad en comunidades de redes sociales online y el social commerce a través del móvil.

- *s-commerce* y *e-WOM*, que abarca: revisiones en los social media; interacciones en los social media; cultura, confianza y *e-WOM*; y adopción y efectos del *e-WOM*.

Los autores también indican que los estudios de innovación, reputación corporativa y contenido generado por los usuarios están teniendo un pequeño declive, mientras que las revisiones online, confianza y *e-WOM* están atrayendo más atención.

Más recientemente, Han, Xu y Chen (2018) han llevado a cabo una revisión de 407 trabajos sobre *s-commerce* publicados entre 2006 y 2017 para conocer el estado actual de la investigación, mientras que Cui, Mou y Liu (2018), analizando 503 artículos, han establecido diversos rankings: de autores más citados, de autores más productivos, de universidades y de países más productivos, de palabras clave y de revistas más citadas. La revisión de Esmaeili y Hashemi (2019) observa también los países pioneros (principalmente, China, Estados Unidos y Corea del Sur), las universidades, las revistas y las conferencias; también las principales teorías de investigación (TAM, confianza, interacción social e influencia social).

#### **1.5.1.5 Limitaciones y gaps en la investigación sobre *s-commerce***

Tres principales limitaciones se han identificado en la literatura sobre *s-commerce* (Busalim y Hussin, 2016): (1) a nivel teórico, fundamentalmente la identificación de teorías que sean validas para explicar el *s-commerce*; (2) a nivel del consumidor, por ejemplo, la identificación de los factores que hacen que los consumidores se impliquen en el *s-commerce*; y (3) consideraciones de diseño e implementación, por ejemplo, la identificación de factores que contribuyan al éxito de la implementación de las *websites* de *s-commerce*.

#### **1.5.2 Tipos de *social commerce***

Debido a las múltiples manifestaciones que el *social commerce* puede presentar en función de cómo se desarrolle, diversos investigadores (Hajli 2015; Liang y Turban, 2011; Ng, 2013) han propuesto clasificaciones de *social commerce*.

La clasificación de Liang y Turban (2011) considera dos tipos de *social commerce*, que se diferencian entre sí en dos aspectos fundamentales: (1) la base desde la que se parte (en un caso es la propia web de la empresa; en el otro, las redes sociales) y (2) las herramientas añadidas (en un caso son las herramientas propias de las redes sociales; en el otro, las herramientas comerciales). En ambas manifestaciones, se busca la participación activa de los usuarios de las redes sociales a través de actividades que lleven implícitas intenciones o implicaciones comerciales que beneficien a la empresa que desarrolla el *social commerce*.

El primer tipo de *social commerce* consiste en añadir a la web de comercio electrónico a través de la cual la empresa desarrolla su actividad, diferentes funciones propias de las redes sociales (Liang y Turban, 2011). Entre las más comunes suelen destacar las opciones “me gusta”, “compartir” y “tweet” de Facebook y Twitter (Liang et al., 2011). A través de estas opciones, las empresas logran que los consumidores (actuales y potenciales) colaboren en la difusión de información comercial a sus conocidos. De esta forma, el *e-commerce* absorbe las nuevas ventajas propias de los *social media* (concretamente de las redes sociales) y la empresa logra una mejora en la relación empresa-consumidor, mediante un mejor conocimiento y servicio a los consumidores (Liang y Turban, 2011).

Entre las entidades que han adoptado este formato de *social commerce* se encuentran organizaciones sin ánimo de lucro, de las que el 92% ha establecido en sus páginas web *links* a sus redes sociales (Wilcox y Kim, 2012) para así alcanzar un mayor nivel de interacción y conversación. También existen casos de empresas que han utilizado este formato de *social commerce* con éxito, como es el caso de McDonald's, Dell y múltiples empresas del sector bancario y turístico (Liang y Turban, 2011).

El segundo tipo implica añadir a las redes sociales herramientas comerciales que posibilitan el desarrollo de publicidad, así como de transacciones (Liang y Turban, 2011). En este caso lo que se busca es fomentar las actividades comerciales de las empresas en las redes sociales.

Mientras que los individuos generan sus perfiles personales en las diferentes redes sociales con más o menos información (Boyd y Ellison, 2007), las empresas cuentan con la opción de crear páginas de fans en las redes. A través de estas páginas, las marcas pueden compartir con sus seguidores contenidos de todo tipo, así como lanzar potentes campañas

publicitarias seleccionando las características del público al que quieren llegar (en base a la zona de residencia, intereses...) y del presupuesto disponible para la misma (diario, semanal o mensual).

Gracias a las páginas de fans, las empresas logran llegar, con sus palabras e imágenes, a un público muy amplio, siendo compartidas por muchos de sus seguidores, incrementándose así la exposición de la marca, lo que da lugar a un crecimiento de la empresa (Zhou et al., 2013). Los elevados niveles de exposición que pueden llegar a generar las páginas de fans provocan un retorno de inversión tan elevado que, actualmente, las convierte en una de las principales formas de publicidad elegidas por las empresas (Linda, 2010). Los gastos en publicidad a través de medios sociales se han incrementado notablemente y, en el período 2010-2015, se esperaba que el gasto en estas actividades se multiplicara por cuatro, llegando a alcanzar los 8'3 billones de dólares (Wilcox y Kim, 2012).

Frecuentemente, los usuarios que siguen a las marcas en redes sociales, o que realizan sus compras directamente a través de las mismas, tienen acceso a ofertas especiales, promociones y descuentos (Ng, 2013; Shin, 2013). La existencia de este tipo de beneficio se considera como uno de los factores que influyen en los usuarios a la hora de seguir, o no, a las marcas a través de las redes (Shin, 2013), aunque los motivos pueden variar de un usuario a otro (Boyd y Ellison, 2007).

Este tipo de *social commerce* fue inicialmente utilizado por empresas que se encontraban en sus primeras fases de desarrollo, para darse a conocer y promocionar sus productos (Linda, 2010). Esto es debido a la facilidad de desarrollo de este formato, así como al bajo coste que supone para las empresas (Yadav et al., 2013). Con el paso del tiempo, la gran exposición que permite este tipo de *social commerce* ha hecho que empresas importantes, fuertemente asentadas en sus sectores, hayan apostado por él. Entre las 100 compañías que se encuentran en lo más alto de la lista "Fortune Global 500", el 65% tiene cuentas en Twitter y el 54% páginas en Facebook; cuentas y páginas a través de las cuales interactúan con sus consumidores (Wilcox y Kim, 2012). Actualmente, este formato de *social commerce* está teniendo un gran éxito entre marcas renombradas, tales como Adidas y BMW (Linda, 2010).



Zhang et al. (2014) proponen la existencia de un tercer tipo de *social commerce*, que consiste en la utilización de diferentes herramientas propias de los *social media* por parte de empresas que no se encuentran habitualmente ligadas al entorno *online*. De esta forma, las empresas *offline* tratarían de aprovechar las ventajas de estas herramientas a la hora de gestionar las relaciones con sus clientes, mejorar las comunicaciones que la marca realiza y alcanzar una mayor promoción de sus productos.

Hajli (2015) propuso una clasificación de las actividades de *social commerce* en función del medio a través del cual se desarrolla la interacción de los usuarios. En este sentido distingue entre: (1) empresas que desarrollan una comunidad *online* para fomentar la interacción entre sus consumidores y para que estos compartan experiencias, información sobre sus productos y conocimientos con otros consumidores; y (2) empresas que se introducen en una red social a través de una página de fans a través de la que comercializan sus productos y en la cual buscan la interacción de sus consumidores (actuales y potenciales), para dar a conocer sus productos y crecer en el mercado.

Por su parte, Ng (2013) ha elaborado una clasificación del *social commerce* en base al objetivo de la utilización de la red social (concretamente Facebook) para las empresas. De esta forma, se diferencian dos tipos de *social commerce*. Por una parte, el de las empresas que están vinculadas con Facebook, que cuentan con página de fans en esta red social y con aplicaciones con las que tratan de captar clientes potenciales para sus tiendas *online*. Por otra parte, se encuentran las empresas vinculadas con Facebook, que cuentan con página de fans en la red social y con aplicaciones, pero que tratan de captar clientes potenciales para su tienda de Facebook. Es decir, la diferencia se sitúa en si el objetivo de la utilización de las redes sociales (Facebook) es incrementar la cifra de clientes y ventas en su *e-commerce* o en su tienda de Facebook.

Debido al entorno en que se desarrolla el *social commerce*, independientemente de la clasificación empleada, existe un factor importante al que todos los formatos van a tener que hacer frente: la desconfianza (Shin, 2013), tanto por parte de los usuarios como por parte de las empresas.

### 1.5.3 Beneficios del *social commerce*

El uso que el *social commerce* realiza de las herramientas que aporta la Web 2.0, así como de los *social media*, ha dado lugar a importantes beneficios tanto para los usuarios como para las empresas (Hajli, 2012; Shin, 2013).

Para los consumidores el beneficio más claro es poder comprar a precios más bajos (Han et al., 2018). Más allá de esta dimensión monetaria, las herramientas disponibles en el *social commerce* proporcionan más poder a los consumidores y les ayudan a solucionar sus problemas a través de una rica interacción (Füller et al., 2009; Hajli, 2015). Facilitan a los usuarios de la web su participación en la misma y la creación de contenidos, así como la comunicación con otros individuos (Mueller, Hutter, Fueller y Matzler, 2011), tanto para compartir información y experiencias (Ickler et al., 2009) como para darles consejos (Füller et al., 2009) o, incluso, para hacer recomendaciones de productos y servicios (Ickler et al., 2009; Hajli, 2015), sean conocidos o no.

Existe un apoyo social mutuo entre los individuos que participan en el *social commerce* (Hajli, 2015), tanto a nivel informativo como emocional (Hajli, 2013). Los consumidores pueden consultar las opiniones e información compartida por otros usuarios (habitualmente conocidos y familiares), que puede influir positiva o negativamente en sus decisiones (Hajli, Lin, Featherman y Wang, 2014). Las percepciones, preferencias y decisiones de los individuos pasan así a estar basadas no solo en información proporcionada por las empresas (Ickler et al., 2009), sino también por contenidos generados por otros usuarios (Constantinides, Romero y Boria, 2008), que tiene una mayor influencia en los consumidores (Ickler et al., 2009). Esto permite a los usuarios tener una mayor cantidad de información a la hora de tomar sus decisiones de compra (Zhou et al., 2013) y mejorar sus compras futuras (Shen y Eder, 2011), incrementando así sus niveles de satisfacción (Leitner y Grechenig, 2008).

Zhang et al. (2014) analizaron los motivos que llevan a los consumidores a participar en el *social commerce*, considerando el impacto del entorno tecnológico y las experiencias del consumidor, mientras que Xiang, Zheng, Lee y Zhao (2016) se centraron en el comportamiento de compra por impulso en el *social commerce* y Chen, Lu y Wang (2017) examinaron el proceso de decisión de compra de los consumidores en el *social commerce*. En

España, Herrando, Jiménez-Martínez y Martín-DeHoyos (2017) mostraron cómo involucrar a los consumidores en contextos de *social commerce*.

En cuanto a los beneficios para las empresas cabe señalar que la participación e intercambio que se producen en los medios sociales en los que está presente la empresa fomenta notablemente la comunicación boca-a-oreja por parte de los consumidores (Ng, 2013), que puede dar lugar a comunicaciones favorables hacia ella, incrementando la notoriedad de la marca y las recomendaciones positivas, lo que puede contribuir a atraer a potenciales clientes e incrementar sus ventas (Curty y Zhang, 2013), así como a mejorar su popularidad y el desarrollo de sus marcas (Michaelidou, Siamagka y Christodoulides, 2011) o, incluso, la reputación de su modelo de negocio (Swamynathan, Wilson, Boe, Almeroth y Zhao, 2008).

Por otra parte, la presencia de las empresas en los diferentes medios sociales (siempre que se realice un correcto uso de las herramientas disponibles) facilita la posibilidad de compartir información sobre el negocio (Lu y Hsiao, 2010), permitiendo realizar una efectiva propagación de información sobre los productos/servicios de la empresa y mejorar su atractivo general (Chen, Fay y Wang, 2011).

El uso de este tipo de herramientas y aplicaciones permite a las empresas del *social commerce* llegar a consumidores más globales (Zhou et al., 2013). Al mismo tiempo aumenta las posibilidades de interacción de las empresas con sus clientes (Amblee y Bui, 2011), lo que contribuye a fortalecer las relaciones (Curty y Zhang, 2013), incrementar la confianza y mejorar la gestión de las mismas (Hajli, 2012).

Desde un punto de vista más técnico, la aplicación de los *social media* podría contribuir también a la mejora de la ventaja competitiva de la empresa, así como a la expansión del negocio (Zhou et al., 2013). Las herramientas disponibles permiten la identificación de nuevos modelos de negocio y la predicción de las tendencias del mercado (Curty y Zhang, 2013; Michaelidou et al., 2011), con la consiguiente mejora en el éxito de las campañas de marketing llevadas a cabo (Constantinides, Romero y Boria, 2008). Además, la colaboración entre empresas y consumidores, posible gracias a la interacción facilitada por los medios sociales, aumenta las posibilidades de éxito de los nuevos productos lanzados al

mercado (Füller et al., 2009), al mejorar el diseño y desarrollo del producto, y realizar evaluaciones más rápidas y baratas de las nuevas ideas de producto.

#### **1.5.4 Importancia del *social commerce***

El notable crecimiento y desarrollo que el *social commerce* ha experimentado desde sus comienzos ha venido principalmente marcado por dos factores importantes: la tecnología y los usuarios (Ng, 2013).

Muchas empresas que en un primer momento se encontraban desarrollando su actividad en el *e-commerce* han incorporado la Web 2.0 entre sus prácticas y se han embarcado en el uso de los medios sociales, con el objetivo de iniciarse así en el *social commerce*. En sus primeros años, la tasa de crecimiento anual experimentada por la popularidad del *social commerce* se sitúa en torno al 43% (Huang y Benyoucef, 2013). Y con más empresas ofreciendo acceso rápido a sus sitios a través de las redes sociales y más productos ofrecidos, cabía esperar que se incrementase la importancia del *social commerce*.

Anderson, Sims, Price y Brusa (2011) establecieron unas predicciones de crecimiento de las ventas a nivel mundial en el *social commerce* que multiplicaría por seis en 2015 la cifra lograda en 2011, lo que implicaría pasar de 5 a 30 billones de dólares de ingresos. Los valores positivos respecto a la evolución del *social commerce* reflejaban un futuro prometedor (Zhou et al., 2013; Ng, 2013; Hajli, 2015), presentando previsiones de crecimiento muy positivas. Con estas expectativas no es de extrañar que muchas empresas tuviesen expectativas de inversión en *social commerce*.

Datos más actuales son proporcionados por el informe “Global Social Commerce Market 2017-2021: Industry Analysis and Drivers” (Technavio, 2017), en el cual “Se espera que el mercado global de comercio social crezca en una CAGR [tasa de crecimiento anual compuesto] cercana al 34% de 2017-2021” (p. 1). Este incremento se estima que será consecuencia de cuatro elementos: (1) el aumento de la instalación de aplicaciones móviles; (2) la oferta de diversas carteras de productos por las plataformas de comercio social; (3) el creciente número de usuarios de redes sociales; y (4) el mayor uso de la publicidad en las redes sociales.

Por lo que se refiere al primer aspecto, se espera que en el período 2017-2021 se mantenga la tendencia creciente de descarga e instalación de aplicaciones móviles de sitios web de redes sociales observada en el período 2009-2016. Para el período estimado se espera que se realicen 350 mil millones de descargas de aplicaciones móviles. El aumento en el número de descargas de aplicaciones móviles se prevé que impulse el *social commerce*, ya que las aplicaciones móviles facilitan a las empresas realizar ofertas de productos y servicios ajustadas a los intereses y deseos de los consumidores.

Segundo, las principales carteras de productos ofrecidas por las plataformas de comercio social se refieren a prendas de vestir, libros, cosméticos y aparatos electrónicos. Una cartera de productos diversa atrae a nuevos clientes y retiene la lealtad de los clientes actuales.

Tercero, el número de usuarios de sitios web de redes sociales se ha incrementado de modo significativo. Estos sitios web, además de posibilitar y favorecer la interacción con amigos, familiares y conocidos, se están utilizando en la actualidad para interaccionar con clientes, comercializar productos, comprar y compartir información. En 2016, hubo más de 800 sitios web de redes sociales activas y más de dos mil millones de usuarios activos de las redes sociales.

Por último, el uso de la publicidad en las redes sociales para lograr nuevos clientes se incrementa. La popularidad de las redes sociales lleva a las empresas de comercio electrónico a anunciar sus marcas utilizando contenido patrocinado para atraer clientes. Los usuarios de redes sociales, como Facebook y Twitter, ven los mensajes incorporados en ellas y algunos son compartidos, lo que favorece el *engagement* de los consumidores con las marcas.



## **2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS REDES SOCIALES**

---





## **2.1 INTRODUCCIÓN**

Las empresas recurren cada vez más a las redes sociales para contactar con los consumidores de sus productos/servicios y se admite, de modo general, que su utilización les reporta beneficios. En este capítulo, delimitamos el constructo “Sistema de Gestión de Redes Sociales” (SGRS) utilizado por las empresas y desarrollamos y validamos una escala de medida del SGRS.

Aunque disponer de un SGRS es clave para dar coherencia a la actividad de las empresas en el ámbito digital y, presumiblemente, en sus resultados, existe poco esfuerzo sistemático dirigido a desarrollarlo y, derivado de ello, se ha dedicado poca atención al perfeccionamiento de una medida válida del mismo. Esto probablemente se deba a que, hasta el momento, en la literatura sobre medios sociales ha dominado una perspectiva personal e individual, frente a la organizativa (Ngai et al., 2015).

En esta Tesis Doctoral utilizamos el término “sistema” para significar un conjunto de actividades y comportamientos de las organizaciones en su relación con los mercados que se realizan a través de la tecnología digital, cuya acción conjunta y coherente genera resultados superiores a los que se obtendrían de la implementación de tales acciones de un modo independiente y/o no coherente.

En los últimos años, ha habido un interés notable por las redes sociales, tanto a nivel académico como práctico y, de un modo específico, por las prácticas o actividades realizadas por las empresas en los mercados. La adecuada gestión de las redes sociales resulta clave para determinar los resultados de la adopción de las redes para la empresa y los ingresos que generan (Leung, Law, Van Hoof y Buhalis, 2013). Dada su importancia reconocida, se podría esperar que el constructo SGRS tuviera un significado claro, un desarrollo teórico rico y múltiples investigaciones empíricas relacionadas. Sin embargo, la revisión de la literatura muestra sorprendentemente un panorama diferente, pues no existe una definición del mismo y los estudios sobre los comportamientos organizativos en las redes sociales son parciales o cualitativos (Effing y Spil, 2016). Además, la literatura presta poca atención a los factores contextuales que condicionan el uso del SGRS por las empresas.

Aunque Killian y McManus (2015) han sido, sin duda, quienes se han aproximado de un modo más comprensivo al constructo y su contribución tiene muchas características positivas, sin embargo (1) adoptan un enfoque cualitativo en su estudio, lo que dificulta la extrapolación y comparación de resultados y (2) no incorporan a los recursos humanos como factor fundamental para una gestión apropiada de las redes sociales. Nuestro objetivo es determinar las dimensiones del constructo SGRS y desarrollar una medida del mismo.

## **2.2 ESPECIFICACIÓN DEL CONSTRUCTO**

El método seguido para delimitar el dominio del constructo SGRS y proporcionar una definición operativa del mismo se compone de tres fases. En la primera, revisamos de un modo sistemático la literatura de marketing y otras disciplinas que se ocupan de las redes sociales. En la segunda, complementamos la anterior etapa entrevistando personalmente a directivos en diversas funciones, niveles jerárquicos y empresas. En la tercera, contrastamos los resultados obtenidos en las dos fases previas, proporcionando una síntesis.

### **2.2.1 Perspectiva basada en la literatura previa**

Una revisión de la literatura de los últimos 20 años muestra que la determinación de la naturaleza del constructo SGRS es más compleja de lo que inicialmente parece a causa de la falta de estudios que se hayan centrado en el mismo de un modo global. Las aproximaciones existentes: tienen naturaleza descriptiva del grado en que las empresas utilizan las redes sociales (por ejemplo, Panagiotopoulos et al., 2015; Weinberg et al., 2013); o son parciales y variadas (por ejemplo, Gallagher y Ransbotham, 2010; Kanuri et al., 2018; Munar, 2012; Ng y Wang, 2014; Villarroel Ordenes et al., 2019; Wilson, Guinan, Parise y Weinberg, 2011), centrándose en el impacto de estrategias o acciones específicas en medios sociales.

En base a la literatura revisada se identifican cuatro dimensiones estructurales clave subyacentes en el constructo SGRS. Estas son: (1) orientación a la co-creación; (2) disposición de recursos humanos con formación específica; (3) actuación planificada; y (6) actuación formalizada. Por tanto, en esta fase, parece razonable argüir, a partir de la literatura

sobre redes sociales, que en un SGRS de alto rendimiento deberían estar presentes las cuatro dimensiones anteriores.

### ***2.2.1.1 Orientación a la co-creación de los consumidores***

La primera dimensión del SGRS, que denominamos “Orientación a la co-creación”, hace referencia a la búsqueda de participación de los consumidores en la co-creación de productos y comunicaciones publicitarias de la empresa.

Las empresas pueden utilizar las redes sociales de dos formas diferentes, con un enfoque defensor o con un enfoque explorador (Félix, Rauschnabel y Hinsch, 2017). En el primer caso, las empresas utilizan las redes sociales como una mera herramienta de comunicación con la que enviar diferentes tipos de contenido a consumidores, usuarios y empleados. En esta situación, los intentos de los consumidores por comunicarse con la empresa a través de las redes sociales derivan en respuestas inexistentes o genéricas en el mejor de los casos, sin un tratamiento personalizado de los mensajes por parte de la empresa.

Las empresas con un enfoque explorador centran sus esfuerzos en beneficiarse del potencial integrador, interactivo y colaborador de las redes sociales, empleando las redes sociales para crear y mantener relaciones de reciprocidad con los diferentes grupos de interés con los que tienen contacto en las mismas. Esto es posible dado que las tecnologías de comunicación de que disponen las empresas actualmente, especialmente las redes sociales, son bidireccionales (Camarero y San José, 2011), con herramientas específicas que permiten no solo la comunicación de empresas a consumidores, sino también que los consumidores respondan y se pongan en contacto con las empresas (Mangold y Faulds, 2009). A través del enfoque explorador, las empresas se benefician de estas herramientas y llevan a cabo una comunicación y colaboración bidireccional totalmente abierta con los usuarios, más allá de la simple emisión de contenidos, favoreciendo así un proceso de co-creación. La obtención y uso de información recibida de los consumidores a través de las redes sociales es un elemento clave del enfoque explorador, y requiere una definición clara por parte de la empresa de como los diferentes grupos de interés en contacto con la empresa pueden llegar a contribuir al proceso de creación de valor.

El enfoque explorador plantea, por tanto, que escuchar al consumidor constituye una parte fundamental del proceso. La escucha sirve de base al aprendizaje y la respuesta. Tal escucha, comprensión y respuesta a un actor individual requiere desarrollar capacidades a este nivel y cambiar el enfoque de la comunicación: la comunicación puramente de dentro a fuera anterior se convierte en una comunicación de fuera a dentro equilibrada (Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni y Pauwels 2013).

Así pues, aunque tradicionalmente las empresas han visto a los consumidores como meros receptores pasivos de sus mensajes, productos y servicios (Gallan, Jarvis, Brown y Bitner, 2013; Mahr, Lievens y Blazevic, 2014; Thackeray, Neiger, Hanson y McKenzie, 2008), en la actualidad, existe una creciente conciencia acerca del carácter activo de los consumidores, lo que ha modificado sustancialmente su papel en los intercambios comerciales.

Las conversaciones en línea ofrecen grandes oportunidades para que las empresas escuchen, aprendan y se involucren, y utilicen lo aprendido para innovar y proporcionar soluciones que los clientes desean a través de la cocreación-coproducción (Weinberg et al., 2013). La colaboración entre empresas y clientes, así como entre los propios clientes, proporciona retroalimentación, ayuda a difundir información y permite la co-creación de valor a través del contenido generado (Busalim, 2016). Los consumidores comprometidos pasan a convertirse en socios que colaboran con la empresa en la creación de valor, con el fin de alcanzar una mayor satisfacción de sus necesidades y las de otros consumidores (Sashi, 2012).

La extensión de la co-creación a través de las redes sociales resulta favorecida por la ubicuidad y accesibilidad que permite el desarrollo web en sus diferentes facetas (Zwass, 2010); esto es, por la ausencia de restricciones geográficas y temporales, ya que no es necesario que emisor y receptor coincidan en el mismo lugar y momento para interactuar y compartir conocimientos (Sawhney, Verona y Prandelli, 2005).

Al participar en la co-creación de productos y mensajes publicitarios los consumidores invierten tiempo y esfuerzo en las actividades de las empresas y en su interacción con ellas. Específicamente, comparten información, realizan sugerencias y se integran como parte del proceso de desarrollo de nuevos productos y comunicación de las empresas. Esta participación activa se realiza sea durante la producción de bienes/servicios y mensajes o

durante el proceso de entrega de los mismos (Auh, Bell, McLeod y Shih, 2007; Berthon, Pitt, McCarthy y Kates, 2007; Bolton y Saxena-Iyer, 2009; Chan, Yim y Lam, 2010). Los consumidores también pueden participar a través de las redes sociales en las estrategias promocionales de las empresas mediante la co-creación de contenidos (Tiago y Veríssimo, 2014).

Entre los beneficios que las empresas pueden obtener de la participación de los consumidores están: (1) el fortalecimiento de la calidad de sus contenidos (Chang, Yu y Lu, 2015), (2) el acceso, clasificación y análisis de las preferencias de los consumidores, (3) la disposición de información relevante en tiempo real, (4) la comercialización de ideas generadas por los consumidores, (5) la realización de concursos a través de los que probar cómo funcionan diferentes ideas de producto antes de lanzarlos al mercado (Zwass, 2010) y (6) la mejora de la calidad y control del servicio (Dabholkar, 2015; Xie, Bagozzi y Troye, 2008). Además, cuando el conocimiento adquirido de los clientes está estrechamente vinculado a los objetivos y tareas del proyecto de la empresa en cuestión, se incrementan notablemente los resultados del aprendizaje alcanzado por la organización (Mahr et al., 2014).

En particular se ha atendido al hecho de que los clientes participen en el desarrollo de nuevos productos (Hajli et al., 2014). Así, Rathore, Ilavarasan y Dwivedi (2016) destacan el importante papel que juegan los medios sociales en el proceso de desarrollo de los productos de la empresa.

Los consumidores pueden participar en el desarrollo de nuevos productos y servicios (1) generando ideas, (2) matizando ideas que proceden de dentro de las empresas y/o (3) colaborando en la evaluación de la viabilidad de nuevos productos y servicios desarrollados (Zwass, 2010).

Para que el desarrollo de nuevos productos tenga éxito, es imprescindible la creación y uso de ideas únicas y sorprendentes (Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron, 1996; Moenaert y Souder, 1996). Fuchs, Prandelli, Shreier y Dahl (2013) señalan que la generación de nuevas ideas y diseños para futuros productos, que hasta el momento se realizaba dentro de la propia empresa por su equipo, está siendo cada vez más asumida por los consumidores. Probablemente muchas de las ideas y funciones propuestas por los consumidores para nuevos productos nunca lleguen al mercado, si bien es cierto que, a través de esa información, las

empresas pueden obtener una mayor comprensión acerca de las necesidades de los consumidores, que será de utilidad en futuros proyectos de innovación (Mahr et al., 2014).

Mediante la comunicación entre consumidores y empresa a través de redes sociales, los consumidores también pueden informar a la empresa acerca del diseño de los productos, así como aportar su opinión tras la prueba del producto y contribuir en la fase de apoyo (Nambisan, 2002). Además, con frecuencia, los consumidores son dotados con un mayor poder de decisión principalmente en las últimas fases del proceso de desarrollo de nuevos productos, como por ejemplo en la fase de selección del producto final, en la que los consumidores votan entre las diferentes opciones que la empresa ha diseñado (Fuchs et al., 2013).

Ahora bien, en muchos mercados, como es el caso de los mercados empresa-consumidor (B2C), el elevado volumen de consumidores existentes dificulta notablemente la tarea de identificar y atraer a los consumidores más adecuados para participar en la co-creación (Lüthje y Herstatt, 2004). En consecuencia, los gestores de redes sociales dedican un tiempo considerable a la identificación de consumidores más adecuados, así como al seguimiento de las interacciones que realizan (Piller e Ihl, 2009). Por tanto, las empresas deben destinar importantes recursos financieros y humanos a la identificación, atracción y motivación de los consumidores (Mahr et al., 2014).

Especialmente relevante es la participación en el proceso de co-creación de consumidores con características de líder, cuya visión de las necesidades vinculadas al producto va un paso más adelante que el resto del mercado, lo que puede dar lugar a productos innovadores muy rentables (Franke, Von Hippel y Schreier, 2006; Morrison, Roberts y Midgley, 2004).

En esencia, involucrar a los consumidores en el diseño de nuevos productos y servicios responde a una estrategia de cambio de poder, de la empresa a sus consumidores. Este cambio se ha considerado (Fuchs et al., 2013; Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft y Singh, 2010; Lilien, Morrison, Searls, Sonnack e Hippel, 2002; Ogawa y Piller, 2006; Schreier, Fuchs y Dahl, 2012; Von Hippel, 2005) que puede proporcionar resultados positivos, tales como: (1) reducir los gastos de desarrollo de nuevos productos; (2) acortar los plazos de comercialización; (3) posibilitar un mayor ajuste de los nuevos productos a las necesidades

del consumidor (Alam, 2002), (4) aumentar la probabilidad de adopción del nuevo producto por parte del público objetivo y, posteriormente la satisfacción de los consumidores; y (5) garantizar el lanzamiento de productos en un momento más adecuado (Franke y Shah, 2003).

A pesar de los beneficios enunciados, algunos autores (p.e., Knudsen, 2007; Magnusson, 2009; Moreau y Herd, 2009) señalan que los profesionales cuentan con grandes ventajas respecto a los consumidores, debido tanto a su conocimiento adquirido, experiencia y capacitación, así como al hecho de que los consumidores no disponen de la imaginación necesaria para diseñar o proponer productos que todavía no existen. Estos argumentos ponen en duda la efectividad de las inversiones realizadas por las empresas en iniciativas de co-creación con los consumidores (Hoyer et al., 2010). A fin de cuentas, los beneficios del conocimiento co-creado por los consumidores aumenta con la novedad y relevancia del conocimiento, y disminuye cuando los costes de su consecución y uso son elevados (Mahr et al., 2014).

Las empresas deben, por tanto, evaluar detenidamente ciertos riesgos vinculados al uso de redes sociales para la co-creación, como la apertura y el nivel de control cedido a los consumidores (Weinberg y Pehlivan, 2011). Para empresas, el hecho de ser más abiertas, ceder parte del control a los consumidores y conceder permiso a sus empleados a que dediquen más tiempo a interactuar con los consumidores y que éstos participen en la creación de valor y el desarrollo de nuevos productos y servicios, constituye un riesgo potencial. Asimismo, los costes de co-creación hacen referencia a los esfuerzos temporales y monetarios que las empresas dedican a la creación y acceso al conocimiento de los consumidores. Estos costes varían dependiendo de la complejidad del conocimiento, la dificultad de transmisión o la escasez de clientes, lo que puede requerir el uso de compensaciones para conseguirlo.

Pese a ello, en el ámbito de la co-creación, los investigadores frecuentemente han destacado sus beneficios, dedicando menos atención al análisis de sus riesgos y costes asociados (Carbonell, Rodríguez-Escudero y Pujari, 2009; Hoyer et al., 2010). Así, la mayoría de investigaciones realizadas defienden la capacidad de los consumidores para participar en el proceso de innovación de las empresas debido a que tienen un conocimiento único acerca de sus preferencias (Poetz y Schreier, 2012; Prahalad y Ramaswamy, 2004). Por esta razón, cada vez son más las empresas que, en los últimos años, han tratado de aprovechar las habilidades, intereses y conocimientos que sus clientes poseen para co-crear nuevos productos y servicios

(Fuchs y Schreier, 2011; Nambisan y Baron, 2009; Sawhney et al., 2005), mostrando su apoyo a las actividades de co-creación a través de extensos programas corporativos (Zwass, 2010).

El reconocimiento del papel activo del consumidor y su capacidad para desarrollar soluciones que contribuyan a satisfacer sus propias necesidades (Franke, Schreier y Kaiser, 2010; Fuchs y Schreier, 2011; Nambisan y Baron, 2009; Prahalad y Ramaswamy, 2004; Sawhney et al., 2005) han llevado a reconsiderar la forma en que se gestionan las relaciones con este nuevo tipo de consumidor (Berthon, Pitt, Plangger y Shapiro, 2012; Greenberg, 2010). Y ello porque los consumidores constituyen un recurso ajeno a la propia empresa, que no puede ser controlado por la misma, como sí sucede con los recursos internos. No obstante, como indican O'Hern y Rindfleisch (2010), las empresas pueden incentivar su participación mediante mecanismos específicos. En esta línea, muchas empresas están invirtiendo en el desarrollo de plataformas que permitan involucrar a los consumidores en la generación de conocimientos (Mahr et al., 2014), dado que el contenido generado por los consumidores a través de los medios digitales, como las redes sociales, tiene un valor económico importante (Pitta y Fowler, 2005) y es una de las principales fuentes de información utilizadas para las decisiones de compra (Park, Lee y Han, 2007).

Además de los beneficios vinculados al conocimiento que proporciona la co-creación, ésta también puede aportar beneficios a los consumidores a través de: (1) un mayor sentimiento de pertenencia a la comunidad en que se desarrolla (Nambisan y Baron, 2009), (2) un mejor ajuste con sus propias necesidades (Pillerb e Ihl, 2009), y/o (3) un mayor sentimiento de logro (Franke et al., 2010). Así pues, a través de interacciones continuadas entre la empresa y los consumidores, ambos pueden combinar sus conocimientos para mejorar su comprensión y aprender las necesidades del otro (Sawhney et al., 2005), así como fortalecer la relación entre los consumidores y empleados de la empresa (Yim, Chan y Lam, 2012).



### ***2.2.1.2 Disposición de recursos humanos con formación específica***

La utilización de las redes sociales por parte de las empresas debe ir más allá del mero hecho de estar presentes en un momento dado, siendo preciso considerar la gestión continua de las marcas en estas plataformas (Killian y McManus, 2015). Investigaciones previas han destacado la importancia de una presencia activa en redes sociales sobre el rendimiento alcanzado, el alcance de los consumidores y la exposición de la marca, así como su posible papel como facilitador de interacciones entre empresa y consumidores contribuyendo a alcanzar una confianza mutua (Kaplan y Haenlein, 2010; Valos, Maplestone, Polonsky y Ewing, 2017). Las redes sociales están basadas en el intercambio de contenidos y la interacción, por lo tanto, si las empresas quieren establecer relaciones, deben mantener su contenido actualizado y tomar la iniciativa a la hora de entablar conversaciones con los usuarios, evitando limitarse únicamente a responder comentarios negativos y defender las ofertas de los productos (Kaplan y Haenlein, 2010). Los expertos defienden que una actividad pasiva en las redes sociales es una mala práctica (Klang y Nolin, 2011), peor incluso que la no presencia.

La presencia activa en las redes sociales constituye un reto para muchas empresas en razón de la heterogeneidad de las plataformas de redes sociales, así como del elevado volumen y complejidad de los datos que se obtienen de las mismas, haciendo difícil su gestión y análisis (Hsu y Srivastava, 2011). Gibbs, MacDonald y MacKay (2015) han resaltado la complejidad y rápida evolución de las redes sociales como uno de los principales desafíos que dificultan su adopción por parte de las empresas, poniendo de manifiesto las dificultades para alinear las necesidades especializadas de la gestión de recursos humanos con las plataformas de redes sociales existentes.

La gestión de las redes sociales puede hacerse: (i) externalizando tal gestión (Leeflang, Verhoef, Dahlström y Freundt, 2014) y (ii) gestionando con personal interno. La primera alternativa es elegida, en ocasiones, como consecuencia de la dificultad de los empleados propios para mantenerse al día con las características y herramientas de las redes sociales debido a su rápida evolución (Valos et al., 2017). Además, las agencias externas de gestión de redes sociales tratan de persuadir a otras empresas para que deleguen en ellas sus actividades en los medios sociales.

Cuando una empresa decide tomar la decisión de externalizar la gestión de las redes sociales, debe buscar una agencia con amplio conocimiento del mercado local que cuente con protocolos bien definidos a la hora de gestionar los problemas de los consumidores (Killian y McManus, 2015).

La segunda alternativa, disponer de personal propio para la gestión de las redes sociales, favorecerá una mejor integración de las redes sociales con las aplicaciones de la empresa, para obtener información detallada que permita tomar mejores decisiones a nivel empresa (Miro, 2014). En este caso, las empresas desarrollan competencias internas que les permitirán lograr un aprovechamiento más efectivo de las redes sociales (Braojos-Gómez, Benitez-Amado y Llorens-Montes, 2015).

Entrevistas con expertos y estudios previos defienden que los procesos de marketing digital y gestión de redes sociales no deben externalizarse (Dutta, 2010; Tiago y Veríssimo, 2014), ya que solo cuando la gestión de redes sociales es realizada por empleados a tiempo completo, apoyada en un adecuado sistema de monitorización, la empresa dará respuestas rápidas y eficaces a los consumidores en cualquier momento (Valos et al., 2017). En esta misma línea, Davenport y Patil (2012) señalan que a medida que las capacidades analíticas de los gestores de redes sociales se convierten en un activo estratégico para la empresa, su total externalización puede ser una estrategia peligrosa.

La gestión de las redes sociales mediante personal interno puede conllevar la creación de nuevos puestos (por ejemplo, gestor o supervisor de redes sociales; Mergel y Bretschneider, 2013) o equipos/idades especializadas (Kaplan y Haenlein, 2010), con descripciones formales de trabajo. Howard, Mangold y Johnston (2014) defienden que las empresas establezcan roles o puestos específicos, tales como el de supervisor o gestor de redes sociales para, entre otros motivos, focalizar los esfuerzos realizados en las redes sociales hacia el apoyo de los objetivos estratégicos de la empresa, dar respuesta a los contenidos – positivos y negativos– que los consumidores publican, dar apoyo a las personas que representan a la empresa en redes sociales y administrar en cierto modo lo que dicen, así como para mitigar los posibles desastres y alentar los éxitos.

Investigaciones previas han destacado que muchas de las dificultades vinculadas a la gestión de redes sociales en las empresas están relacionadas con una asignación inadecuada de

los recursos (Edosomwan, Prakasan, Kouame, Watson y Seymour, 2011; Michaelidou et al., 2011; Schultz y Peltier, 2013), tanto en lo relativo a la cantidad de personal asignado al apoyo de redes sociales como por falta de mejora de sus habilidades (Effing y Spil, 2016; Quinton y Fennemore, 2013). Estas consideraciones indican la importancia de las inversiones en recursos humanos (Tiago y Veríssimo, 2014) y, más específicamente, del número de personas que participan en la gestión de las redes sociales y de sus habilidades y competencias. En otras palabras, para lograr el éxito en las redes sociales es necesario invertir en las mismas y asignar recursos humanos con formación/experiencia profesional (Effing y Spil, 2016; Thackeray et al., 2008).

La falta de habilidades de comunicación y vinculadas a las tecnologías de la información de los empleados (Berthon et al., 2012) hace que muchas empresas encuentren dificultades a la hora de implementar y administrar las redes sociales, debido a la cada vez mayor complejidad de las nuevas tecnologías e incertidumbre acerca de su uso (Keller, 2016). Por ejemplo, Järvinen, Tollinen, Karjaluoto y Jayawardhena (2012) identificaron en su estudio que muchas empresas persistían en el uso de métodos de comunicación unidireccionales con herramientas digitales ya establecidas como consecuencia de las carencias en recursos humanos y en el conocimiento necesario para la adecuada explotación de las redes sociales.

Un nivel de recursos humanos asignados a la gestión de las redes sociales insuficiente, materializado en la falta de profesionales cualificados, generará ineficiencias tales como: (1) falta de respuesta a los consumidores; (2) respuestas tardías a los consumidores; y (3) respuestas inadecuadas a los consumidores.

Los comentarios, preguntas y conversaciones de consumidores que no reciben respuesta por parte de las empresas en redes sociales provocan que los consumidores se sientan ignorados (Killian y McManus, 2015), lo que hace que, incluso tarde, una respuesta adecuada pueda ser positiva para la imagen de la empresa (Kietzmann et al., 2011).

La inmediatez y la riqueza informativa de las redes sociales facilitan las interacciones y permiten que las empresas respondan a los consumidores a una mayor velocidad de la permitida con las iniciativas tradicionales (Rosman y Stuhura, 2013; Trusov, Bucklin y Pauwels, 2009). Por ello, las respuestas tardías a los consumidores suponen un gran problema

para las empresas, ya que reflejan una baja capacidad de respuesta y contribuyen a una posible pérdida de negocio (Leung et al., 2013).

En tercer lugar, la insuficiencia de personal cualificado puede dificultar las relaciones con los clientes como consecuencia de dejar muchos datos sin procesar, malinterpretar datos o utilizarlos incorrectamente (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege y Zhang, 2013).

Así mismo, los estudios previos han puesto de manifiesto la necesidad de que los gestores de las redes sociales dispongan, además del conocimiento técnico y de los procesos comerciales (Preston, Kerr y Cawley, 2009), de una visión estratégica que les permita maximizar la efectividad de los enfoques digitales adoptados por la empresa (Royle y Laing, 2014).

La contratación de los gestores o supervisores de redes sociales se puede realizar interna o externamente. En el primer caso, en lugar de contratar a un gestor con amplia experiencia, la empresa opta por reubicar a alguien ya perteneciente a la empresa, familiarizado y comprometido personalmente con la misma. La clave está en identificar a los empleados con capacidad de escuchar, que muestren interés por las conversaciones *online* y con habilidades para crear contenidos emocionalmente adecuados a las plataformas en que la empresa tiene presencia (Armano, 2009).

Royle y Laing (2014) identificaron algunas de las habilidades de marketing digital más importantes para las empresas en los últimos años, como pueden ser la maximización del potencial de redes sociales, habilidades de conversión de clientes, comunicación y narración (entre empresas –B2B– y entre empresas y consumidores –B2C–), aplicaciones móviles y el conocimiento del análisis digital para la evaluación de la efectividad de los enfoques digitales.

Sin embargo, en algunos casos, la gestión de las redes sociales es realizada por empleados que se ofrecen voluntariamente, pero que no disponen de una comprensión completa de la esencia de la marca (Killian y McManus, 2015) o es confiada a los empleados más jóvenes carentes de la influencia interna y de las habilidades analíticas que deberían poseer los responsables de medios sociales (Valos et al., 2017). Contar con empleados que no dispongan de conocimiento estratégico, digital y técnico (Royle y Laing, 2014) supone un

gran problema para la integración del plan de medios sociales y la alineación de las actividades relacionadas (Kaplan y Haenlein, 2010).

Montalvo (2011) mostró el impacto negativo que la limitación de recursos puede tener en diferentes áreas relacionadas con las redes sociales, tales como deficientes capacidades de creación de contenidos o habilidades limitadas. Desgraciadamente, con frecuencia, estas habilidades no están incluidas en los programas de formación de las empresas (Berthon et al., 2012), lo que puede provocar la pérdida de capacidad para conectarse y comunicarse rápida y eficazmente con los consumidores en las redes sociales (Royle y Laing, 2014).

Asimismo, en la actualidad, la necesidad de que los gestores de redes sociales dispongan de habilidades analíticas supone un importante reto (Leeflang et al., 2014; Payne, Campbell, Bal y Piercy, 2011). Así, el creciente peso del *big data* sumado a la importancia de los datos en cada vez más áreas comerciales, pone de manifiesto la necesidad de una mayor atención al desarrollo de habilidades analíticas que permitan medir y evaluar la efectividad de los enfoques digitales (Royle y Laing, 2014) así como un adecuado uso de los datos para la toma de decisiones (Leeflang et al., 2014). Tal como señalan Félix et al. (2017), sin una formación y entrenamiento adecuados para los gestores de redes sociales, la calidad y profesionalidad de las acciones desarrolladas en las redes sociales por la empresa pueden verse seriamente dañadas.

En caso de que exista una carencia de habilidades técnicas para la gestión de redes (Michaelidou et al., 2011; Schlee y Harich, 2010), es necesario que los empleados reciban formación que les permita obtener dichas habilidades con las que poder gestionar adecuadamente las redes sociales (Burkhalter, Wood y Tryce, 2014). Panagiotopoulos et al. (2015) defienden la necesidad de que los procesos de aprendizaje internos de las empresas incluyan programas de formación para el uso adecuado de las redes sociales y buenas prácticas. Asimismo, Malthouse et al. (2013) recomiendan a las empresas ofrecer programas continuos de mejora de habilidades para la gestión de redes sociales, aprovechando recursos internos y externos, para capacitar a nuevos empleados y formar a los empleados veteranos.

Siguiendo tales recomendaciones, algunas empresas están desarrollando programas de formación amplios y directrices flexibles, modificando incluso los diseños organizativos para que sirvan de apoyo a dicha participación (Weinberg et al., 2013). A través de esta formación,

se dota a los gestores de un mayor conocimiento de los procesos a desarrollar por la compañía, lo que les permitirá tomar sus propias decisiones, incrementando así su libertad y autonomía en el puesto.

Vinculada a la necesidad de contar con profesionales competentes para la gestión de las redes sociales, se encuentra la conveniencia de medir su rendimiento teniendo en cuenta los esfuerzos realizados para responder a las preocupaciones de los consumidores expresadas en las redes sociales (por ejemplo, medidas de tiempo para responder o número de respuestas) o la corrección de sus respuestas. Estas métricas se pueden derivar de los comentarios de los consumidores (Malthouse et al., 2013).

En resumen, un SGRS debe contar con suficientes recursos humanos y estos deben estar adecuadamente formados para afrontar con garantía de éxito la gestión de las redes sociales. Para ello, las empresas deben realizar una inversión suficiente para la contratación o reubicación de personal, así como establecer los mecanismos necesarios para atraer, identificar y desarrollar personas cuyas habilidades sean relevantes para el mundo de las redes sociales, entre otros aspectos en el análisis de datos (Malthouse et al., 2013).

### ***2.2.1.3 Actuación planificada***

Con el aumento de la popularidad de las redes sociales, los *brand managers* (gestores de marca) deben esforzarse por mantener una presencia cohesiva en los diversos medios y, al mismo tiempo, mantener un delicado equilibrio entre proteger la imagen de la marca, facilitar nuevos puntos de contacto con los clientes y fomentar conexiones más profundas entre el consumidor y la marca (Killian y McManus, 2015). El SGRS debe contribuir a ello en el marco de una actuación planificada.

Un SGRS hace referencia a un conjunto de acciones en las redes sociales orientadas a alcanzar unos determinados objetivos específicos en un cierto público objetivo (Dutta, 2010), debiendo estar tales objetivos adecuadamente alineados con los objetivos comerciales de la empresa (Bottles y Sherlock, 2011; Dutta, 2010; Effing y Spil, 2016; Félix et al., 2017; Gotterbarn, 2012; Larson y Watson, 2011; Thackeray et al., 2008;) y con la estrategia general de marketing (Kietzmann et al., 2011; LePage y Newberry, 2018). Para ello las acciones a

implantar en las redes sociales deben estar integradas en el contexto de un plan de redes sociales (Panagiotopoulos et al., 2015). Muchos profesionales (por ejemplo, Howard et al., 2014; Tiago y Veríssimo, 2014) defienden la necesidad de que las empresas dispongan de un plan de redes sociales definido; esto es, análisis sistemático, objetivos claros, estrategias bien definidas y programas detallados al utilizar las redes sociales.

Así pues, una vez que la empresa cuente con un propósito bien definido para utilizar las redes sociales, el primer paso que debe dar para elaborar su plan de redes sociales consiste en establecer las metas y objetivos para las diferentes prácticas a desarrollar (LePage y Newberry, 2018; Thackeray et al., 2008). Una vez establecidos los indicadores de rendimiento clave que guíen la presencia de la empresa en redes sociales, es importante identificar de qué forma se podría interactuar con los consumidores del público objetivo para contribuir a una mejor consecución de los objetivos marcados (Murdough, 2009).

En la gestión de las redes sociales es preciso tener una visión clara de lo que se está intentando lograr (Mortleman, 2011). Por ejemplo, ¿Buscan atraer a más clientes a sus tiendas físicas, aumentar las ventas en línea o captar nuevos clientes potenciales directamente atribuibles a una herramienta de redes sociales? Para que la actuación sea efectiva, el uso de las redes sociales debe tener un propósito claro y definido, que sirva de guía a todas las actividades específicas que se desarrollen en las diferentes plataformas (Effing y Spil, 2016; Howard et al., 2014; Klang y Nolin, 2011). Además, al igual que en los medios tradicionales, la actuación en las redes sociales debe alinearse con el posicionamiento, focalización y segmentación (Valos et al., 2017). Sin embargo, la CMO Survey (2014) ha reflejado que existe una consideración extendida acerca de la mala alineación de la presencia en redes sociales a la estrategia general de marketing de las empresas.

La actuación planificada en las redes sociales debe buscar integrar estrechamente la estrategia de medios sociales con otras estrategias de marketing, por medio de las cuales una dirige a la audiencia hacia la otra (Kietzmann et al., 2011). Sin embargo, algunas empresas tratan los entornos *online* y *offline* como si fuesen independientes, sin darse cuenta de que las actuaciones en estas esferas deben ser auténticas, consistentes e integradas, de modo que resalten las experiencias de los consumidores, reconociendo que Internet y los medios tradicionales se complementan mutuamente, en lugar de sustituirse (Hanna et al., 2011).

En ocasiones, las empresas deciden participar en diversos medios, o en diferentes plataformas del mismo medio, tratando así de obtener un mayor alcance. La utilización de diferentes medios de comunicación para contactar con los consumidores puede ser una estrategia valiosa y rentable para las empresas (Kaplan y Haenlein, 2010). En este caso, para alcanzar una mayor eficacia, es imprescindible que las empresas desarrollen estrategias de redes sociales congruentes (o consistentes) con los demás medios utilizados para alcanzar a los consumidores. La consistencia juega un papel clave a la hora de ayudar a los seguidores a tener claro qué pueden esperar de la marca, los motivos principales por los que seguirla y el valor que pueden obtener a través de dicho seguimiento, para lo cual es imprescindible que exista una consistencia en la voz, tono y estilo empleados en las diferentes cuentas y plataformas (LePage y Newberry, 2018).

Dado que uno de los principales objetivos de la comunicación empresarial es reducir la incertidumbre y la ambigüedad, es importante que las empresas eviten mensajes contradictorios a través de los diferentes medios (Kaplan y Haenlein, 2010), ya que tales mensajes generan confusión. Para lograr autenticidad (Leigh, Peters y Shelton, 2006), las empresas deben garantizar la coherencia de las interacciones de los usuarios con la empresa a través de los diversos medios utilizados (Killian y McManus, 2015). En esta línea, investigaciones previas han destacado que la congruencia entre, por ejemplo, la publicidad emitida por la empresa y los contenidos publicados en Internet a través de su página web contribuye a reducir el sentimiento de intromisión e incrementa las reacciones positivas de los consumidores hacia dichos mensajes (Choi y Rifon, 2002; Edwards, Li y Lee, 2002; Newman, Stem y Sprott, 2004).

Por lo tanto, aunque a priori los medios tradicionales y las redes sociales puedan considerarse ámbitos independientes, lo cierto es que, a los ojos de los consumidores, ambos constituyen partes de una misma pieza, que es la imagen corporativa de la empresa (Kaplan y Haenlein, 2010). Un desajuste puede llevar al cliente a preguntarse qué interacción representa el verdadero carácter de la marca (Killian y McManus, 2015).

Por lo que se refiere a la utilización de diferentes plataformas a través de la creación de varias cuentas, tal actuación puede llevar a un uso contradictorio con los estándares de comunicación de la empresa, provocando duplicación de contenidos, escasa coordinación de



marca e incertidumbre acerca del posicionamiento de la marca (Mergel y Bretschneider, 2013).

Para Panagiotopoulos et al. (2015), la consistencia, más allá de una cuestión de coordinación interna, está vinculada fundamentalmente a diferencias en contenido y formato de las interacciones sociales que se producen. Es imprescindible que las actividades desarrolladas en redes sociales sean congruentes entre sí (Kaplan y Haenlein, 2010) para asegurar la consistencia de marca (Valos et al., 2017). Cada una de las interacciones desarrolladas en las diferentes plataformas deben mostrar consistencia en cuanto a contenido, tiempo y tono utilizados (Killian y McManus, 2015). De esta forma, se contribuye a mantener la consistencia de marca, incluso cuando las redes sociales están siendo gestionadas por varios gestores (LePage y Newberry, 2018).

Pese a la importancia de que las actuaciones sean congruentes, desarrollar una imagen de marca consistente a través de las diferentes plataformas de redes sociales supone un gran desafío (Killian y McManus, 2015; Valos et al., 2017). La interactividad e individualización que permiten las plataformas de redes sociales suponen un reto a la hora de garantizar la consistencia de la marca, dado que los mensajes emitidos por la empresa pueden ser moldeados fácilmente por los consumidores (Kaplan y Haenlein, 2010; Valos, Habibi, Casidy, Driesener y Maplestone, 2016). En este caso, es necesario que se realicen esfuerzos adicionales con el objetivo de garantizar que el tono y contenido de las comunicaciones sean lo más similares posible entre los diferentes gestores (Killian y McManus, 2015). Para ello, los gestores de redes sociales deben comprender muy bien la esencia de la marca para poder interactuar con los usuarios de la forma más adecuada a la personalidad de la misma.

Además de la alineación y la consistencia, la actuación en redes sociales debe ser ajustada a las diferentes funcionalidades de las plataformas (Kietzmann et al., 2011). Como se comentó previamente, el plan de redes sociales, además de establecer objetivos específicos y medibles, debe tener un público objetivo y tomar decisiones sobre dónde y cómo desarrollar las relaciones con este público objetivo. Por tanto, las empresas deben definir a qué públicos objetivo se dirigirán los canales de redes sociales (Effing y Spil, 2016). Las empresas “deben poder segmentar sus poblaciones prioritarias, es decir, poder identificar, aislar y conocer el grado en que estas poblaciones utilizan y acceden a las redes sociales” (Thackeray et al., 2008, p. 342).

El marketing en redes sociales está basado fundamentalmente en el contenido, la comunidad y la tecnología inherentes a cada plataforma (Tafesse y Wien, 2018). Para ser eficaz en las redes sociales, las empresas deben ser activas en las plataformas, desarrollando contenidos personalizados e interactuando con los consumidores de forma adecuada a la tecnología propia de la plataforma (Tuten y Solomon, 2015). El uso de un enfoque adaptado en las diferentes plataformas puede resultar de utilidad a la hora de establecer conexiones más cercanas con los consumidores en las diferentes etapas del proceso de compra (Killian y McManus, 2015).

No todas las plataformas de redes sociales son iguales (Bernoff y Li, 2008; McFarland y Ployhart, 2015). Incluso las más utilizadas como Facebook, Twitter e Instagram presentan grandes diferencias en cuanto a interfaces, capacidad de seguir a otros usuarios y funcionalidades que permiten crear y administrar los contenidos (Smith, Fischer y Yongjian, 2012). Identificar las funcionalidades de cada plataforma puede ayudar a las empresas a definir el tipo de mensaje y contenido más apropiado para cada una, lo que repercutirá en conexiones más profundas con los usuarios (Killian y McManus, 2015). Las empresas deben decidir el nivel (volumen de actualizaciones) y el tipo de presencia en cada plataforma de acuerdo a las características y dinámicas de funcionamiento de cada una (Tafesse y Wien, 2018). Por ejemplo, en Twitter es frecuente que las empresas realicen múltiples publicaciones diarias, mientras que esta misma actitud en Facebook podría resultar excesiva y provocar que algunos consumidores desactivasen las actualizaciones del perfil de la empresa o incluso la dejasen de seguir (McCorkindale, DiStaso y Sisco, 2012; Vorvoreanu, 2009).

Existen situaciones en las que para garantizar la efectividad de la comunicación es necesario hacer uso de una determinada función, la cual solo está presente en una plataforma concreta (Kaplan y Haenlein, 2010). De esta forma, las facilidades y limitaciones de las redes sociales vienen establecidas directamente por su infraestructura tecnológica (Klang y Nolin, 2011).

Desde una perspectiva tecnológica, las diferentes plataformas varían, incluso en funcionalidades y reglas de uso (Weinberg y Pehlivan, 2011), lo que implica diferentes oportunidades o restricciones de comportamiento (McFarland y Ployhart, 2015) y distintas proposiciones para el *engagement* (Panagiotopoulos, Al-Debei, Fitzgerald y Elliman, 2012). Así, para generar *engagement*, los mensajes de las redes sociales deben estar adaptados y ser

relevantes tanto a las necesidades del cliente como a las fortalezas de la plataforma en particular (Killian y McManus, 2015); esto es, para generar compromiso debe haber congruencia entre el contenido del mensaje y la plataforma en que se presenta. En otras palabras, para beneficiarse plenamente de las redes sociales, las empresas deben adaptar los contenidos a la plataforma en la que los sitúan o, alternativamente, elegir aquella(s) plataforma(s) que mejor se ajusten al objetivo y mensaje de la comunicación realizada (Voorveld, Van Noort, Muntinga y Bronner, 2018).

Asimismo, las empresas deben tener en cuenta el formato y la accesibilidad de los contenidos a través de los diferentes dispositivos, especialmente debido al creciente número de usuarios que interactúan a través de teléfonos inteligentes y tabletas (Panagiotopoulos et al., 2015).

A medida que se avanza hacia la universalidad, las nuevas tecnologías de la información -y las infraestructuras sobre las que se desarrollan- se están volviendo cada vez más accesibles a través de los dispositivos móviles, con los teléfonos inteligentes como principal dispositivo de acceso (Zwass, 2010). Anderson y Wolff (2010) han destacado la gran importancia que los dispositivos móviles tienen en la actualidad como uno de los principales medios de acceso a las redes sociales. Los dispositivos móviles facilitan las interacciones entre consumidor y empresa y entre consumidores, con una importante riqueza contextual basada en la ubicación, impensable hace unos años (Hanna et al., 2011). Consecuentemente, las empresas deben adaptar su presencia en las diferentes plataformas con el objetivo de facilitar a los consumidores el acceso a los contenidos y demás funciones a través de estos dispositivos.

Las empresas, antes de decidirse a participar en una determinada plataforma, deben reconocer y entender su entorno de redes sociales (Kietzmann et al., 2011). En consecuencia, conocer las diferencias existentes entre las plataformas de redes sociales permite a los responsables de las empresas seleccionar aquellas que están más alineadas con su plan estratégico de comunicaciones, facilitando una comunicación empresa-consumidor mutuamente beneficiosa (Killian y McManus, 2015).

Para Kietzmann et al. (2011), los gestores de redes sociales están motivados a emplear diversos medios para construir relaciones con los consumidores, pero su éxito dependerá

fundamentalmente del objetivo funcional de la plataforma en que se desarrolla la relación; mientras que Killian y McManus (2015) indican que, para las empresas, es más importante tener presencia en unas pocas plataformas que estén alineadas con las necesidades de sus consumidores y los objetivos estratégicos de la empresa, que tener presencia en todas las plataformas.

La elección de la(s) plataforma(s) más adecuada(s) para un determinado fin varía en función del público objetivo al que se trate de dirigir y del mensaje que se quiera comunicar (Kaplan y Haenlein, 2010).

Los responsables deben analizar cuidadosamente el tipo de usuarios y las conversaciones que se están desarrollando dentro de cada plataforma en la que se pretende establecer la empresa (Killian y McManus, 2015; Thackeray et al., 2008). Para que la presencia de una empresa en una determinada plataforma sea efectiva, es necesario que las empresas se comprometan, tanto con la plataforma como con los usuarios que interactúan en la misma (Killian y McManus, 2015).

Así pues, la empresa debe definir el tipo de consumidores a los que quiere dirigirse a través de las redes sociales (Effing y Spil, 2016), ya que para llevar a cabo una utilización efectiva de las redes sociales es necesario identificar en qué plataformas está presente el público objetivo, así como conocer el grado de uso y acceso de dicho público a las redes sociales (Thackeray et al., 2008). Un amplio conocimiento facilita a las empresas la obtención de un alcance y atención suficientes entre el público objetivo, imprescindibles para que la estrategia de la empresa en esa plataforma pueda tener éxito (Leefflang et al., 2014).

Ahora bien, en las redes sociales, el enfoque a seguir por las empresas en las relaciones con los consumidores es diferente al de los mercados tradicionales. A través de un enfoque tradicional en el mercado, las empresas realizan una segmentación de mercados, seleccionando el segmento al que quieren dirigirse, luego seleccionan el canal a través del que llegar a dicho segmento con el contenido deseado y finalmente tratan de canalizar a los individuos hacia la compra. Sin embargo, en el entorno de redes sociales, las empresas realizan primero una monitorización de los diferentes canales para identificar aquellos en los que tienen lugar conversaciones de interés sobre la marca o sus productos, luego establecen presencia en los de mayor interés e identifican a los usuarios vinculados a las conversaciones

de interés, determinan a través de qué acción llegar a los usuarios de interés y, por último, los canalizan a la acción deseada (Weinberg y Pehlivan, 2011).

Así pues, es importante considerar que la estrategia de redes sociales debe tener presente el público objetivo al que se dirige, así como los objetivos, motivaciones y preocupaciones de los usuarios que lo forman (Bottles y Sherlock, 2011). Ahora bien, resulta fundamental concienciarse de que no todos los usuarios participan de la misma forma en las redes sociales, ni todas las acciones llevadas a cabo en las mismas plataformas tienen los mismos resultados (Hanna et al., 2011). Por eso, es imprescindible que las empresas identifiquen y comprendan las necesidades y motivaciones que llevan a los usuarios a utilizar las redes sociales (Zhu y Chen, 2015).

Las empresas han detectado diferentes objetivos o formas en que los consumidores utilizan las redes sociales (Weinberg y Pehlivan, 2011). En ocasiones, los consumidores utilizan plataformas específicas para un tipo de contenido concreto (Peters et al., 2013). Por esto, es imprescindible que las empresas traten de identificar y comprender las necesidades y motivaciones que se esconden tras el uso de las redes sociales por parte de los consumidores, lo que permitirá llevar a cabo una comunicación más personal y significativa (Zhu y Chen, 2015).

Kietzmann et al. (2011) defendieron que las plataformas de redes sociales se engloban en diferentes categorías, en función de las necesidades de los consumidores que satisfacen, ya que es poco probable que una misma plataforma se ajuste a todas ellas. Aunque algunas plataformas son más adecuadas para fomentar la participación de consumidores a largo plazo, otras se basan fundamentalmente en el entretenimiento de los usuarios o se centran en la transmisión de información de forma rápida (Killian y McManus, 2015). Las empresas deben identificar las necesidades de los consumidores en las diferentes plataformas sociales y tratar de alinear sus acciones a dichas necesidades con el fin de mejorar los resultados de su presencia en redes sociales (Piskorski, 2011). De esta forma, cuando las empresas se deciden a participar en las redes sociales, comprender adecuadamente las necesidades que las diferentes plataformas contribuyen a satisfacer tiene importantes implicaciones para las empresas (Zhu y Chen, 2015).

Por tanto, los gestores de las redes sociales deben escuchar a los consumidores, conocer sus gustos e intereses y posteriormente desarrollar y publicar contenidos que se adapten a sus motivaciones (Kaplan y Haenlein, 2010). Deben ser capaces de ofrecer valor añadido a los consumidores, empleando para ello el conocimiento adquirido.

Consecuentemente, las empresas deben seleccionar cuidadosamente sus audiencias, y prestar especial atención a sus preferencias, dado que a los usuarios de las redes sociales no les gusta verse obligados a ver contenidos que no han solicitado y no se ajustan a sus intereses (Thackeray et al., 2008; Zhu y Chen, 2015). El éxito en las relaciones con el público objetivo puede ser especialmente difícil si se trata de la generación Y, cuyos miembros han crecido con las redes sociales, y por tanto sus niveles de adaptación y exigencia son mayores (Berthon et al., 2012).

Para hacer frente a los diferentes intereses de los consumidores y tener un mayor control de las conversaciones que garantice que el contenido se ajusta a las expectativas de los usuarios, las empresas pueden recurrir a crear diferentes cuentas en las redes sociales (Killian y McManus, 2015). Dutta (2010) pone de manifiesto la importancia de que diferentes públicos objetivo sean abordados a través de diferentes plataformas de redes sociales. Cada plataforma atrae a un determinado público, y las empresas deben ser conscientes y tener presencia y actividad en aquellas en que se encuentran sus clientes y público objetivo (Kaplan y Haenlein, 2010).

Así, los gestores deben aprender a navegar e integrar las diferentes plataformas en que la empresa tiene presencia, al mismo tiempo que comprenden las diferencias existentes entre los consumidores de diferentes segmentos (Hanna et al., 2011). Este conocimiento permitirá a las empresas llevar a cabo una comunicación personal y significativa con su público objetivo a través de las redes sociales (Zhu y Chen, 2015).

La creación de cuentas separadas con las que gestionar diferentes intereses de los consumidores, aunque puede facilitar el control de las conversaciones y la alineación de los contenidos con las expectativas de los consumidores, dificulta la tarea de gestión en cuanto a que los contenidos de las diversas cuentas deben mantenerse actualizados regularmente (Killian y McManus, 2015). Dado que el objetivo principal de las redes sociales es atraer y retener el mayor número de interacciones, la simple presencia de la empresa en las redes no

será suficiente para asegurar la creación de valor o atracción de consumidores con los que interactuar (Culnan, McHugh y Zubillaga, 2010; DiStaso y McCorkindale, 2013).

Las características de una determinada plataforma determinan en gran medida, no solo la efectividad e idoneidad de las comunicaciones realizadas (Effing y Spil, 2016; Mahr et al., 2014), sino también la efectividad del compromiso para el cual la plataforma, y no el contenido de las comunicaciones, es un factor clave (Voorveld et al., 2018). Las empresas deben tener en cuenta fundamentalmente las características de las diferentes plataformas y sus estadísticas de adopción para comprender donde están sus audiencias y como acceden a las redes (Panagiotopoulos et al., 2015). En base a esta información, las empresas deben decidir en qué plataformas establecerse, teniendo en cuenta el número de clientes actuales y potenciales y los objetivos de la propia empresa (Killian y McManus, 2015).

Por tanto, antes de elegir una plataforma de red social, es importante saber si ya se está hablando en ella sobre la empresa y donde se está haciendo (Kietzmann et al., 2011). Conocer y analizar las plataformas en las que están teniendo lugar conversaciones acerca de la empresa ayuda a entender cómo se propagan los mensajes a través de dicha plataforma y a determinar cómo y cuándo la empresa debería establecer presencia en la misma (Murdough, 2009).

Elegir las plataformas adecuadas para la comunicación supone una habilidad crítica de los gestores de redes sociales (Daft y Lengel, 1986), ya que tal elección puede afectar al significado del mensaje que se desea transmitir y afectar a los resultados de la comunicación (Daft y Lengel, 1986; Sproull y Kiesler, 1986).

Una vez los responsables decidan en que plataforma(s) debe tener presencia la empresa, debe dedicarse un tiempo a adquirir la comprensión adecuada de su historia y reglas de funcionamiento básicas (Kaplan y Haenlein, 2010). Los responsables de redes sociales deben ser capaces de identificar detalladamente las fortalezas de las distintas plataformas de redes sociales y utilizar dichas fortalezas para promover las relaciones entre la marca y los consumidores (Killian y McManus, 2015). De esta forma, los gestores deben aprender a navegar e integrar las diferentes plataformas, al mismo tiempo que analizan y gestionan las diferencias existentes entre el comportamiento de los consumidores de los distintos segmentos a los que se dirigen (Hanna et al., 2011). Así mismo, identificar los aspectos que los usuarios

de las plataformas de redes sociales tienen en común con la empresa, u otros que puedan mediar en su interés, se convierte en un factor clave de éxito (Kietzmann et al., 2011).

Sin embargo, cuando una plataforma concreta, o cualquier otra innovación tecnológica, gana importancia en el mercado, muchas empresas sienten la urgente necesidad de adoptarla, sobre todo debido a la facilidad y bajo coste de implementación que dichas plataformas suponen (Culnan et al., 2010). El mero hecho de que una plataforma sea nueva o despierte gran interés, no implica necesariamente que una empresa deba tener presencia en la misma, ya que las empresas deben tener en cuenta la necesidad de tiempo que requiere su correcto y frecuente mantenimiento, sin el cual su presencia no servirá de nada o incluso puede ser dañina (Kaplan y Haenlein, 2010; Killian y McManus, 2015).

El plan de actividades en las redes sociales debe especificar claramente las fechas y orden en que se realizarán las campañas y proyectos previstos, así como el uso y monitorización previsto de las plataformas (Klang y Nolin, 2011; Thackeray et al., 2008). Killian y McManus (2015) han señalado que la elaboración de un calendario que recoja las campañas de comunicación en curso y futuras es un componente imprescindible en la planificación de redes sociales. El cronograma establecido, además de práctico, debe reflejar que el contenido es auténtico, apropiado y elaborado con “voz humana” (DiStaso y McKorkindale, 2013), así como detallar el tiempo que los gestores dedicarán a la interacción con los consumidores (LePage y Newberry, 2018). Para Barnes (2014), es importante establecer un cronograma de publicaciones que garantice una presencia constante y adecuada para cada plataforma, mientras que Murdough (2009) ha subrayado la relevancia de determinar la infraestructura necesaria para planificar y llevar a cabo cualquier acción en las redes en el momento deseado.

Así, el contenido que se comparte en redes sociales es importante para conseguir el mayor impacto, pero también lo es la planificación del mismo (LePage y Newberry, 2018). A diferencia de lo que sucede con las páginas web, donde el contenido es más estático, las empresas deben tener especial cuidado con la frecuencia y programación de las actualizaciones del contenido de las redes sociales, que deben planificarse de forma anticipada y cuidadosa a través de las múltiples herramientas de gestión, manuales y automatizadas, de las que disponen las plataformas (Howard et al., 2014; Panagiotopoulos et al., 2015).



El contenido –el elemento más importante– es el vehículo principal a través del cual las empresas pueden atraer e influir las interacciones en redes sociales (Kietzmann et al., 2011), por lo cual, desarrollar contenido regularmente permite generar conversaciones útiles y alineadas con los objetivos (Tafesse y Wien, 2018). Aunque las empresas no pueden controlar directamente las conversaciones que los usuarios desarrollan en las redes, a través de contenidos apropiados pueden orientarlas y llegar a influir en ellas (Mangold y Faulds, 2009). Las empresas interesadas en mantener una adecuada presencia en redes sociales deben tener claro por tanto que este compromiso requiere un mantenimiento y actualización frecuentes del contenido (Killian y McManus, 2015). Las percepciones de los usuarios sobre los beneficios de los sistemas de información y su aceptación de los mismos están en gran medida determinadas por la posibilidad de entregarles información única, fiable y actualizada para satisfacer sus necesidades (Huang y Benyoucef, 2013). Una comunicación regular con los consumidores a través de contenido actualizado permite a las empresas llegar y atraer a más usuarios (Hanna et al., 2011; Tuten y Solomon, 2015), lo que requiere una frecuencia de actualización alta para establecer una presencia significativa en las redes sociales (Dutta, 2010). Los responsables de redes sociales deben tener un plan y una estrategia de creación y recopilación de contenido, a través de publicaciones diarias que permitan mantener actualizado el mensaje que la empresa quiere dar al mercado (Howard et al., 2014). Sin una actualización continua de contenidos originales y adecuados, los usuarios no tendrán ningún motivo para visitar las redes sociales de la empresa (Culnan et al., 2010), por lo tanto, es imprescindible que éstas planifiquen y diseñen cuidadosamente estrategias sobre los contenidos que crean (Howard et al., 2014).

Las empresas deben monitorizar cuidadosamente y escuchar lo que está sucediendo en los canales de redes sociales en el espacio público, especialmente en tiempos de crisis (Berthon et al., 2012; DiStaso y McCorkindale, 2013; Effing y Spil, 2016; Klang y Nolin, 2011; Larson y Watson, 2011; Mortleman, 2011). Por tanto, el plan de actividades en las redes sociales desarrollado debe ser monitorizado en base a los indicadores de rendimiento claves (Effing y Spil, 2016). Klang y Nolin (2011) identifican la planificación de actividades a desarrollar y su monitorización como elementos fundamentales dentro de la actuación en las redes sociales.

Para que el control pueda llevarse a cabo, los objetivos establecidos deben ser concretos y medibles para todas y cada una de las acciones relevantes de la empresa en las redes sociales, lo cual generará mucha información útil con la que trabajar (Howard et al., 2014). Sin embargo, no todas las empresas han interiorizado la necesidad de establecer objetivos medibles para las redes sociales (Klang y Nolin, 2011) a pesar de que el entorno de las redes sociales, permite a las empresas llevar a cabo un seguimiento a través de diversas métricas, que cuantifican las respuestas de los usuarios ante determinadas acciones de marketing (Peters et al., 2013). Para medir la efectividad de las acciones llevadas a cabo, la empresa debe emplear métricas adecuadas a la plataforma y a la propia empresa (Tiago y Veríssimo, 2014).

A través de estas métricas, se lleva a cabo la evaluación de actividades concretas. Esto permitirá identificar los aspectos que han tenido éxito en su gestión de redes sociales y que pueden ser replicados nuevamente en futuras estrategias (Lindsey-Mullikin y Borin, 2017). Tras la recopilación y análisis de toda esta información, las empresas encontrarán un nuevo punto de partida con el que planificar las modificaciones necesarias para mejorar sus resultados (LePage y Newberry, 2018).

La CMO Survey (2014) encontró que un sorprendente 45% de encuestados no pudieron demostrar un impacto de sus estrategias en medios sociales (Killian y McManus, 2015). Definir el valor comercial de las redes sociales a través de indicadores fiables constituye uno de los principales intereses de las organizaciones (Hoffman y Fodor, 2010). Los profesionales reconocen la medición y la evaluación como algunos de los retos más importantes para la implementación de soluciones en comunicación digital (Valos, Ewing y Powell, 2010), llegando a considerarse imposible en ocasiones medir los efectos que produce y el valor comercial que llegan a generar (Culnan et al., 2010; Murdough, 2009; Poba-Nzaou et al., 2016; Tiago y Veríssimo, 2014). Pese a su dificultad, es preciso disponer de métricas estándar que permitan justificar los esfuerzos económicos destinados (Tiago y Veríssimo, 2014). Investigaciones previas en implementación de redes sociales recomiendan llevar a cabo un proceso de medición a lo largo del tiempo (Klang y Nolin, 2011; Murdough, 2009), debido a que las analíticas que se extraen representan una fuente crucial de éxito y competencia en redes sociales (Peters et al., 2013). Algunas empresas recurren a la realización

de pruebas constantes para comprender que funciona y que no, y así ajustar su estrategia (LePage y Newberry, 2018).

#### ***2.2.1.4 Actuación formalizada***

La actuación de las empresas en las redes sociales debe estar formalizada ya que las redes sociales plantean importantes retos de gestión de riesgos para las empresas que deciden utilizarlas, debido sobre todo al número de empleados que pueden crear contenidos o interactuar con los consumidores en nombre de la empresa (Culnan et al., 2010).

Los empleados que gestionan las redes sociales de las empresas juegan un papel clave en la reputación de las mismas, ya que la realización de comentarios inadecuados o que contradigan el mensaje corporativo pueden tener consecuencias nefastas (Mortleman, 2011). La reputación corporativa puede verse perjudicada si los empleados no tienen límites claros sobre cómo usar las redes sociales (Burkhalter et al., 2014; DiStaso y McCorkindale, 2013; Mortleman, 2011).

Como consecuencia, los gestores deben tener una gran comprensión de la esencia de la marca que gestionan y aprovechar las redes sociales para comunicarse con los consumidores de una forma adecuada y alineada con la personalidad de la marca (Killian y McManus, 2015). Por este motivo, Killian y McManus (2015) ponen de manifiesto la necesidad de proporcionar una descripción formal de la personalidad de la marca a los empleados que se ocupan de gestionar las redes sociales, con el objetivo de orientar sus respuestas a través de estas plataformas de la forma más adecuada.

Sin embargo, contar con esta descripción formal de la marca si bien necesario, no es suficiente. Las redes sociales han supuesto una ventaja en cuanto a reducción en las barreras de comunicación entre empresas y consumidores, pero también un reto, por cuanto permiten recibir preguntas más complicadas de responder, que precisan de experiencia por parte de los gestores y pueden implicar, por ejemplo, la interpretación de regulaciones (Panagiotopoulos et al., 2015). De esta forma, las empresas necesitan desarrollar sistemas formales y directrices que puedan ser utilizados por los gestores a la hora de procesar los mensajes recibidos a través de las redes sociales (Culnan et al., 2010).

Así pues, para poder controlar los riesgos por uso indebido de las redes sociales, la actuación realizada mediante el SGRS debe incorporar directrices y procedimientos formalizados. La utilización de las redes sociales sin políticas y directrices claras respecto a su uso por los empleados conducirá a malas decisiones (Culnan et al., 2010; Mortleman, 2011). Para Félix et al. (2017), la definición de pautas claras para el uso de redes sociales se vuelve más importante a medida que la cultura y estructura organizativas son más abiertas.

Estas directrices y procedimientos deben guiar no solo la elección de las plataformas en las que la empresa tendrá presencia, sino también el desarrollo de contenidos y las interacciones con los usuarios de las redes sociales (Félix et al., 2017). Investigaciones previas (Dutta, 2010; Félix et al., 2017) han destacado que, para una gestión exitosa de las redes sociales, es necesario que las empresas desarrollen políticas y directrices, a través de las cuales se establezcan: (1) quiénes son responsables de interactuar en las redes sociales (Kietzmann et al., 2011); (2) qué formas de comunicación y contenidos son adecuados (Culnan et al., 2010), aspecto relacionado con el nivel de autonomía de los gestores a la hora de publicar contenidos y responder a los usuarios (Panagiotopoulos et al., 2015); (3) qué comportamientos de los empleados y consumidores se consideran aceptables (Burkhalter et al., 2014; Culnan et al., 2010; Kaplan y Haenlein, 2010; Rokka, Karlsson y Tienari, 2014; Tafesse y Wien, 2018; Tuten y Solomon, 2015; Valos et al., 2017) y qué consecuencias disciplinarias resultan del incumplimiento de las indicaciones (Mortleman, 2011); (4) cómo se protegen los derechos de los empleados respecto a la libertad de expresión (DiStaso y McCorkindale, 2013; Effing y Spil, 2016; Gotterbarn, 2012); y (5) cómo se salvaguardan las comunidades, afianzando la confianza de los consumidores y mejorando la credibilidad (DiStaso y McCorkindale, 2013; Vargas, 2011).

Las políticas y directrices de las empresas en redes sociales deben afectar a todos y cada uno de los empleados de la organización que utilizan las redes sociales en nombre de la empresa (Howard et al., 2014). Adicionalmente, Hudson y Roberts (2011) indican que es importante que las políticas y directrices de redes sociales proporcionen, también a los empleados que no gestionan las redes sociales, expectativas inequívocas acerca del propósito y uso apropiado de las mismas.

Cara al desarrollo y actualización de las políticas y directrices es importante dar participación a los empleados (Howard et al., 2014; Weinberg et al., 2013), ya que de este

modo se mejorará la internalización de las mismas (Félix et al., 2017). De esta forma, las directrices ganan credibilidad a través de la participación, debate y aceptación, al mismo tiempo que se ayuda a que los empleados sean más receptivos con los cambios debido a que se desarrollan colaborativamente (Weinberg et al., 2013).

Investigaciones previas también han enfatizado la importancia de entrenar a los empleados en el uso adecuado de las redes sociales de acuerdo con las directrices establecidas por las empresas, lo que contribuirá a mejorar la efectividad de las pautas establecidas y a un mayor éxito en redes (Berthon et al., 2012; Burkhalter et al., 2014; Félix et al., 2017; Leonard, 2009).

Otros aspectos que las directrices deben considerar hacen referencia a:

1. Qué transacciones merecen una respuesta y cómo se debe responder a los diferentes tipos de mensajes recibidos (Culnan et al., 2010; Panagiotopoulos et al., 2015). En este ámbito se debe recoger una descripción exhaustiva que incluya sugerencias sobre las respuestas apropiadas e inapropiadas a los mismos (Killian y McManus, 2015).
2. Con qué urgencia, o con qué nivel de atención, se debe responder a los distintos tipos de mensajes, estableciendo pautas que indiquen la rapidez con que se debe dar respuesta a cada tipo de transacción (Culnan et al., 2010). Establecer directrices claras que permitan responder adecuadamente a los diferentes tipos de situaciones contribuirá a mejorar la agilidad de las empresas (Valos et al., 2017).
3. Qué nivel de transparencia aplicar, lo que cobra especial importancia sobre todo cuando las comunicaciones están relacionadas con crisis e incidentes de seguridad, en cuyo caso se exigen respuestas rápidas con información oficial lo más oportuna posible (Panagiotopoulos et al., 2015).

Las políticas y directrices son necesarias para ayudar a evitar que la reputación de la empresa, el valor de la marca y la confianza de los consumidores se vean afectadas como consecuencia de la falta de claridad sobre cómo utilizar las redes sociales y del establecimiento de límites (Burkhalter et al., 2014; DiStaso y McCorkindale, 2013; Leung et al., 2013; Mortleman, 2011; Salkhordeh, 2009). Además, las directrices establecidas por las empresas para el uso de las redes sociales ayudan a asegurar la consistencia de los mensajes a

través de los diferentes canales utilizados y la precisión de la información que se proporciona sobre la empresa (Howard et al., 2014; Panagiotopoulos et al., 2015; Valos et al., 2017).

Por otra parte, las directrices diseñadas se vuelven más fáciles y claras cuando existe una consideración homogénea de las redes sociales, esto es, suponiendo que dichas directrices son apropiadas para las diversas plataformas existentes debido al carácter predecible de las situaciones que se dan en las mismas. De forma contraria, cuando existe una consideración heterogénea de las redes sociales, como plataformas suficientemente diferentes, será necesario establecer directrices diferentes para cada plataforma adaptadas a las situaciones que se producen en cada una (Klang y Nolin, 2011).

### **2.2.2 Perspectiva basada en la opinión de directivos**

A la hora de delimitar la naturaleza del SGRS también se han considerado, junto a la revisión de la literatura, las opiniones de diversos directivos, obtenidas en entrevistas personales con los mismos. Este esfuerzo tuvo como punto de partida las dimensiones identificadas en la revisión realizada de la literatura.

El formato general utilizado en la entrevista comenzaba con una breve descripción de los objetivos de la investigación y, a continuación, se pedía al directivo entrevistado que respondiera a las siguientes cuestiones: (1) ¿Qué significa el término “Sistema de Gestión de las Redes Sociales”?, (2) ¿Qué características tienen los “Sistemas de Gestión de las Redes Sociales” de alto rendimiento?, (3) ¿Cuáles son los beneficios de utilizar un “Sistema de Gestión de las Redes Sociales”?, (4) ¿Cuáles son los riesgos de utilizar un “Sistema de Gestión de las Redes Sociales”?, y (5) ¿Qué factores facilitan o dificultan la puesta en práctica de un “Sistema de Gestión de las Redes Sociales”? La utilización de este guión requería, con frecuencia, explicaciones adicionales sobre algunas cuestiones, así como la enumeración de ejemplos.

Las entrevistas a los directivos generalmente requirieron 60 minutos. De estas entrevistas cabe subrayar algunos aspectos que, de modo expreso o tácito, son relevantes al objeto de nuestro análisis:

- Las redes sociales favorecen la recogida de información del mercado (consumidores, clientes, competidores, etc.) por parte de la empresa, por tanto, pueden contribuir al incremento de la orientación al mercado de las empresas.
- Las empresas utilizan los medios sociales para responder, comunicarse y coordinarse con una variedad de partes interesadas/comunidades "sociales", buscando construir relaciones y formular estrategias para resolver los problemas de los clientes.
- El contenido generado por los consumidores (*User Generated Content* - UGC) en las redes sociales no sustituye a las fuentes de información empleadas tradicionalmente, sino que las complementa con información adicional.
- Los consumidores tienen una gran influencia en las organizaciones a través de sus comentarios, y en muchos casos, son las propias empresas las que tratan de fomentar su participación.
- La información que los consumidores generan a través de sus comentarios en redes sociales también es muy útil para otros consumidores antes de tomar sus decisiones de compra.
- Las empresas deben motivar a los consumidores a compartir información con otros usuarios en las redes sociales de forma activa.
- En las redes sociales se genera una gran cantidad de datos y es preciso que las empresas desarrollen capacidades para interpretarla y adquirir conocimientos capaces de orientar el desarrollo de su actividad.
- Los gestores de las redes sociales deben reflexionar sobre los comentarios que los consumidores realizan en las plataformas.
- El análisis e interpretación de los datos de los comentarios que los consumidores realizan en las plataformas y de su comportamiento son la base del aprendizaje organizativo, sirviendo de apoyo a la toma de decisiones futuras.
- La mayoría de las redes sociales cuenta con herramientas que permiten el análisis de múltiples indicadores de su rendimiento.
- Los responsables de las redes sociales deben conocer las tasas de respuesta a los seguidores, así como la rapidez a la hora de responder a las consultas que los consumidores les plantean.

- El análisis de las métricas permite a las empresas aprender sobre el mercado para, por ejemplo, mejorar las comunicaciones publicitarias.

El resultado del análisis de las opiniones de los directivos proporcionó información rica, si bien confirmaba las dimensiones “obtenidas” previamente de la revisión de la literatura.

### **2.2.3 Integración**

En síntesis, el esfuerzo realizado en la revisión de la literatura y en las entrevistas con directivos pone de manifiesto que la utilización de las redes sociales y el análisis de sus métricas permite a las empresas obtener información necesaria para un diseño más orientado al mercado y, por ello, más efectivo de su programa de actividades en redes sociales (Mintz y Currim, 2013). En consecuencia, es importante que las empresas presten atención a las ideas y opiniones que los consumidores reflejan en las redes sociales, información que tras ser analizada les permitirá conocer las implicaciones de lo que están haciendo y cómo lo están haciendo (Bottles y Sherlock, 2011).

El análisis realizado desde las dos perspectivas consideradas permite considerar el constructo SGRS como multidimensional, siendo sus dimensiones clave: (1) orientación a la co-creación; (2) disposición de recursos humanos con formación específica; (3) actuación planificada; y (6) actuación formalizada.

A partir de esta delimitación del constructo es posible elaborar una medida del SGRS, medida que permitirá evaluar el grado en que una organización está orientada a la utilización efectiva de las redes sociales.

En las empresas implicadas en la utilización efectiva de las redes sociales, los directivos asumen la importancia del SGRS para mejorar los resultados de sus empresas y la satisfacción de los consumidores, haciendo esfuerzos por mejorar continuamente el SGRS. Si tales esfuerzos son efectivos, las empresas dispondrán de SGRS cada vez de más alto rendimiento.



## **2.3 DESARROLLO DE UNA ESCALA DE MEDIDA**

Además de desarrollar teóricamente el constructo SGRS, esta Tesis Doctoral desarrolla y valida una escala para medirlo. De modo similar a como indican Walsh, Schaarschmidt y Von Kortzfleisch (2016), en relación al desarrollo de su escala RSMC, se puede afirmar que “Desde la perspectiva del desarrollo de la teoría, necesitamos una escala... para comprender mejor el uso de los medios sociales por los empleados y sus implicaciones para las empresas” (p. 46).

Para desarrollar y validar escalas de las diversas dimensiones del SGRS y generar un instrumento de medida válido y fiable seguimos la literatura sobre gestión de redes sociales y de desarrollo de escalas de medida (p.e., Baldus, Voorhees y Calantone, 2015; Hille, Walsh y Cleveland, 2015; Walsh et al., 2016).

### **2.3.1 Generación de ítems para la escala de medida**

Identificadas las cuatro dimensiones del SGRS, basándonos en la literatura sobre gestión de redes sociales y contando con la colaboración de expertos familiarizados con las redes sociales, desarrollamos ítems correspondientes a cada una de las dimensiones. Posteriormente, académicos no relacionados con el estudio valoraron la claridad y no redundancia del conjunto de ítems generado y asignaron los ítems a cada una de las cuatro dimensiones. En esta fase, los criterios para la eliminación de un ítem eran: (1) el criterio no se entendía bien, (2) el criterio era redundante con otro, y (3) el criterio no se asignaba de forma consistente a una determinada dimensión. Para el mantenimiento del ítem se evaluaba, en el primer caso, el problema de falta de comprensión y, si no se solucionaba después de una re-escritura del mismo, el ítem se abandonaba. En el segundo criterio, si la mitad de los colaboradores entendían que el criterio era redundante con otro, ese ítem era eliminado. Para el tercero, de acuerdo a De Vellis (2003), cada ítem debía ser asignado al menos por el 70% de los expertos a la misma dimensión. De los 99 ítems iniciales, 13 se eliminaron por que no resultaban entendibles, 36 porque eran demasiado similares a otro ítem y 16 porque no fueron asignados de acuerdo con el criterio fijado. Por tanto, 13+36+16 fueron eliminados y

abandonados. Consecuentemente el número de ítems considerado para medir el constructo SGRS es de 34.

### 2.3.2 Purificación de los ítems de la escala

Una vez realizada la revisión inicial, se realizó un pretest con el fin de comprobar, a nivel más general, la comprensión de los diferentes ítems. Este pretest se desarrolló en la Feria Internacional de Turismo de Madrid (FITUR) celebrada en 2017, con más de 80 responsables de redes sociales de diferentes empresas del sector turístico. Tras el pretest realizado, algunos de los ítems fueron modificados con el fin de evitar posibles confusiones o dudas en su interpretación, mientras que otros fueron eliminados. Fruto de este proceso de purificación, el número de ítems resultante quedó fijado en 25.

La Tabla 2.1 recoge el conjunto de los 25 ítems utilizados en la versión definitiva del cuestionario, así como la dimensión a la que cada ítem se consideraba asignado.

**Tabla 2.1 Escalas de medida e ítems asociados en el SGRS**

Constructos e ítems	Código
<b><i>Co-creación</i></b>	
1- Se incentiva la participación de los consumidores en las redes sociales para identificar características deseables de los productos/servicios no disponibles en la actualidad.	COCRE1
2- La empresa pide a través de las redes sociales a los consumidores opiniones y <i>feedback</i> para el desarrollo de nuevos productos/servicios.	COCRE2
3- La empresa admite que los consumidores se impliquen activamente, a través de las redes sociales, en el desarrollo de las campañas de comunicación (diseño de mensajes, elección de anuncios, etc.).	COCRE3
4- La empresa pide a los usuarios de redes sociales que proporcionen información sobre sus nuevos productos/servicios a otros consumidores potenciales.	COCRE4
5- La empresa utiliza la comunicación entre usuarios de las redes sociales como <i>feedback</i> para desarrollar/mejorar sus productos/servicios.	COCRE5
<b><i>Recursos humanos formados</i></b>	
6- Esta empresa asigna empleados a tiempo completo y experiencia profesional para gestionar las redes sociales.	RH1

7- Los empleados reciben formación específica para el uso de las redes sociales.	RH2
8- Los gestores de redes reciben formación para disponer de los conocimientos y habilidades necesarios para trabajar en las redes sociales.	RH3
9- Se recompensa a los gestores de redes sociales por las interacciones exitosas en las mismas.	RH4
<b>Actuación formalizada</b>	
10- Existen pautas y protocolos escritos que regulan la comunicación corporativa en las redes sociales (p.ej., un código de conducta de los empleados).	FORM1
11- Las directrices de la empresa para interactuar en las redes sociales indican qué contenido es apropiado.	FORM2
12- Las directrices de la empresa para interactuar en redes sociales establecen cómo gestionar diferentes situaciones (p.ej., comentarios negativos o positivos).	FORM3
13- A los empleados facultados para actuar en redes se les proporciona una descripción formal del posicionamiento de la marca para guiar la comunicación en las mismas.	FORM4
<b>Actuación planificada</b>	
14- Antes de comprometerse con una plataforma social, esta empresa identifica en qué redes sociales están sus audiencias principales.	PLAN1
15- Antes de comprometerse con una plataforma social, la empresa analiza cuidadosamente los tipos de consumidores y las conversaciones mantenidas en dicha plataforma.	PLAN2
16- Antes de elegir una plataforma social, la empresa considera las diferentes características, ventajas y limitaciones de las diversas plataformas disponibles.	PLAN3
17- La estrategia en redes sociales está estrechamente alineada con la estrategia de marketing de la empresa.	PLAN4
18- La interacción de la empresa con los consumidores a través de redes sociales es consistente con la que tiene en otros puntos de contacto (p.ej., atención al cliente).	PLAN5
19- Las interacciones a través de redes sociales son consistentes en contenido y tono del mensaje (p.ej., un <i>tweet</i> y un <i>post</i> de Facebook).	PLAN6
20- La presencia (p.ej., contenido, diseño, estilo de comunicación) en redes sociales está adaptada a las diferentes plataformas.	PLAN7
21- La presencia en redes sociales está adaptada a los distintos dispositivos de acceso a las mismas (p.ej., móviles).	PLAN8
22- Las diferentes motivaciones de los usuarios de las diversas redes sociales son tenidas en cuenta al definir la presencia en las mismas.	PLAN9
23- En la planificación en redes sociales se fijan objetivos concretos y medibles.	PLAN10
24- Las actualizaciones en las redes sociales se planifican cuidadosamente.	PLAN11
25- La empresa evalúa periódicamente si los objetivos fijados para su presencia en las redes sociales han sido alcanzados.	PLAN12

### 2.3.3 Recogida de datos

La recogida de datos del SGRS se realizó mediante encuestas personales empleando cuestionarios estructurados (ver Anexo III), realizados de forma auto-administrada y de forma asistida, administrados a los gestores de redes sociales. El método de contacto con los gestores de las empresas fue personal, telefónico y *online*. La recogida de los datos se llevó a cabo a lo largo de un año a través del contacto con 1892 empresas, con una tasa de respuesta del 10,04% y un error de muestreo de 8,1% (para un nivel de confianza del 95,5%).

Así, los análisis llevados a cabo para comprobar la medida del SGRS se realizan empleando una muestra de 190 gestores de redes sociales de 190 empresas españolas del sector turístico, con presencia en redes sociales, cuya gestión corre a cargo de personal propio.

La Tabla 2.2 recoge las características principales de las empresas participantes. Se trata de 190 empresas localizadas en 16 comunidades autónomas del territorio español. Dentro del sector turístico, la actividad desarrollada por las empresas varía desde servicios de alojamiento (67,89%) y agencias de viajes, operadores turísticos y servicios de reservas (24,21%) predominantemente, hasta actividades deportivas (3,16%), publicidad (2,11%), transporte aéreo (1,05%), museos (0,53%), servicios de comidas y bebidas (0,53%) y servicios técnicos de arquitectura (0,53%). En cuanto al número de empleados, el 44,21% de las empresas que participaron en el estudio tienen menos de 49 empleados, el 37,37% entre 50 y 250, y el 28,42% tienen más de 250 empleados.

En lo que se refiere a los gestores de redes sociales, cuyas características descriptivas se detallan en la Tabla 2.3, el 66,84% son mujeres mientras que el 33,16% son hombres, con una edad media de 35,35 años. Respecto a los estudios realizados, tan solo el 11,05% de los encuestados no cuentan con estudios de grado o licenciatura, mientras que las titulaciones predominantes son turismo (25,79%), periodismo (13,16%), publicidad y relaciones públicas (12,63%), y estudios relacionados con la administración de empresas y comercio (11,05%). La antigüedad media de los gestores en la empresa es de 5,28 años, siendo su experiencia media como gestor de 3,83 años, su experiencia media en marketing de 5,59 años y su experiencia media en el sector turístico de 8,94 años. En lo que a actividades desarrolladas se refiere (siendo 1 nada y 7 mucho), los gestores de redes sociales se dedican tanto a la atención a consumidores (5,78) como a la generación de contenidos (5,59).

Tabla 2.2 Características descriptivas de las empresas

Variable	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Actividad (Código CNAE)	51- Transporte aéreo	2	1,05%
	55- Servicios de alojamiento	129	67,89%
	56- Servicios de comidas y bebidas	1	0,53%
	71- Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	1	0,53%
	73- Publicidad y estudios de mercado	4	2,11%
	79- Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos	46	24,21%
	91- Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	1	0,53%
	93- Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	6	3,16%
Número de empleados	Menos de 6	9	4,74%
	De 6 a 9	7	3,68%
	De 10 a 49	68	35,79%
	De 50 a 250	71	37,37%
	Más de 250	35	18,42%
Localización	Andalucía	21	11,05%
	Aragón	8	4,21%
	Asturias	4	2,11%
	Cantabria	4	2,11%
	Castilla La Mancha	1	0,53%
	Castilla y León	7	3,68%
	Cataluña	23	12,11%
	Comunidad Valenciana	17	8,95%
	Extremadura	3	1,58%
	Galicia	22	11,58%
	Islas Baleares	22	11,58%
	Islas Canarias	19	10,00%
	La Rioja	1	0,53%
	Madrid	24	12,63%
	Málaga	4	2,11%
País Vasco	10	5,26%	

Tabla 2.3 Características descriptivas de los gestores

Variable	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Mujeres	127	66,84%
	Hombres	63	33,16%
Grado / Licenciatura	Administración y Dirección de Empresas/ Economía/Finanzas/Comercio	21	11,05%
	Comunicación/Telecomunicaciones/ Comunicación audiovisual	9	4,74%
	Turismo	49	25,79%
	Dirección de empresas hoteleras	5	2,63%
	Relaciones Laborales	2	1,05%
	Periodismo	25	13,16%
	Publicidad y Relaciones Públicas	24	12,63%
	Diseño gráfico/Informática	7	3,68%
	Filologías/Traducción	4	2,11%
	Psicología	3	1,58%
	Otras	20	10,53%
	Sin grado/licenciatura	21	11,05%
Posgrado en Marketing Digital	Si	51	26,84%
	No	139	73,16%
		<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>
Edad		35,35	8,50
Antigüedad en la empresa *		5,28	6,11
Experiencia como gestor/a *		3,83	2,72
Experiencia en Marketing *		5,59	5,83
Experiencia en el sector *		8,94	7,08
Generación de contenidos**		5,59	1,67
Atención a consumidores**		5,78	1,40
Otras tareas**		5,11	2,19

Nota: \*en años; \*\*siendo 1 Nada y 7 Mucho.

### **2.3.4 Análisis**

Antes de llevar a cabo el análisis factorial confirmatorio, los 25 ítems que comprenden las diferentes dimensiones que conforman el SGRS fueron sometidos a un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. Este análisis chequeaba la conveniencia de los 25 ítems para explicar las cuatro dimensiones de SGRS.

Las escalas se analizaron para determinar la normalidad y valores atípicos empleando la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Bartlett. Para los constructos teóricos, la medida de la adecuación de la muestra a través de KMO fue de 0,935 y el test de esfericidad de Bartlett fue de 3332,944 ( $gl=300$ ) con un nivel de significatividad de  $p<0,0001$ . Estos valores sugieren que los datos eran adecuados para realizar el análisis de componentes principales (Walsh et al., 2016). El valor propio mínimo fue fijado en 1. El análisis de la matriz de componentes rotados usando el método varimax con normalización Kaiser (Tabla 2.4), reveló, de modo consistente con las expectativas, cuatro factores que explican el 66,35% de la varianza, que se corresponden con las cuatro dimensiones del SGRS.

Se identificaron tres cargas cruzadas problemáticas ( $>.4$ ) de los factores rotados (RH1, FORM4 y PLAN12) y uno de los ítems que cargaba en el componente 4 (RH1) puntuaba relativamente bajo ( $<.55$ ). Si bien eliminar estos ítems podría incrementar la fiabilidad de las dimensiones, se decidió esperar a comprobar si surgían problemas en el análisis factorial confirmatorio antes de retirarlos definitivamente, ya que el contenido recogido en esos ítems se consideró suficientemente relevante y distinto del recogido en los demás ítems de las correspondientes dimensiones.

Tabla 2.4 Matriz de componente rotado

	Componente			
	1	2	3	4
COCRE1	,356	<b>,694</b>	,124	,040
COCRE2	,206	<b>,740</b>	,124	,257
COCRE3	,040	<b>,817</b>	,125	,078
COCRE4	,074	<b>,757</b>	,166	,086
COCRE5	,384	<b>,694</b>	,035	,261
RH1	,535	,013	,075	<b>,453</b>
RH2	,224	,172	,161	<b>,838</b>
RH3	,179	,209	,179	<b>,817</b>
RH4	,216	,165	,281	<b>,628</b>
FORM1	,208	,228	<b>,693</b>	,300
FORM2	,341	,116	<b>,830</b>	,170
FORM3	,383	,138	<b>,799</b>	,124
FORM4	,447	,236	<b>,575</b>	,274
PLAN1	<b>,745</b>	,155	,228	,126
PLAN2	<b>,813</b>	,153	,229	,188
PLAN3	<b>,804</b>	,183	,120	,147
PLAN4	<b>,771</b>	,034	,159	,157
PLAN5	<b>,660</b>	,331	,125	,166
PLAN6	<b>,642</b>	,162	,258	,105
PLAN7	<b>,662</b>	,114	,164	,136
PLAN8	<b>,624</b>	,294	,228	,064
PLAN9	<b>,635</b>	,435	,147	,086
PLAN10	<b>,647</b>	,234	,353	,291
PLAN11	<b>,779</b>	,118	,263	,226
PLAN12	<b>,680</b>	,172	,412	,213

Método de extracción: análisis de componentes principales.



Las escalas de medida utilizadas son fiables ya que todas ellas presentan un *Alpha* de Cronbach superior a 0.7.

A continuación, se realizó un análisis factorial confirmatorio del sistema utilizando EQS 6.1. En primer lugar, se realiza el análisis para el modelo de medida de un factor, es decir, los 25 ítems del SGRS en un modelo de primer orden (Tabla 2.5), para determinar su ajuste a los datos. A través de los estimadores robustos de máxima verosimilitud comprobamos que el modelo obtenido no presenta un ajuste adecuado ( $\chi^2$ : 899,6849 (gl=275)  $p < .001$ ; CFI: 0,767; RMSEA: 0,107). También se realiza el análisis para el modelo de medida de cuatro factores -modelo de primer orden- (Tabla 2.6 y Tabla 2.7), para determinar su ajuste a los datos. A través de los estimadores robustos de máxima verosimilitud, comprobamos que el modelo obtenido presenta un ajuste adecuado ( $\chi^2$ : 507,4541 (gl=269)  $p < .001$ ; CFI: 0,906; RMSEA: 0,068), lo que apoya el SGRS como un constructo multidimensional.

Para evaluar la validez convergente y discriminante del modelo de cuatro factores, nos basamos en la fiabilidad compuesta, y la AVE superior a 0.5. Se confirma la validez convergente ya que las cargas estandarizadas toman valores superiores a 0.5 y son estadísticamente significativas. Así mismo se confirma la validez discriminante, ya que las correlaciones entre las variables dan lugar a intervalos de confianza que no incluyen la unidad, y su valor al cuadrado es inferior al AVE de los factores implicados.

**Tabla 2.5 Propiedades psicométricas para el modelo de medida de 1 factor**

Ítems	Carga estandarizada	t- <i>student</i>	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	AVE	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
			0,950	0,443	0,948
COCRE1	0,556*	7,820			
COCRE2	0,527*	7,732			
COCRE3	0,368*	5,496			
COCRE4	0,394*	5,703			
COCRE5	0,616*	8,631			
RH1	0,580*	10,471			
RH2	0,543*	8,952			
HR3	0,521*	8,034			
RH4	0,523*	9,006			
FORM1	0,764*	10,127			
FORM2	0,846*	14,722			
FORM3	0,788*	11,631			
FORM4	0,717*	10,545			
PLAN1	0,717*	11,573			
PLAN2	0,671*	9,140			
PLAN3	0,641*	8,943			
PLAN4	0,676*	8,496			
PLAN5	0,713*	9,767			
PLAN6	0,593*	10,834			
PLAN7	0,676*	11,230			
PLAN8	0,693*	10,853			
PLAN9	0,733*	14,313			
PLAN10	0,821*	15,170			
PLAN11	0,828*	14,389			
PLAN12	0,827*	15,431			

Nota: SATORRA-BENTLER  $\chi^2$ : 899,6849 (gl= 275)  $p < 0,001$ ; CFI: 0,767; RMSEA: 0,107

\*  $p < 0,05$ .

Tabla 2.6 Validación de la escala del SGRS: fiabilidad y validez de las dimensiones de la escala del SGRS

Variables	Carga estandarizada	t-student	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	AVE	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
<b>Orientación a la co-creación</b>			0,855	0,542	0,855
COCRE1	0,721*	10,281			
COCRE2	0,777*	13,942			
COCRE3	0,706*	12,388			
COCRE4	0,668*	11,405			
COCRE5	0,800*	11,774			
<b>Recursos humanos formados</b>			0,811	0,529	0,790
RH1	0,505*	7,183			
RH2	0,878*	18,501			
HR3	0,845*	15,038			
RH4	0,613*	10,198			
<b>Actuación formalizada</b>			0,884	0,658	0,878
FORM1	0,709*	13,443			
FORM2	0,898*	17,951			
FORM3	0,882*	15,054			
FORM4	0,738*	11,852			
<b>Actuación planificada</b>			0,944	0,585	0,943
PLAN1	0,789*	10,396			
PLAN2	0,877*	15,555			
PLAN3	0,825*	12,328			
PLAN4	0,747*	11,002			
PLAN5	0,720*	11,590			
PLAN6	0,680*	9,240			
PLAN7	0,645*	9,117			
PLAN8	0,667*	8,177			
PLAN9	0,706*	9,401			
PLAN10	0,806*	13,698			
PLAN11	0,845*	14,960			
PLAN12	0,825*	15,261			

Nota: SATORRA-BENTLER  $\chi^2$ : 507,4541 (gl= 269)  $p < 0,001$ ; CFI: 0,906; RMSEA: 0,068

\*  $p < 0,05$ .

**Tabla 2.7 Validación de la escala del SGRS: correlaciones, AVE, intervalos de confianza, medias y desviaciones típicas**

	1	2	3	4
<b>1. Orientación a la co-creación</b>	<b>0,542</b>	[0,400-0,658]	[0,348-0,638]	[0,484-0,738]
<b>2. Recursos humanos formados</b>	0,280	<b>0,529</b>	[0,461-0,697]	[0,477-0,701]
<b>3. Actuación formalizada</b>	0,243	0,335	<b>0,658</b>	[0,642-0,834]
<b>4. Actuación planificada</b>	0,373	0,347	0,545	<b>0,585</b>
<b>Media</b>	4,799	3,974	4,625	5,396
<b>Desviación Típica</b>	1,444	1,694	1,677	1,311

Nota: Los elementos de la diagonal (en negrita) muestran la Varianza Extraída Media (AVE). Se muestran las correlaciones al cuadrado.

El siguiente paso para validar el SGRS es determinar la existencia de un factor subyacente para las dimensiones identificadas en el SGRS: orientación a la co-creación, recursos humanos formados, actuación formalizada y actuación planificada. Por tanto, en esta Tesis Doctoral la medida del SGRS es conceptualizada como una medida de segundo orden con cuatro dimensiones. Esta decisión está basada en la idea presentada previamente de que se trata de un “sistema” y, por tanto, implica un conjunto de actividades y comportamientos de las organizaciones en su relación con los mercados que se realizan a través de las redes sociales, cuya acción conjunta y coherente genera resultados superiores a los que se obtendrían de la implementación de tales acciones de un modo independiente y/o no coherente.

La evaluación del factor de segundo orden (Tabla 2.8) refleja un buen ajuste ( $\chi^2$ : 516,3733 (gl=272)  $p < .001$ ; CFI: 0,903; RMSEA: 0,069), así como la fiabilidad de las escalas de medida con un IFC superior a 0.60 y un AVE mayor que 0.50 (IFC=0,855 y AVE=0,598) y el cumplimiento de la validez convergente (los valores de las cargas estandarizadas son superiores a 0.50 y estadísticamente significativos). Estos resultados muestran la existencia de

un factor latente tras las dimensiones de orientación a la co-creación, recursos humanos formados, actuación formalizada y actuación planificada.

A la hora de analizar la estructura del sistema, es importante destacar que el factor de segundo orden constituye una forma de explicar la covarianza entre los factores de primer orden de forma más minuciosa (Segars y Grover, 1998), por lo cual un modelo de segundo orden nunca presentará mejoras en las medidas de ajuste respecto al modelo de primer orden (Smith, Karwan y Markland, 2009).

**Tabla 2.8 Validación de la escala del SGRS: factor de segundo orden: definición de la escala del SGRS.**

Indicador/Constructo	Carga estandarizada	t-student	Fiabilidad
Orientación a la co-creación	0,675*	6,823	IFC = 0,855 AVE = 0,598
Recursos humanos formados	0,732*	6,705	
Actuación formalizada	0,825*	10,495	
Actuación planificada	0,848*	9,116	

Nota: SATORRA-BENTLER  $\chi^2$ : 516,3733 (gl= 272)  $p < ,001$ ; CFI: 0,903; RMSEA: 0,069  
\*  $p < 0,05$ .

En el capítulo siguiente se proponen y contrastan una serie de hipótesis para mostrar la aplicabilidad del constructo SGRS que al vincularse a consecuencias teóricamente justificadas, se puede entender que contribuyen a asegurar la validez nomológica de la escala (Walsh et al., 2016).



A large, light blue watermark of the USC logo is positioned diagonally across the page. The logo consists of the letters 'USC' in a large, bold, sans-serif font, with the full name 'UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DE COMPOSTELA' written in a smaller font below it.

---

### **3 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**





### 3.1 INTRODUCCIÓN

El interés del análisis de las redes sociales se asocia al conocimiento de sus consecuencias. Por ello, este capítulo de la Tesis Doctoral examina la relación existente entre el SGRS y dos tipos de resultados: (1) vinculados a los clientes/usuarios y (2) vinculados a los gestores de las redes sociales; en este segundo caso proponiendo dos modelos que relacionan el SGRS con el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales y un tercer modelo que asocia el SGRS con la creatividad de tales gestores.

### 3.2 SGRS Y CUSTOMER ENGAGEMENT

Para analizar las consecuencias del SGRS en el contexto de la relación de la empresa con los clientes se examina el constructo *customer engagement* (involucración del cliente). Se considera este constructo por su reconocida relevancia y porque en el sector turístico, ámbito en el que se contrasta el modelo que se propone, el nivel de conocimiento sobre el tema es limitado, lo que se traduce en la incapacidad de dar recomendaciones prácticas para que las empresas turísticas puedan incrementar el *customer engagement* (*engagement* del cliente) mediante la utilización de los medios sociales (Cabiddu, De Carlo y Piccoli, 2014; Hudson, Roth, Madden y Hudson, 2015), especialmente de las redes sociales, como Facebook, cuyo uso es especialmente alto por las empresas del sector (Leung, Bai y Stahura, 2015). En este sector, los investigadores destacan la necesidad de desarrollar nuevos enfoques que permitan explorar las herramientas de los medios sociales (Majchrzak, 2009; Treem y Leonardi, 2012).

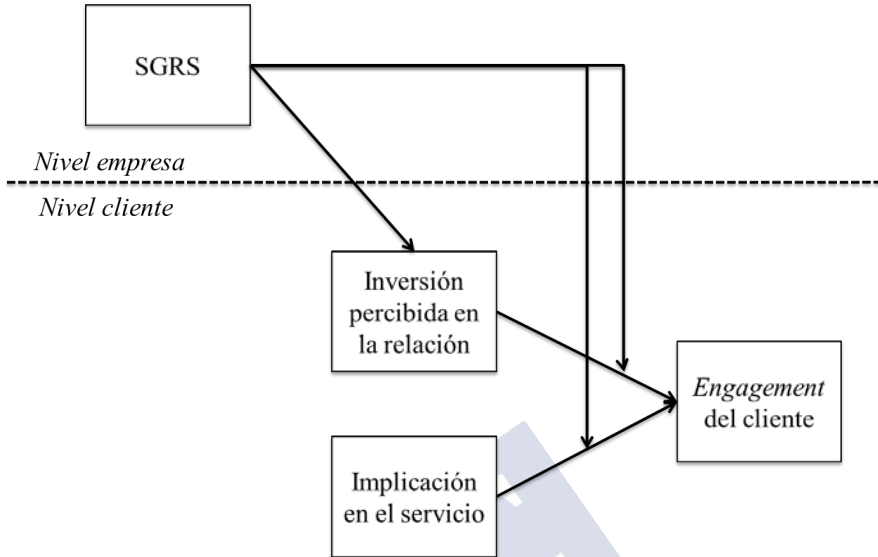
La forma en que las empresas pueden utilizar las redes sociales para incrementar el *engagement* del cliente es un elemento clave que no puede ser ignorado en un sector tan competitivo como el turístico (Cabiddu et al., 2014; Chan y Guillet, 2011; Cheng y Edwards, 2015; Dijkmans, Kerkhof y Beukeboom, 2015; Harrigan, Evers, Miles y Daly, 2017; Hudson et al., 2015; Hudson y Thal, 2013; Munar y Jacobsen, 2014), donde las redes sociales suponen un poderoso canal interactivo entre empresas y clientes (Hjalager, 2010).

Incrementar el nivel de *engagement* del cliente en el contexto de las redes sociales requiere de una profunda investigación teórica acerca de los mecanismos subyacentes al mismo (Tsai y Men, 2017). La necesidad de investigación en este ámbito ha sido ampliamente

reconocida en los últimos años por investigadores y profesionales, siendo recogida por el *Marketing Science Institute* como un área de investigación clave (MSI, 2014, 2016, 2018) y dando lugar a números monográficos en revistas de referencia (por ejemplo, el número especial del *Journal of Service Research* (2010) titulado “Customer Engagement” o el reciente anuncio de una llamada de *Industrial Marketing Management* para un número especial sobre “Customer Engagement Design in Industrial Innovation, a publicar en 2021” (*Industrial Marketing Management*, 2019). Para Pansari y Kumar (2017), es importante comprender como se puede mejorar el *engagement* del cliente con el fin de maximizar los resultados de las empresas.

Así pues, existe una fuerte necesidad de incrementar la comprensión de los factores que motivan el *engagement* del cliente en el *s-commerce*, y de cómo las empresas pueden contribuir a su mejora (Busalim, 2016), especialmente en el sector del turismo.

Para analizar las consecuencias del SGRS en el contexto de la relación de la empresa con los consumidores se propone un modelo en el que tal sistema influye indirectamente en el *customer engagement* a través de la percepción de éstos sobre la inversión en la relación realizada por la empresa. Además, se propone que la asociación entre la inversión percibida en la relación y el *engagement* está moderada por el propio SGRS. También se argumenta una relación entre la implicación del cliente en el producto/servicio/marca y el *engagement*, relación moderada, asimismo, por el SGRS. El modelo propuesto se representa gráficamente en la Figura 3.1.

Figura 3.1 Modelo propuesto de la relación entre el SGRS y el *customer engagement*

### 3.2.1 Variables consideradas en el modelo de *customer engagement*

Los constructos considerados en este primer modelo son, además del SGRS, el *customer engagement*, la percepción de la inversión realizada en la relación y la implicación en el producto/servicio/marca. Antes de argumentar las hipótesis que se proponen, analizamos cada uno de los constructos.

#### 3.2.1.1 *Customer engagement (o engagement del cliente)*

La emergencia y desarrollo de los medios sociales ha ofrecido a las empresas grandes oportunidades para escuchar y relacionarse con los clientes de sus productos/servicios/marcas, motivándolos, al mismo tiempo, a convertirse en defensores de los mismos (Malthouse et al., 2013). Investigaciones previas han revelado que los medios sociales, además de funcionar como canal de publicidad, son una herramienta importante para construir relaciones con los consumidores y facilitar el desarrollo de actividades en línea (Komito, 2011; Ransbotham y Kane, 2011; Tsai y Men, 2017; Yang, Tang, Dai, Yang y Jiang, 2013).

El *engagement* del cliente ha atraído cada vez más la atención de los profesionales e investigadores (Brodie, Hollebeek, Jurić e Ilić, 2011; Kumar, Aksoy, Donkers, Venkatesan, Wiesel y Tillmanns, 2010; Kumar y Pansari, 2016; Pansari y Kumar, 2017; Thakur, 2016; Vivek, Beatty y Morgan, 2012;), siendo un tema central en la investigación actual en entornos *online* (Harrigan et al., 2017; Hollebeek, Conduit y Brodie, 2016a; Malthouse, Calder, Kim y Vandenbosch, 2016). Esta atención se relaciona con el interés de las empresas por conocer la mejor forma de incrementar el *engagement* del cliente, ya que la consecución de altos niveles de *engagement* se asocia al compromiso, satisfacción, confianza, vinculación emocional y lealtad a la marca de los clientes (Brodie, Ilic, Juric y Hollebeek, 2013; So, King, Sparks y Wang, 2016b), así como a las decisiones de compra (Dijkmans et al., 2015), pudiendo contribuir, asimismo, a mejorar la reputación de la empresa (Van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner y Verhoef, 2010; Hollebeek, 2011a). Contar con consumidores con un alto nivel de *engagement* es crucial para la co-creación de experiencias y valor, la generación de contenidos, la provisión de referencias y recomendaciones acerca de los bienes, servicios y marcas (Hajli, 2014b; Jaakkola y Alexander, 2014) y la participación activa en el intercambio de mensajes en las redes sociales (Zhang, Guo, Hu y Liu, 2017). Por ejemplo, Goh, Heng y Lin (2013) señalan que el impacto de un mensaje transmitido por un cliente con alto *engagement* puede ser veinte veces mayor que el de ese mismo mensaje transmitido por la empresa.

- Concepto de *customer engagement*

El *engagement* del cliente se ha conceptualizado de múltiples formas: (1) *engagement* para la co-creación (Jaakkola y Alexander, 2014; Sawhney et al., 2005); (2) *engagement* entre el cliente y el medio (Calder, Malthouse y Schaedel, 2009; Kim, Kim y Wachter, 2013); (3) *engagement* del consumidor y el cliente (Bolton, 2011; Verhoef, Reinartz y Kraff, 2010); (4) *engagement* de una comunidad (Brodie et al., 2013); y (5) *engagement* entre el cliente y la marca (Brodie et al., 2013; Hollebeek, Glynn y Brodie, 2014). Esta variedad de conceptualizaciones pone de manifiesto el estado evolutivo en que se encuentra el constructo. Sin embargo, en la última década, en el ámbito de gestión de consumidores, la atención ha recaído fundamentalmente en el *engagement* del cliente y la marca (Lemon y Verhoef, 2016).

En la literatura académica no existe un consenso claro sobre la definición y dimensiones del *engagement* del cliente, así como tampoco sobre sus antecedentes y

consecuencias (Bijmolt, Leeflang, Block, Eisenbeiss, Hardie, Lemmens y Saffert, 2010; Brodie et al., 2011; Dijkmans et al., 2015; Kumar et al., 2010; Malthouse et al., 2013; Pansari y Kumar, 2017; Verhoef et al., 2010). Su estudio se ha llevado a cabo desde diferentes perspectivas: el marketing de relaciones (Bowden, 2009); la lógica del servicio dominante (Brodie et al., 2011); el análisis de las actitudes de los consumidores hacia las marcas (Vivek et al., 2012); o la contribución de los consumidores a las empresas (Kumar, 2013).

La falta de acuerdo entre los investigadores se da principalmente en el enfoque y el alcance del constructo. Así, mientras unos se centran en el estado psicológico del consumidor (Calder et al., 2009), otros hacen hincapié en las actividades de compra realizadas por los consumidores (Van Doorn et al., 2010) y otros combinan ambos aspectos (Brodie et al., 2011; Wirtz et al., 2013). Por otra parte, algunos investigadores utilizan el constructo para referirse indistintamente a las estrategias desarrolladas por las empresas (Vivek et al., 2012) y a las respuestas de los consumidores (Van Doorn et al., 2010).

Algunas de las principales conceptualizaciones del *engagement* del cliente se recogen en el Cuadro 3.1.

**Cuadro 3.1 Definiciones de *customer engagement***

Autores	Definición
Thakur (2018)	“Un estado psicológico que conduce a interacciones frecuentes con el objeto focal, que van más allá del motivo transaccional de la intención de compra inmediata” (p. 49).
Pansari y Kumar (2017)	“La mecánica de la adición de valor de un cliente a la empresa, ya sea a través de una contribución directa o indirecta” (p. 295).
Guesalaga (2016)	“La medida en que los clientes importantes de la organización son activos en el uso de herramientas de medios sociales” (p. 75).
Hollebeek, Srivastava y Chen (2016b)	“Una inversión volitiva motivada por el consumidor de los recursos operantes focales (incluidos conocimientos y habilidades cognitivas, emocionales, conductuales y sociales), y recursos operando (por ejemplo, equipos) en las interacciones de marca en los sistemas de servicio” (p. 6).
Kumar y Pansari (2016)	“La actitud, el comportamiento, el nivel de conexión (1) entre los consumidores, (2) entre los consumidores y los empleados, y (3) de los consumidores y los empleados dentro de una empresa” (p. 2).

Vivek et al. (2012)	“Más allá de la compra [...] eventos y actividades realizadas por el consumidor que no están directamente relacionadas con la búsqueda, evaluación de alternativas y toma de decisiones relacionadas con la elección de marca” (p. 127).
Brodie et al. (2011)	“Estado psicológico que se produce en virtud de las experiencias interactivas de los clientes con un agente/objeto focal (por ejemplo, una marca) en relaciones de servicio focal” (p. 9).
Hollebeek (2011a)	“El nivel del estado mental motivacional, relacionado con la marca y dependiente del contexto, de un individuo caracterizado por niveles específicos de actividad cognitiva, emocional y comportamental en las interacciones directas con la marca” (p. 790).
Van Doorn et al. (2010)	“Manifestaciones del comportamiento del cliente hacia la marca o la empresa, más allá de la compra” (p. 253).
Verhoef et al. (2010)	“Una manifestación del comportamiento hacia la marca o la empresa que va más allá de las transacciones” (p. 247).
Bowden (2009)	“Un proceso psicológico que modela los mecanismos subyacentes mediante los cuales, para los nuevos clientes, se forma la lealtad del cliente de una marca de servicio, así como los mecanismos mediante los cuales, para los clientes que compran una marca de servicio de forma repetida, se puede mantener la lealtad” (p. 65).

Fuente: Elaboración propia

El *engagement* del cliente ha sido considerado por gran parte de la literatura existente como un constructo multidimensional (Bowden, 2009; Brodie et al., 2011, 2013; Calder et al., 2009; Dessart, Veloutsou y Morgan-Thomas, 2015; Hollebeek, 2011a, 2011b, 2013; Hollebeek et al., 2014; Mollen y Wilson, 2010), compuesto por tres dimensiones: (1) cognitiva; (2) emocional; y (3) conductual.

La dimensión cognitiva hace referencia al enfoque e interés del cliente por una marca en particular y por las actividades de la empresa. La dimensión emocional se refiere al sentimiento positivo acerca de las actividades de la empresa, como sentimientos de orgullo o inspiración provocados por una determinada marca. La dimensión de comportamiento hace referencia al esfuerzo del cliente y la energía necesaria para interactuar con una determinada

marca, participando en las actividades de la empresa (Dijkmans et al., 2015; Kuvykaite y Tarute, 2015).

A pesar de la concepción multidimensional del *engagement* del cliente, algunos investigadores han centrado su atención solo en una de las dimensiones. Así, mientras que Van Doorn et al. (2010) se centran en la dimensión conductual; Catteeuw, Flynn y Vonderhorst (2007), Heath (2009) y Roberts y Davenport (2002) lo hacen en la emocional; y Guthrie y Cox (2001), Higgins (2006) y Higgins y Scholer (2009) en la cognitiva.

El *engagement* del cliente se considera un resultado de las actividades desarrolladas por las empresas, siendo vinculado habitualmente con la participación de los clientes en el desarrollo de productos y servicios, las referencias, la retroalimentación por parte de los clientes e, incluso, las ventas (Bijmolt et al., 2010; Bowden, 2009; Brodie et al., 2011; Kumar et al., 2010; Nambisan y Baron, 2007; Sawhney et al., 2005; Van Doorn et al., 2010; Vivek et al., 2012). Para Lemon y Verhoef (2016), el *engagement* del cliente hace referencia al conjunto de actividades más allá de la compra, desarrolladas por los clientes en relación con la empresa, y de las cuales se extrae valor. Consecuentemente con estas visiones, en esta Tesis Doctoral, el *engagement* del cliente se conceptualiza como un constructo de segundo orden formado por cuatro variables: (1) compras, (2) referencias, (3) influencia, y (4) conocimiento/retroalimentación.

La variable “compras del cliente” refleja las compras, actuales y futuras, de la marca por parte del cliente (Kumar y Pansari, 2016). A través de las compras de productos y servicios, los clientes contribuyen directamente al valor de la empresa, ya que dichas compras afectan directamente a su rendimiento (Gupta, Lehmann y Stuart, 2004; Gupta, Pansari y Kumar, 2018). Así mismo, las compras de los clientes facilitan la asignación eficiente de recursos por parte de la empresa (Pansari y Kumar, 2017).

La variable “referencias del cliente” recoge las razones por las que los consumidores referencian una determinada marca a sus amigos y conocidos (Kumar y Pansari, 2016). Las referencias constituyen una forma frecuente de relación entre los clientes, tanto en empresas B2C como en las B2B, que ayuda a atraer consumidores que probablemente no serían conquistados a través de canales tradicionales de marketing (Kumar, 2013; Kumar et al., 2010). Las referencias son elementos importantes, dado que contribuyen a la reducción de

gastos de adquisición de clientes por las empresas y a la generación de ingresos futuros (Kumar et al., 2010), contribuyendo así indirectamente al rendimiento de las empresas (Gupta et al., 2018).

La variable “influencia del cliente” se refiere al debate que se produce sobre la marca entre los consumidores, actuales y potenciales, en diversas plataformas de redes sociales (Kumar y Pansari, 2016). Estas plataformas están siendo utilizadas por los consumidores cada vez con más frecuencia para intercambiar información sobre las marcas, productos y servicios, tanto en empresas B2C (Kumar, 2013) como en empresas B2B (Chakravarty, Kumar y Grewal, 2014). Los usuarios de las redes sociales pueden influir en las actividades que realizan otros miembros de dichas redes, efecto que se conoce como “influencia” (Trusov et al., 2009). A través de la influencia, los clientes contribuyen indirectamente al rendimiento de la empresa (Gupta et al., 2018; Kumar, 2013; Lee y Grewal, 2004). Las plataformas de redes sociales tienen un impacto directo sobre las comunidades de marca y gozan de mayor *engagement* del cliente si se comparan con herramientas del marketing tradicional (Trusov et al., 2009).

La variable “conocimiento del cliente” hace referencia al grado en que una empresa facilita la participación activa de los clientes en el diseño de sus productos y servicios, permitiéndoles compartir comentarios sobre los mismos con la propia empresa y con otros consumidores (Kumar y Pansari, 2016). Así, el conocimiento de los consumidores contribuye a generar valor para la empresa al incrementar el conocimiento y comprensión de las diferencias existentes entre los consumidores (Joshi y Sharma, 2004). El conocimiento del cliente se logra cuando participa activamente en la mejora de los bienes y servicios de la empresa a través de la retroalimentación y las sugerencias (Kumar y Pansari, 2016). Puede ser utilizado tanto para la creación de nuevos productos y servicios como para la mejora de los ya existentes (Kumar y Bhagwat, 2010), añadiendo así valor e impactando en el rendimiento de las empresas de forma indirecta (Gupta et al., 2018).



- *Customer engagement y s-commerce*

El creciente interés por el *engagement* del cliente y las oportunidades de desarrollar una relación cercana con él han ido en paralelo a la evolución de Internet y a la aparición de las nuevas tecnologías y herramientas que constituyen la Web 2.0, principalmente wikis, blogs, microblogs y redes sociales (Gorry y Westbrook, 2011; Gummerus, Liljander, Weman y Pihlström, 2012; Hudson y Thal, 2013; Sashi, 2012; Wirtz, Schilke y Ullrich, 2010; Zhang y Luo, 2016). Gran parte del *engagement* del cliente se produce en el entorno *online*, por lo que tiene gran relevancia en empresas que se mueven en entornos *online* y sociales (Brodie et al., 2013; Hollebeek et al., 2014). En concreto los medios sociales, donde los clientes se involucran, participan y comprometen voluntaria e intencionalmente en relaciones *online* (Malthouse y Hofacker, 2010), se han convertido en uno de los principales canales a través de los cuales se produce el *engagement* del cliente con las marcas y empresas (Carvalho y Fernandes, 2018).

En las investigaciones recientes en *social media*, el *engagement* del cliente ha sido considerado como un elemento estratégico fundamental para la consecución de ventajas competitivas y la mejora de relaciones con los consumidores (Brodie et al., 2011). Tanto investigadores como profesionales han llegado al acuerdo de que la mera satisfacción del cliente no es suficiente para que éste sea leal y rentable para la empresa a lo largo de los años; es necesario que los consumidores estén implicados, que experimenten *engagement* (Pansari y Kumar, 2017).

Existen estudios que indican la necesidad de que las empresas traten de alcanzar el *engagement* del cliente a través de todos los canales posibles (Kumar y Pansari, 2016). Entre las múltiples plataformas existentes en los medios sociales, las tres que permiten un nivel de *engagement* más amplio y profundo son: (1) los foros y comunidades en línea, (2) los blogs y (3) las redes sociales (Van Den Bulte y Wuyts, 2007). Smith y Zook (2011) defienden que aquellas marcas que son capaces de influir en el *engagement* a través de diversos canales tendrán más probabilidades de alcanzar ventajas competitivas y tener clientes más leales.

Por tanto, en la actualidad, muchas empresas utilizan los medios sociales, y concretamente las redes sociales, para comunicaciones de marketing con el objetivo fundamental de favorecer el *engagement* del cliente (Tsai y Men, 2017), considerado como el

principal y más importante beneficio derivado de su presencia y participación en los medios sociales (Sashi, 2012). Así, no es de extrañar que los profesionales empleen cada vez más los medios sociales como plataforma principal para el logro de *engagement* del cliente (Harrigan et al., 2017; Zeng y Gerritsen, 2014).

Los perfiles creados por las empresas en las redes sociales son considerados como un impulsor clave del *engagement* con las marcas (Brodie et al., 2013; Dessart et al., 2015; Dessart, Veloutsou y Morgan-Thomas, 2016; Malhotra, Malhotra y See, 2013; Marbach et al., 2016), debido a que se centran especialmente en las relaciones y a su carácter inherentemente participativo (Dessart et al., 2016; Lee, Lee, Taylor y Lee, 2011; Tsai y Men, 2013; Vale y Fernandes, 2018). Consecuentemente, algunas de las marcas más importantes del mundo han desarrollado perfiles en Facebook y en otras redes sociales, en los que promocionan y anuncian sus productos/marcas, con el objetivo de establecer relaciones a largo plazo (Zaglia, 2013). A través de imágenes, reseñas, comentarios y demás funcionalidades pueden contribuir a aumentar el *engagement* del cliente, desarrollando una imagen de marca única en las redes sociales que permita la identificación con la marca (Harrigan et al., 2017). Gutiérrez-Cillán, Camarero-Izquierdo y San José-Cabezudo (2017) estimaron un modelo de eficacia relacional para una página de marca en Facebook (FBP) gestionada por la empresa, en el que los *posts* de marca influían en el *engagement* conductual de los clientes a través de valores funcionales y hedónicos derivados de la experiencia interactiva en la FBP; sus resultados muestran que “los *posts* son los principales conductores del *engagement* conductual” (p. 258).

### **3.2.1.2 Inversión en la relación percibida por los clientes**

La inversión en la relación es la “inversión de tiempo, esfuerzo, gasto y recursos de las empresas enfocada a construir una relación más fuerte” (Palmatier, Dant, Grewal y Evans, 2006, p.138). La percepción de la inversión en la relación realizada por la empresa es, por tanto, la percepción del cliente del grado en que la empresa dedica recursos, atención y esfuerzo al mantenimiento y mejora de la relación, recursos que no pueden ser recuperados si la relación finaliza. Es decir, la percepción de los individuos acerca del alcance de los esfuerzos realizados por una empresa para retener a los clientes (Zainol, Yasin, Omar, Nashim y Osman, 2015).

Aunque el uso de las redes sociales es gratuito para las organizaciones, tal uso requiere que las empresas inviertan y desarrollen indirectamente otros recursos (Braojos-Gómez et al., 2015). Risius y Beck (2015) indican que diferentes niveles de desarrollo en la gestión de redes sociales se pueden entender como diferentes niveles de inversión en relaciones.

La inversión en relaciones pone de manifiesto la voluntad de la empresa en conseguir una relación significativa con los clientes lo que, a su vez, generará mejoras en sus resultados relacionales y financieros (Clark y Melancon, 2013; Palmatier, Jarvi, Bechkoff y Kardes, 2009).

### **3.2.1.3 Implicación del cliente en el producto/servicio/marca**

Uno de los conceptos más relevantes para el *engagement* del cliente es su implicación con el producto/servicio/marca (Vivek, 2009). Pese a ser considerado como uno de los antecedentes potenciales del *engagement* (Dessart, 2017; Hollebeek, 2011b; Sprott, Czellar y Spangenberg, 2009; Vivek et al., 2012), la relación entre la implicación y el *engagement* del cliente ha recibido escasa atención empírica (So, King, Sparks y Wang, 2016a).

En general, las definiciones propuestas en la literatura sobre la implicación hacen referencia al interés, relevancia o importancia personal del producto/servicio/marca para el cliente en base a sus necesidades, intereses y valores (De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci, 2001; Mittal, 1995; Zaichkowsky, 1985). Así, Park y Young (1986, p. 11) manifiestan que “muchos investigadores están de acuerdo en que el nivel de implicación puede ser comprendido por el grado de relevancia o importancia personal”, mientras que Richins y Bloch (1986) definen la implicación en términos de grado e interés o excitación del consumidor por un determinado producto. Entonces, la implicación del cliente por un producto/servicio/marca está determinada por el grado en que es personalmente interesante e importante.

La importancia percibida del producto hace referencia a la relevancia y coste que un determinado producto tiene para un consumidor (Blodgett, Granbois y Walters, 1993). Las percepciones individuales de importancia varían de un individuo a otro, así como también

para los diferentes productos (Houston y Rothschild, 1978; Hupfer y Gardner, 1971; Tyebjee, 1979).

La implicación del cliente refleja un estado motivacional interno del individuo con respecto a un producto/servicio/marca, que incluye interés, excitación o impulso (Bloch, 1981; Mittal, 1983). La implicación del cliente por un producto/servicio/marca es un concepto subjetivo y perceptual, que varía en función de la relevancia personal o valor que el producto en cuestión tiene para un individuo (Han y Kim, 2017); es decir, la implicación reside en el cliente, pero está influida por el producto (Malär, Krohmer, Hoyer y Nyffenegger, 2011). Uno de los principios más aceptados de la teoría de comportamiento de consumidor es que aunque hay productos que, en promedio entre varios consumidores, son de alta o de baja implicación, el nivel de implicación está definido individualmente.

La implicación da lugar a diferentes esfuerzos de compra en función del individuo y del producto en cuestión (Bloch y Richins, 1983). Los productos de alta implicación están caracterizados por un elevado interés por los mismos (Bloch y Richins, 1983), y tienden a ser productos cuya compra es poco frecuente (Pansari y Kumar, 2017). La implicación da lugar a una mayor motivación y a un incremento en la elaboración cognitiva de los consumidores (Mano y Oliver, 1993). Cuando los individuos adquieren productos de alta implicación, se produce un incremento en sus expectativas, mientras que la intención de recompra es más baja y sensible a la satisfacción obtenida en la compra (Anderson, 1994). Por su parte, los productos de baja implicación se caracterizan por un reducido interés hacia los mismos (Bloch y Richins, 1983), y tienden a ser productos que se adquieren con mayor frecuencia, como un hábito o comportamiento rutinario (Kumar, Ghosh y Tellis, 1992). Los productos de baja implicación conllevan una reflexión mínima por parte de los consumidores (Shah, Kumar y Kim, 2014; Vaughn, 1980).

### **3.2.2 Relación entre las variables del modelo de *customer engagement* y formulación de hipótesis**

El modelo propuesto de relación entre el SGRS y el *engagement* del cliente propone que la relación entre estos constructos está mediada por la percepción de los clientes de la

inversión en la relación realizada por la empresa. Además, se sugiere que la relación percepción de la inversión en la relación-*engagement* del cliente está moderada por el propio SGRS.

### ***3.2.2.1 SGRS e inversión en la relación (realizada por la empresa) percibida por los clientes***

Las características del sistema de gestión de las redes sociales implantado por la empresa tienen potencial para afectar a la percepción de los clientes sobre la inversión realizada por la empresa en tal sistema. Tal como señalan Payne, Storbacka, Frow y Knox (2009), las experiencias de los consumidores en las redes sociales se ven afectadas por la forma en que la empresa gestiona y administra su perfil en las redes sociales.

En este sentido, el establecimiento por parte de la empresa de un SGRS altamente desarrollado implica que la empresa está dispuesta a invertir tiempo, esfuerzo, dinero y recursos, incluidos empleados, para gestionar las preocupaciones de los usuarios y el contacto con los mismos a través de las redes sociales. Esta actuación supone una mayor inversión en relaciones que la simple gestión de la página web o que el desarrollo de acciones aisladas relacionadas con la gestión de redes sociales. Tal mayor inversión en recursos económicos y humanos cara a la solución de problemas, dar respuesta los comentarios de los usuarios y motivar su participación, puede llevar a éstos a percibir esa mayor inversión realizada por la empresa en el sistema que gestiona su actividad en las redes sociales. Consecuentemente, esperamos que un SGRS más desarrollado, con una gestión más cuidada y completa, se traduzca en una percepción de los usuarios de que la empresa realiza una mayor inversión en la relación.

Por tanto, se debe esperar que una mejora de la configuración de las redes sociales propias, derivada, entre otros aspectos, de una gestión de redes sociales más completa y profesional se traduzca en un incremento de los resultados relacionales para las empresas (Risius y Beck, 2015). En consecuencia, proponemos:

*H1: El SGRS de alto rendimiento se relaciona positivamente con la inversión en la relación (realizada por la empresa) percibida de los clientes/usuarios.*

### **3.2.2.2 Inversión en la relación (realizada por la empresa) percibida por los consumidores/usuarios y engagement de los clientes/usuarios**

La Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) mantiene que los individuos permanecerán en una relación mientras puedan obtener beneficios de ella (Auh, 2005; Choi, Sung, Lee y Cho, 2008). De acuerdo con el principio de reciprocidad (Gouldner, 1960), de la Teoría de Intercambio Social, cuando un individuo percibe que se ha beneficiado de una relación, se sentirá en deuda y obligado a devolver los beneficios obtenidos (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Es decir, los beneficios recibidos por uno de los participantes en la relación de intercambio provocarán una respuesta en dicho individuo, respuesta que tenderá a compensar de manera equitativa los beneficios concedidos, dando lugar, en última instancia, a la continuidad de la relación (Eisingerich y Rubera, 2010). Estudios previos han argumentado que los consumidores se sienten obligados a devolver los beneficios obtenidos por la inversión de las empresas en la relación empresa-consumidor incrementando la lealtad a dicha empresa (Bagozzi, 1995; Kang y Ridgway, 1996). Estos hallazgos justifican la necesidad de que las empresas realicen inversiones para la mejora de las relaciones con los consumidores, con el fin de incrementar así su lealtad y fortalecer el mantenimiento de las relaciones en el tiempo.

En un sentido similar, De Wulf et al. (2001) mantienen que los consumidores construyen relaciones más fuertes con las empresas en reciprocidad a los esfuerzos realizados por las empresas para construir y mantener relaciones con ellos. En el entorno de las redes sociales, la percepción que los consumidores tienen sobre esos esfuerzos puede llegar a crear vínculos psicológicos que los alienten a mantenerse leales a los perfiles de la empresa (Popp, Wilson, Horbel y Woratschek, 2016). En línea con la Teoría del Intercambio Social, bajo el principio de reciprocidad, los consumidores tienen más probabilidades de corresponder siempre y cuando perciban que las empresas han realizado inversiones significativas en las relaciones (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Se cree que cuando la inversión de la empresa es percibida por los clientes como elevada, estos tratarán de evitar perder los beneficios obtenidos (Chung, Chatterjee y Sengupta, 2012) y, en consecuencia, responderán con un mayor nivel de *engagement*.

Estudios previos han destacado la importancia del efecto de la inversión de las empresas en la construcción de relaciones con los clientes. En general, una parte importante

de la investigación existente ha demostrado el impacto de la inversión en relaciones sobre la intención de compra y la retención de los consumidores (Palmatier et al., 2006), así como sobre resultados relacionales, incluidos el compromiso, la confianza, la calidad de la relación y la satisfacción, tanto en entornos *offline* (para una visión más completa, ver De Wulf et al., 2001) como *online* (Park y Kim, 2014; Yoon, Choi y Sohn, 2008). Estos hallazgos indican que, cuando los consumidores perciben que una empresa ha realizado esfuerzos significativos para mantener o mejorar las relaciones con ellos, la probabilidad de que confíen en ella se incrementa, así como de que estén más satisfechos con la relación mantenida y se comprometan con la misma (Zainol et al., 2015).

Así, en línea con los argumentos y estudios previos, tiene sentido proponer que los clientes que perciban que la empresa invierte en el establecimiento y desarrollo de relaciones con ellos responderán de manera más favorable, vía un mayor *engagement*, especialmente a través de los *social media* (Clark y Melancon, 2013). Entonces, proponemos la siguiente hipótesis:

*H2: La inversión en la relación (realizada por la empresa) percibida por los consumidores/usuarios se relaciona positivamente con el engagement de los clientes/usuarios.*

Las dos hipótesis previas nos llevan a proponer, adicionalmente, la siguiente:

*H3: El SGRS se relaciona positiva e indirectamente con el engagement de los clientes/usuarios a través de la inversión en la relación (realizada por la empresa) percibida por los consumidores/usuarios.*

### ***3.2.2.3 Implicación del cliente en el producto/servicio/marca y engagement de los clientes/usuarios***

Investigaciones previas han puesto de manifiesto la fuerte vinculación de la implicación del cliente en el producto y el riesgo percibido con una amplia variedad de percepciones y comportamientos del consumidor (Dholakia, 2001). Así, la implicación es un factor motivacional que puede influir en el nivel de *engagement* en comunicación boca a oído,

búsqueda de información y procesos de decisión de compra (Hong, 2015; Hunt, Radford y Evans, 2013; Laurent y Kapferer, 1985; Shirkhodae y Rezaee, 2014).

De acuerdo con la literatura sobre riesgo percibido (por ejemplo, Cox, 1967; Jacoby y Kaplan, 1972; Peter y Tarpey, 1975), el coste monetario y temporal vinculado a un producto es uno de los atributos del producto positivamente relacionados con la implicación en el producto para la mayoría de los consumidores (Bloch y Richins, 1983). Cuando el producto es de alta implicación (importante para el consumidor), las consecuencias adversas de comprar un producto equivocado son más substanciales que en el caso de los productos poco importantes (Bloch y Richins, 1983; Gross, 2010; McQuiston, 1989). Por lo tanto, en este caso el consumidor estará motivado a buscar y procesar mayor cantidad de información sobre el producto, así como a invertir más tiempo y esfuerzo en tomar precauciones añadidas a la hora de tomar la decisión de compra (Beatty y Smith, 1987; Bian y Moutinho, 2008; Buchholz y Smith, 1991; Volk y Kraft, 2005). En consecuencia, con los productos de alta importancia los consumidores tendrán unas mayores necesidades de información respecto a las características y ventajas del producto para satisfacer sus requisitos y tratar de evitar posibles errores en la decisión (Homburg, Müller y Klarmann, 2011; Murray, 1991), tendiendo a evaluar de manera más crítica la información recibida sobre el producto (Bloch y Richins, 1983). En otras palabras, los consumidores consumen estos productos de forma más consciente (Habel y Klarmann, 2015).

La Teoría de la Autoverificación (Swann, 1983) afirma que las personas están motivadas a verificar, validar y mantener sus autoconceptos existentes. Esto implica que buscarán aquellas experiencias que soporten su sentido de sí mismos y evitarán aquellas experiencias que lo amenacen (el motivo de la autoverificación; ver Swann, 1983; Swann, Stein-Seroussi y Giesler, 1992). La autoverificación requiere un esfuerzo cognitivo sustancial y es más probable que ocurra cuando las personas están motivadas para procesar profundamente (Swann, Hixon, Stein-Seroussi y Gilbert, 1990).

Por lo tanto, si los productos de alta implicación, más importantes, generan procesamientos más extensos, cabe esperar que los consumidores estén más motivados, en este tipo de productos, a invertir en el esfuerzo cognitivo requerido para la autoverificación (Petty y Cacioppo, 1986). Este mayor esfuerzo cognitivo conducirá a una mayor incorporación de la marca al autoconcepto del consumidor, provocando un sentimiento de



mayor conexión personal entre el yo y la marca, lo que resulta en un fuerte apego emocional a la marca (Malär et al., 2011).

Para Dichter (1966), cuando se produce una coincidencia entre el producto y el concepto de sí mismo, se “produce una tensión que no se alivia con el uso del producto solo, sino que debe canalizarse a través de la conversación, la recomendación y el entusiasmo para restaurar el equilibrio (proporcionar alivio)” (p. 148). Cuando los consumidores adquieren productos de alta implicación tienden a compartir sus experiencias y a informar a otros individuos acerca de sus compras, así como a proporcionar *feedback* a la empresa (Pansari y Kumar, 2017).

Por el contrario, cuando la implicación es baja, los consumidores pueden no estar dispuestos a procesar profundamente y, por lo tanto, no llevan a cabo la elaboración cognitiva requerida para participar en la autoverificación. Como resultado, es menos probable que estos consumidores establezcan conexión entre la marca y su yo, siendo, en este caso, menos probable que se forme un vínculo emocional con la marca.

En base a lo argumentado, se propone la siguiente hipótesis:

*H4: La implicación del cliente en el producto/servicio/marca se relaciona positivamente con su engagement.*

#### ***3.2.2.4 Efecto moderador del SGRS en la relación entre la inversión en la relación (realizada por la empresa) percibida por los clientes/usuarios y el engagement de los clientes/usuarios***

Además de las relaciones propuestas hasta el momento, esta Tesis Doctoral va un paso más allá, en línea con los esfuerzos llevados a cabo por De Wulf et al. (2001), analizando el papel de variables moderadoras que pueden influir en la efectividad de la inversión en la relación percibida. El análisis de moderadores aporta a los responsables de marketing una mayor comprensión sobre cuando cabe esperar que las inversiones en relación realizadas por la empresa sean más, o menos, efectivas.

En este marco proponemos que el SGRS potenciará el efecto positivo de la inversión en la relación percibida sobre el *engagement* del consumidor, y ello por dos motivos.

Por un lado, el SGRS hace que el consumidor se sienta más seguro y confiado de su valoración de la inversión en la relación realizada por la empresa, al contar con más puntos de apoyo para esta percepción. El SGRS implica llevar a cabo una interacción más planificada, más adaptada a las plataformas y mercados específicos, más continuada en el tiempo, y más interactiva y participativa buscando construir relaciones más fuertes. Así, cuando el SGRS esté altamente desarrollado, al estar los consumidores más seguros y confiados de su percepción de la inversión realizada por la empresa, la relación entre la inversión y los resultados (en este caso, el *engagement*) será más fuerte. En otras palabras, la percepción del consumidor de los esfuerzos realizados por la organización puede conducir a la generación de vínculos psicológicos positivos con la empresa, que alienten a los consumidores a mantenerse fieles (Horbel, Wilson y Popp, 2014) e incrementar su *engagement*, lo cual se verá potenciado positivamente cuando las acciones de la empresa, a través de un mayor desarrollo de su SGRS, apoyen dicha percepción.

Por otro lado, el SGRS también contribuye a obtener un mejor rendimiento a la inversión real realizada por la empresa, al sistematizar la recogida de información del consumidor, su análisis y una respuesta adaptada. Al comprender mejor al consumidor y, al mismo tiempo, responder más adecuada y rápidamente a este conocimiento y a las necesidades transmitidas por los consumidores, el SGRS hace que la inversión realizada sea más efectiva y obtenga un mayor *engagement* del cliente.

Investigaciones previas han destacado que una de las principales motivaciones de las empresas para implementar aplicaciones de gestión de relaciones con los clientes es conocer el comportamiento de los consumidores, así como sus gustos y necesidades (Mithas, Krishnan y Fornell, 2005). La gestión de las relaciones permite a los empleados de las empresas estar en contacto con los consumidores y registrar información relevante acerca de sus transacciones, consultas y/o necesidades. Tras la recogida de esta información, puede ser procesada y convertida en conocimiento sobre los consumidores, aumentando así el aprendizaje de la organización sobre los mismos (Mithas et al., 2005). Este conocimiento puede estar disponible en transacciones y contactos futuros, permitiendo a los empleados responder a las diferentes necesidades de los consumidores de manera contextual. Además,

puede estar disponible para el diseño y desarrollo de mejores productos y servicios con los que responder de manera más adecuada a las necesidades de sus consumidores (Davenport, Harris y Kohli, 2001; Nambisan, 2002).

El desarrollo de un SGRS por parte de las empresas implica la sistematización de la recogida y tratamiento de información relativa a los consumidores, a través del contacto directo de personal formado, que actúa de manera congruente, adaptada y planificada en las diferentes redes sociales en que tiene presencia la empresa, facilitando el conocimiento de los consumidores presentes en las mismas y de sus necesidades. Por tanto, a través de un SGRS desarrollado, las organizaciones obtienen y gestionan información vinculada a los gustos y necesidades del consumidor, lo que permite ofrecer respuestas más adecuadas y rápidas a estas necesidades, obteniendo un mejor rendimiento a la inversión en la relación realizada. Consiguientemente, se propone la siguiente hipótesis:

*H5: El SGRS modera la influencia positiva de la inversión en la relación percibida por los clientes/usuarios en su engagement, de modo que, cuanto más desarrollado sea el SGRS, mayor será el impacto de la inversión en la relación percibida en el engagement de los clientes/usuarios.*

### ***3.2.2.5 Efecto moderador del SGRS en la relación entre la implicación del cliente/usuario en el producto/servicio/marca y el engagement del cliente/usuario***

Cuando los consumidores adquieren productos de alta implicación, productos importantes para ellos, tienden a valorar más positivamente los esfuerzos realizados por la empresa para tratar de reducir el riesgo percibido en las interacciones y transacciones (Homburg et al., 2011). Por ejemplo, es probable que los consumidores valoren positivamente los esfuerzos de la empresa orientados a una mejor comprensión de sus necesidades o por desarrollar ofertas adaptadas a sus necesidades específicas (Homburg et al., 2011).

Los nuevos modelos de negocio de *e-commerce*, y específicamente el *social commerce*, son más propensos a incorporar incertidumbre y, por tanto, riesgo percibido en las transacciones que el comercio tradicional (Chiu, Wang, Fang y Huang, 2014; Tan y Thoen, 2000). Las transacciones en estos mercados se producen bajo una situación de impersonalidad

y anonimato, sin contacto personal, en la que los consumidores no tienen la posibilidad de examinar tangiblemente los productos antes de realizar su compra, lo cual incrementa la percepción de riesgo en los consumidores sobre las consecuencias de la compra (Hong, 2015). En las redes sociales y para los productos de alta implicación para los consumidores, sobre los que sienten la necesidad de obtener información adicional, el nivel de riesgo se incrementa todavía más.

Además, en los mercados *online*, los vendedores tienen más disponibilidad para llevar a cabo comportamientos oportunistas (Pavlou y Gefen, 2004) y las transacciones pueden incluir importante información asimétrica (Pavlou, Liang y Xue, 2007).

El desarrollo de un SGRS debería ser visto como un elemento compensatorio por los consumidores a la hora de reducir el riesgo en las transacciones e incrementar la información de que disponen; en otras palabras, si el SGRS está muy desarrollado, el impacto de la implicación en el servicio en el *engagement* será menor, especialmente en el caso de alta implicación en el producto/servicio/marca, ya que el SGRS tiene potencial para ayudar a los consumidores, repercutiendo en sus respuestas. Entonces, proponemos la siguiente hipótesis:

*H6: El SGRS modera la influencia positiva de la implicación de los clientes en el producto/servicio/marca en su engagement, de modo que cuanto más desarrollado sea el SGRS, menor será el impacto de la implicación en el engagement de los clientes/usuarios.*

### **3.3 SGRS Y RENDIMIENTO EN LA TAREA DE LOS GESTORES DE LAS REDES SOCIALES**

En este apartado se proponen dos modelos de consecuencias del SGRS en el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales. En el primer modelo, adicionalmente al SGRS y el rendimiento en la tarea de los gestores de redes sociales, se consideran dos variables: (1) *thriving at work* y (2) apoyo de la alta dirección. En el segundo modelo, las variables adicionales consideradas son: (1) motivación intrínseca y (3) empatía.

El primer modelo que analiza las consecuencias del SGRS en el contexto de la relación de la empresa con los gestores de las redes sociales propone que el SGRS influye

indirectamente en el rendimiento en la tarea, a través del *thriving at work* de los gestores de las redes sociales. Además, este modelo argumenta que el apoyo de la alta dirección es antecedente de cada una de las tres variables (SGRS, *thriving at work* y rendimiento en la tarea) y que modera las relaciones SGRS-*thriving at work* y *thriving at work*-rendimiento en la tarea.

Por su parte, el segundo modelo propone que la relación entre el SGRS y el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales está mediada por su motivación intrínseca. También plantea que la empatía de los gestores influye directamente en su motivación intrínseca, al tiempo que modera la relación entre la motivación intrínseca y el rendimiento en la tarea. Los modelos propuestos se representan gráficamente en la Figura 3.2 y Figura 3.3.

Figura 3.2 Primer modelo propuesto de la relación entre el SGRS y el rendimiento en la tarea del gestor

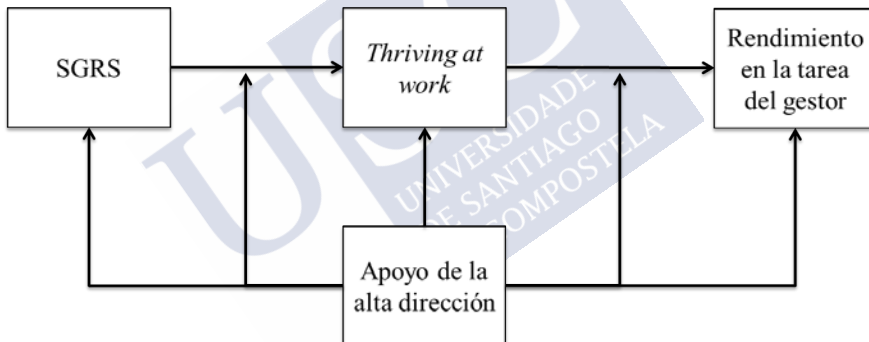
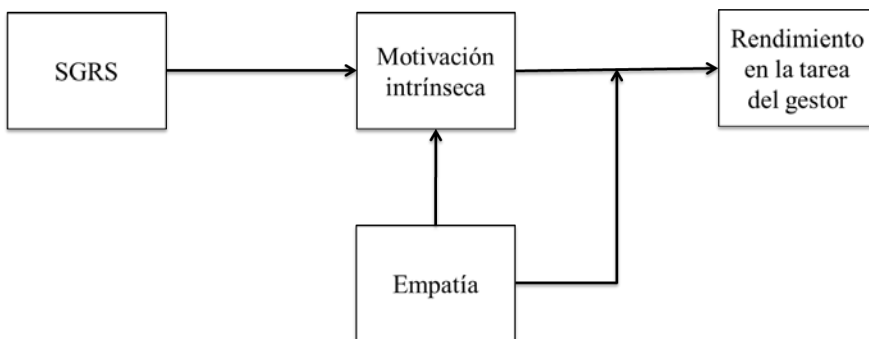


Figura 3.3 Segundo modelo propuesto de la relación entre el SGRS y el rendimiento en la tarea del gestor



### **3.3.1 Variables consideradas en el primer modelo de rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales**

Los constructos participantes en el primer modelo de rendimiento son: (1) SGRS; (2) rendimiento en la tarea; (3) *thriving at work*; y (4) apoyo de la alta dirección. Antes de argumentar las hipótesis que se proponen, analizamos los constructos previamente no examinados.

#### ***3.3.1.1 Rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales***

Existe una conciencia cada vez más extendida sobre la importante influencia que los comportamientos discrecionales y actitudes positivas de trabajo de los empleados tienen sobre el desempeño de las empresas (Podsakoff y MacKenzie, 1997). En esta Tesis Doctoral se toman las dimensiones del rendimiento laboral individual (comportamiento) propuestas por Griffin, Neal y Parker (2007). En su investigación, estos autores desarrollan una taxonomía integradora de los constructos del rendimiento y evalúan su validez. El modelo que proponen identifica tres dimensiones del rendimiento individual en el trabajo: destreza, adaptabilidad y proactividad.

La destreza en la tarea refleja el grado en que un empleado cumple con los requerimientos y expectativas formalizados de su rol (Griffin et al., 2007). Cuando el grado de incertidumbre es bajo, es relativamente fácil definir los requisitos de los roles individuales; por otra parte, el hecho de que los requisitos y expectativas estén formalizados posibilita la evaluación de la destreza, ya que la formalización supone una norma clara respecto de la cual se puede realizar la evaluación (Griffin et al., 2007).

La adaptabilidad a la tarea hace referencia al grado en que los individuos afrontan, apoyan y/o responden a los cambios que se producen y que afectan a sus roles individuales (Griffin et al., 2007). Los entornos dinámicos y aquellos caracterizados por tecnologías altamente cambiantes provocan cambios inesperados en los requerimientos de trabajo. En este tipo de entornos no pueden programarse las respuestas a situaciones cambiantes, por tanto, es necesario que los empleados sean capaces de adaptarse y afrontar de manera efectiva la ambigüedad y el cambio (García-Chas, Neira-Fontela y Varela-Neira, 2015). La adaptabilidad

interpersonal, el ajuste a las innovaciones tecnológicas o el manejo de situaciones complejas e impredecibles constituyen algunos ejemplos de rendimiento adaptativo (Jong y Ruyter, 2004).

La proactividad en la tarea refleja la medida en que un individuo se involucra en comportamientos auto-iniciados y orientados hacia el futuro para cambiar las situaciones de trabajo a las que se enfrenta, sus roles laborales o a sí mismo (Griffin et al., 2007). Los comportamientos proactivos implican iniciativas orientadas a mejorar las condiciones de trabajo o a desarrollar unas nuevas (Jong y Ruyter, 2004), tratando así no solo de anticiparse a los cambios que se producirán, sino siendo agente activo de esos cambios. Los individuos proactivos identifican por sí mismos nuevas formas de desempeñar mejor sus tareas, sin depender totalmente de las indicaciones de sus superiores (Crant, 2000; Parker, 1998). De esta forma, Parker, Bindl y Strauss (2010) destacan que la proactividad cuenta con tres atributos clave, (1) es auto-iniciada, (2) está orientada hacia el cambio, y (3) está centrada en el futuro. Cuando el ambiente laboral es incierto, los individuos, además de ser capaces de adaptarse a los cambios que se producen, deben ser capaces de anticiparse a ellos de forma auto-dirigida, para lograr los resultados más efectivos en el desempeño de sus tareas (Aragón-Correa, 1998).

### **3.3.1.2 *Thriving at work de los gestores de las redes sociales***

El *thriving at work* ha sido conceptualizado como el estado psicológico en el que los individuos experimentan tanto vitalidad como aprendizaje (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein y Grant, 2005). El *thriving* es una propiedad interna y temporal de los individuos, experimentando cada uno más o menos *thriving* en cualquier momento del tiempo (Spreitzer y Porath, 2014). Por tanto, no se entiende como un estado dicotómico, de *thriving* o no (Saakvitne, Tennen y Affleck, 1998), ni como una disposición duradera de la personalidad (Chaplin, John y Goldberg, 1988).

La vitalidad hace referencia a un sentimiento positivo de posesión de energía (Nix, Ryan, Manly y Deci, 1999), reflejando vigor y entusiasmo por el trabajo que se desempeña (Miller y Stiver, 1997). El aprendizaje hace referencia a un sentimiento personal de adquisición y posibilidad de aplicación de habilidades y conocimientos (Dweck, 1986; Elliott

y Dweck, 1988), que permite desarrollar capacidad y confianza (Carver, 1998; Edmondson, 1999). Por tanto, el *thriving at work* constituye una experiencia subjetiva y deseable.

El *thriving at work* proporciona una sensación de estar progresando o avanzando en autodesarrollo (Spreitzer et al., 2005). Cuando un individuo experimenta este estado, no está simplemente superando dificultades (Benson y Scales, 2009) o sobreviviendo (Saakvitne et al., 1998), sino que se está desarrollando (Calhoun y Tedeschi, 1998; Carver, 1998; Ickovics y Park, 1998; Joseph y Linley, 2008), está siguiendo una trayectoria ascendente (Hall et al., 2009; Thomas y Hall, 2008). En línea con Spreitzer et al. (2005) y con Porath, Spreitzer, Gibson y Garnett (2012), el *thriving* ayuda a los individuos a manejarse en su contexto de trabajo y a cambiarlo para promover su propio desarrollo; por tanto, se considera un elemento importante en el comportamiento en las organizaciones dadas las mejoras que produce en la salud y el desarrollo personal de los empleados (Spreitzer et al., 2005), aspectos que también benefician a las empresas.

En el entorno laboral actual, el *thriving* juega un papel especialmente importante, dado que los individuos necesitan aprender a gestionar carreras altamente cambiantes (Hall, 1996; Prem, Ohly, Kubicek y Korunka, 2017), mantener su rendimiento, bienestar y salud a lo largo del tiempo (Pfeffer, 2010) y disminuir el agotamiento (Maslach, 2003).

Los empleados que experimentan *thriving at work* tienden a crear nuevos recursos, como fuertes relaciones sociales, significado y conocimientos durante la realización de su trabajo (Prem et al., 2017), lo que mejora su proactividad e incrementa los comportamientos laborales innovadores (Carmeli y Spreitzer, 2009). Estos comportamientos mejoran, a su vez, su desempeño laboral (Paterson, Luthans y Jeung, 2014; Porath et al., 2012) y contribuyen de esta manera a la sostenibilidad de las empresas (Spreitzer, Porath y Gibson, 2012b).

### **3.3.1.3 Apoyo de la alta dirección de la empresa a las redes sociales**

La alta dirección de una empresa abarca al CEO y a sus subordinados inmediatos; esto es, los responsables de la política corporativa (Bolívar Ramos, García Morales y García Sánchez, 2012). Los altos directivos son los representantes directos de la organización y actúan como sus agentes (Maertz, Griffeth, Campbell y Allen, 2007).



El apoyo de la alta dirección a las redes sociales hace referencia al grado en que la alta dirección comprende la importancia de las redes sociales y está involucrada en actividades tecnológicas que se relacionan con su éxito (García-Morales, Bolívar-Ramos y Martín-Rojas, 2014). En otras palabras, refleja la importancia dada por la alta dirección a la gestión del proyecto y sus partes interesadas (Ekrot, Rank, Kock y Gemünden, 2018), así como a los recursos disponibles para apoyar la adopción de la innovación (Lin, 2017).

Sin embargo, no sólo hace referencia a recursos financieros y organizacionales proporcionados, también representa cuán fuertemente la alta dirección defiende la innovación (Greene, Brush y Hart, 1999). Un alto apoyo implica que la alta dirección invierte en actividades vinculadas con las redes sociales, fomenta y apoya las redes sociales y asegura el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades por los empleados.

La alta dirección suele ser un impulso importante para las acciones estratégicas de las empresas (Chadwick, Super y Kwon, 2015), ya que es la encargada de crear una visión para la empresa y fomentar los valores organizacionales, que dirigen a la empresa y le dan identidad (Hart, 1992). Así, la alta dirección es la encargada de definir la estrategia tecnológica, que debe llevar a la organización a reconocer, adquirir, desarrollar y utilizar la tecnología para obtener una ventaja competitiva (Lanctot y Swan, 2000). De esta forma, las percepciones positivas de la alta dirección sobre la utilidad de la tecnología dan como resultado acciones específicas destinadas a asimilar la tecnología (Liang, Saraf, Hu y Xue, 2007).

Asimismo, la alta dirección posee la capacidad de influir directamente en el pensamiento y las actitudes de los empleados al crear y comunicar la visión deseada para la innovación (Gioia y Chittipeddi, 1991). Por tanto, el apoyo de la alta dirección puede influir en el sentido que los empleados dan a las innovaciones y la forma en que responden a la misma (Stirpe, Trullen y Bonache, 2013). Al apoyar una determinada innovación, la alta dirección señala que la considera importante para la organización (Klein, Conn y Sorra, 2001). Finalmente, toda innovación interna puede producir tensiones en las normas, procesos y procedimientos corporativos, exigiendo que la alta dirección defienda la necesidad del cambio (Garrett y Neubaum, 2013).

Como consecuencia, desde hace mucho tiempo la literatura académica ha reconocido el apoyo de la alta dirección como uno de los factores más decisivos para garantizar la

implementación exitosa de tecnologías y competencias distintivas (Ghosh, Liang, Meng y Chan, 2001; Leonard-Barton y Deschamps, 1988). En esta línea, estudios previos han demostrado que la alta dirección es clave en el impulso de relaciones con los clientes (King y Burgess, 2008), desarrollo de productos (Wren, Souder y Berkowitz, 2000), sistemas de información (Thong, Yap, y Raman, 1996), y el éxito de los proyectos y de las innovaciones organizacionales (Klein et al., 2001; Young y Jordan, 2008). Más concretamente, la evidencia empírica indica que el apoyo de la alta dirección es el factor crítico más importante para la implementación efectiva de sistemas de información (Thong et al., 1996). Rydén, Ringberg y Wilke (2015) afirman que los altos directivos deben entender las redes sociales y apoyar su uso.

Por lo tanto, el apoyo de la alta dirección al desarrollo de un sistema de gestión de redes sociales de alto rendimiento no puede subestimarse; sin embargo, pocos estudios han examinado cómo la acción directiva repercute en tal sistema y cómo influye en el rendimiento de los responsables de la gestión de las redes sociales.

### **3.3.2 Relación entre las variables del primer modelo de rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales y formulación de hipótesis**

Desde el punto de vista de las empresas, las redes sociales constituyen un entorno caracterizado por la dificultad de prever los resultados que se obtendrán, lo que conlleva altos niveles de incertidumbre. Esta incertidumbre viene marcada principalmente por la cambiante tecnología y la evolución continua en las demandas de los consumidores que participan en las redes sociales. Esta situación dificulta la formalización de requisitos de las tareas que permitan anticiparse a posibles problemas que surjan en el desarrollo del trabajo (Ilgen y Hollenbeck, 1991). En este contexto, la emergencia dinámica de múltiples roles de trabajo de los gestores de redes sociales se convierte en un factor clave para que las empresas puedan responder de manera exitosa a los cambios en el entorno y la demanda (Katz y Kahn, 1978).

### 3.3.2.1 SGRS y *thriving at work* de los gestores de las redes sociales

Las actitudes y comportamientos positivos de los empleados dependen de su percepción del nivel de compromiso de la empresa con ellos (Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986; Romzek, 1990; Wayne, Shore y Liden, 1997). Cuando los empleados perciben positivamente las acciones de la empresa, corresponderán con comportamientos y actitudes positivos hacia la empresa. De acuerdo con la Teoría de Intercambio Social (Blau, 1964) y la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), los empleados tienden a adoptar un enfoque a largo plazo en las relaciones de intercambio, y toman como base la reciprocidad para establecer el equilibrio percibido en los intercambios en los que participan (Greenberg y Scott, 1996; Wayne et al., 1997). En línea con esta teoría, un tratamiento positivo por parte de la empresa, genera en los empleados un sentimiento de correspondencia que les lleva a comportamientos y actitudes positivas hacia la empresa (Settoon, Bennett y Liden, 1996).

De esta forma, dado que un SGRS de alto rendimiento contribuye a establecer relaciones de alta calidad con los gestores de redes sociales, dadas las prácticas de recursos humanos establecidas (por ejemplo, programas de capacitación, que ofrecen a los gestores oportunidades para mejorar las habilidades vinculadas con las tareas y su desarrollo personal) y la elaboración de guías, que permiten mayor libertad y flexibilidad a los gestores en el desarrollo de sus tareas, se puede argumentar que tal SGRS fomentará su vitalidad y aprendizaje, contribuyendo así a mejorar su *thriving*. Además, la planificación, que implica entre otros factores la elección adecuada de las plataformas, la adaptación y la congruencia facilitarán el desarrollo de sus tareas diarias, reduciendo o eliminando el agotamiento y proporcionando un entorno de trabajo más amigable y fácil de afrontar. A su vez, la participación de los consumidores facilitará un aprendizaje continuo de los gestores mediante la interacción con los clientes y las experiencias pasadas.

Spreitzer et al. (2005) han destacado la importancia de los factores contextuales (por ejemplo, clima de confianza y respeto) y recursos (por ejemplo, conocimiento) para promover el aprendizaje y vitalidad en los empleados, algunos de cuyos elementos están presentes en el SGRS propuesto.

Sobre la base de lo argumentado y de los resultados previos formulamos la siguiente hipótesis:

*H7: El SGRS se relaciona positivamente al thriving at work de los gestores de las redes sociales.*

### **3.3.2.2 Thriving at work y rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales**

El concepto de *thriving at work* integra una dimensión afectiva (vitalidad) y otra cognitiva (aprendizaje) de la experiencia psicológica del crecimiento personal (e.g., Carmeli y Spreitzer, 2009; Carver, 1998; Ryff, 1989; Spreitzer y Porath, 2014). Así mismo, el *thriving at work* refleja el aspecto hedónico (vitalidad) y eudaimónico (aprendizaje) del funcionamiento y desarrollo psicológico humano (Waterman, 1993).

Cuando un individuo tiene un alto nivel de *thriving at work*, éste se fortalece con su propia vitalidad o energía (Spreitzer et al., 2005). La energía es uno de los recursos clave para el rendimiento, la salud y el bienestar de los individuos en el trabajo (Quinn, Spreitzer y Lam, 2012; Saravi, 1999). Los individuos que se sienten más vitales y energizados en el trabajo se esforzarán más y mostrarán un mayor compromiso con su trabajo y con la organización (Marks, 1977), manifestando esta vitalidad y energía a través de un incremento en su nivel de actividad y persistencia (Spreitzer y Sutcliffe, 2007). Quinn y Dutton (2005) identificaron, conceptualmente, el importante papel que desempeña la energía de los individuos en las actividades coordinadas de las organizaciones. Cross, Baker y Parker (2003), por su parte, comprobaron empíricamente que los empleados con mayor energía muestran un mayor desempeño laboral; también es más probable que sus ideas sean tenidas en cuenta y llevadas a la práctica.

Cuando los individuos tienen un alto nivel de *thriving*, se sienten vivos y vibrantes, lo que les genera entusiasmo por la vida (Miller y Stiver, 1997). La experimentación de estados de ánimo positivos en el trabajo facilita el pensamiento creativo, así como el desarrollo de habilidades para resolver los problemas que se presentan (Hirt, Levine, McDonald, Melton y Martin, 1997). Fredrickson (2001) descubrió que cuando un individuo experimenta emociones

positivas como la vitalidad, esto genera una ampliación en sus repertorios de pensamiento-acción.

Por lo que se refiere al aprendizaje, a medida que los empleados aprenden, obtienen un conocimiento más específico sobre el trabajo que realizan (Spreitzer, Lam y Fritz, 2010). Es probable que los individuos que experimentan un mayor aprendizaje en el trabajo puedan aprovecharlo para incrementar su rendimiento (Spreitzer y Sutcliffe, 2007). Como resultado de este aprendizaje, los individuos obtienen una amplia gama de posibles acciones que pueden aplicar en la resolución de desafíos (Sutcliffe y Vogus, 2003). Amabile (1998) defendió que el aprendizaje en el trabajo es necesario para la construcción de experiencia, base fundamental para los comportamientos innovadores. A través de este proceso de aprendizaje es más probable que los individuos identifiquen nuevas formas de hacer y crear en el trabajo (Carmeli y Spreitzer, 2009). Así pues, el aprendizaje puede conducir a nuevas habilidades, capacidades y conocimientos sobre cómo trabajar de forma más productiva, incrementando así la complejidad cognitiva y comportamental de los individuos (Spreitzer y Sutcliffe, 2007).

Entonces, es probable que los individuos que muestran mayor *thriving* sean capaces de identificar nuevas formas de desarrollar y contribuir a su trabajo, más allá de lo que se especifica en sus roles formales (Porath et al., 2012). Adicionalmente, cuando se amplía el repertorio conductual de un individuo, este puede combinar el conocimiento existente para afrontar y resolver con éxito nuevos desafíos; como resultado de esta ampliación y combinación, los empleados se sienten más autoeficaces en su trabajo, lo que a su vez facilita la resiliencia, reduciendo la puesta a la defensiva ante situaciones de fracaso (Spreitzer et al., 2010).

El aprendizaje inherente al *thriving* puede provocar que los individuos sean más conscientes en su trabajo acerca de lo que funciona (Langer, 1990) y lo que podría ser susceptible de mejorar, situándolos en una posición favorable para reconocer los problemas y proponer ideas nuevas. Así mismo, los individuos pueden ser más conscientes también sobre su propio contexto de trabajo, dando lugar a una idea más clara sobre las oportunidades y amenazas a las que está expuesto (Jackson y Dutton, 1988) de cara a un crecimiento y desarrollo futuros. En este sentido, el *thriving* ayuda a los individuos a comprender si lo que están haciendo, y la forma en que lo están haciendo, contribuye a mejorar su funcionamiento individual a corto plazo y sus habilidades y capacidades a largo plazo para ser más efectivos

en el trabajo (Spreitzer y Porath, 2014). Ryff (1989) defiende que cuando un individuo se desarrolla, considera que se está expandiendo, de forma que refleja un mayor autoconocimiento y efectividad.

A través de la mayor capacidad de comprensión generada por un elevado nivel de *thriving at work*, los empleados pueden monitorear sus actividades casi en tiempo real, anticipándose a los problemas y respondiendo con mayor rapidez y flexibilidad a las situaciones adversas que se presentan (Spreitzer et al., 2010), permitiendo así una mejor gestión de las situaciones inesperadas a medida que el trabajo avanza (Weick y Sutcliffe, 2007).

El *thriving* implica una participación intencional y activa de los individuos en el proceso de desarrollo personal (Spreitzer y Sutcliffe, 2007). La personalidad proactiva, es decir, la tendencia a llevar a cabo acciones que influyan en el propio entorno, es probable que esté relacionada con el *thriving* dado que los individuos proactivos muestran un mayor cambio constructivo intencional (Bateman y Crant, 1993) y es más probable que tiendan a buscar oportunidades de auto-mejora (Parker, Williams y Turner, 2006), incluida la adquisición de educación y el aprendizaje de nuevas habilidades (Seibert, Crant y Kraimer, 1999). Spreitzer et al. (2005) propusieron que los empleados con altos niveles de *thriving* trabajarán activamente en la creación de su entorno de trabajo. Así, en lugar de dejarse influenciar por el entorno laboral, los individuos con un *thriving* elevado moldean e influyen en su entorno de trabajo con el objetivo de crear un entorno que satisfaga sus necesidades de creación de energía y oportunidades de aprendizaje. Empleando el *thriving* como un indicador interno para la auto-regulación, los individuos se comportan de manera proactiva tomando la iniciativa y controlando su destino, lo que puede derivar en importantes mejoras en su rendimiento (Grant y Ashford, 2008).

Cuando los individuos sienten que se están desarrollando y avanzando, desean continuar con este impulso respecto al desarrollo de su carrera (Porath et al., 2012). A medida que un empleado presenta un mayor *thriving at work*, se siente vigoroso y experimenta un nivel más elevado de funcionamiento psicosocial (Niessen, Sonnentag y Sach, 2012). Más concretamente, cuando un individuo tiene altos niveles de *thriving* es probable que tome la iniciativa en mayor medida, con el objetivo de adquirir conocimientos y habilidades útiles para el desarrollo de su carrera (Porath et al., 2012). Diferentes estudios han demostrado que

los individuos utilizan su conocimiento para resolver problemas, encontrar nuevas y mejores formas de afrontar sus tareas, experimentar y seguir aprendiendo (Barnett y Koslowski, 2002; Gott, Hall, Pokorny, Dibble y Glaser, 1993).

Cuando se combina el aprendizaje con la vitalidad es más probable que los individuos cuenten con la energía y motivación necesarias para participar en trabajos innovadores, establecer metas desafiantes, buscar oportunidades de carrera y desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para alcanzarlas (Carmeli y Spreitzer, 2009; Porath et al., 2012).

El *thriving* captura el elemento central de la motivación, dado que muestra una fuerza energética (vitalidad) que puede dirigir los comportamientos relacionados con el trabajo (aprendizaje en y a través del trabajo), permitiendo a los individuos ir más allá de sus roles y responsabilidades habituales, para pensar y actuar de manera proactiva (Carmeli y Spreitzer, 2009). Las nuevas habilidades y capacidades que los individuos para aprenden en y a través del trabajo permitirán aumentar su confianza, a fin de crear legitimidad a los ojos de los demás, intentar cosas nuevas e ir más allá del *statu quo* (Carmeli y Spreitzer, 2009).

El *thriving* puede tener implicaciones importantes no solo en el desempeño individual, sino también a nivel organizativo (Spreitzer y Sutcliffe, 2007), motivo por el cual la capacidad de los empleados para continuar desarrollándose en el trabajo se ha convertido en un elemento crítico para el crecimiento e, incluso, la supervivencia de las organizaciones (Paterson et al., 2014).

Diversos estudios han destacado la importancia del *thriving at work* de los individuos para la consecución de resultados relevantes vinculados al trabajo, favorables tanto para los individuos como para las organizaciones (por ejemplo, Carmeli y Spreitzer, 2009; Spreitzer et al., 2012b).

Así, tanto la vitalidad como el aprendizaje se han mostrado predictores del afecto y el comportamiento en el trabajo (Niessen et al., 2012); del funcionamiento individual a corto plazo y la adaptabilidad en el trabajo a largo plazo (Spreitzer et al., 2005); del desempeño en las tareas, comportamientos de ciudadanía organizativa, comportamientos laborales innovadores e iniciativa para el desarrollo profesional (Carmeli y Spreitzer, 2009; Porath, Spreitzer y Gibson, 2008a); del rendimiento, reducción de la tensión y del agotamiento y

mejora de la salud (Porath et al., 2012; Spreitzer, Lam y Quinn, 2012a); de la satisfacción laboral y compromiso organizativo (Porath et al., 2012; Spreitzer et al., 2012b); o del autodesarrollo (Paterson et al., 2014). Específicamente, la vitalidad se relaciona con el bienestar (Shirom, Toker, Berliner, Shapira y Melamed, 2008), el desempeño laboral (Carmeli, Ben-Hador, Waldman y Rupp, 2009) y la proactividad en el trabajo (Ashby, Isen y Turken, 1999; Carmeli et al., 2009). También existen evidencias sobre el efecto positivo del aprendizaje sobre el rendimiento de los individuos (Colquitt, LePine y Noe, 2000).

Investigaciones previas han demostrado que el *thriving* está asociado de forma positiva con una mayor adaptación a las situaciones cambiantes (Porath, Spreitzer y Gibson, 2008b; Spreitzer et al., 2005), así como a comportamientos innovadores y creativos (Carmeli y Spreitzer, 2009). Concretamente, Porath et al. (2008b) comprobaron, en una muestra de estudiantes matriculados en un programa de MBA, que aquellos que tenían un mayor *thriving* antes de empezar el programa mostraban mayor resiliencia a la hora de afrontar las dificultades experimentadas durante el primer semestre, así como también reflejaron mayor número de conexiones de alta calidad con la facultad y con el resto de estudiantes. Adicionalmente, en una muestra de profesionales de seis industrias, los individuos con mayor *thriving* fueron evaluados por sus superiores como quienes tomaron mayor iniciativa en su desarrollo profesional, aprovechando en mayor medida las oportunidades de formación y buscando de forma proactiva una mayor retroalimentación. Estos resultados incorporan comportamientos que van más allá de los requerimientos actuales del rol, pues indican que cuando los empleados muestran altos niveles de *thriving* son más adaptativos, reflejando menos signos de agotamiento y mayor iniciativa profesional.

En base a los argumentos y resultados previos, se propone la siguiente hipótesis:

*H8: El thriving at work de los gestores de las redes sociales se relaciona positivamente con su rendimiento en la tarea.*

Las dos hipótesis anteriores nos llevan a proponer, adicionalmente, la siguiente:

*H9: El SGRS se relaciona positiva e indirectamente con el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales a través de su thriving at work.*



### ***3.3.2.3 Apoyo de la alta dirección a las redes sociales, SGRS, thriving at work y rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales***

La alta dirección es la responsable de las decisiones de mayor calado respecto a la estrategia y estructura de la empresa, la reacción de la empresa ante las presiones competitivas, la gestión de los empleados de la empresa, etc. (Calori, Johnson y Sarnin, 1994). Por tanto, la alta dirección es la que debe establecer cambios en los valores, las normas y la cultura organizacional que eventualmente permitan a otros miembros de la organización adaptarse a las nuevas tecnologías (Liang et al., 2007). La capacidad de promover una postura tecnológica proactiva, desarrollar una estrategia que respalde la tecnología y financiar programas de capacitación tecnológica demuestran cómo el apoyo de la alta dirección puede ser un determinante clave del desarrollo de un sistema de gestión de redes sociales de alto rendimiento (García-Morales et al., 2014). El apoyo de la alta dirección a la tecnología facilita el acceso a fuentes externas de conocimiento y la creación de nuevos canales de comunicación con organizaciones asociadas, promoviendo la capacidad de absorción que estimule la capacidad innovadora, flexibilidad y capacidad de respuesta de la organización (Corso, Martini, Pellegrini, y Paoluci, 2003).

En los últimos 20 años, la Teoría Basada en Recursos (TBR) se ha utilizado ampliamente para explicar las diferencias en el rendimiento de las empresas. El principio esencial de la TBR es que una empresa puede lograr y mantener una ventaja competitiva a través de sus recursos y capacidades (entre otros, Barney, 1986, 1991; Nelson y Winter, 1982; Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984). Sin embargo, estos recursos y capacidades estratégicamente valiosos no aparecen por arte de magia, sino que su desarrollo efectivo requiere que la alta dirección los priorice, sincronice y respalde (García-Morales et al., 2014). En esta misma línea, la literatura estratégica sugiere que el apoyo de la alta dirección es básico para el éxito de cualquier iniciativa estratégica (Porter y Kramer, 2006). En consecuencia, múltiples autores (Bardi, Raghunathan y Bagchi, 1994; Bruque-Cámara, Vargas-Sánchez y Hernández-Ortiz, 2004; Chae y Poole, 2005; De Almeida, Lesca y Canton, 2016; Lin, 2010; Igaría, Zinatelli, Cragg y Cavaye, 1997; Purvis, Sambamurthy y Zmud, 2001; Ragu-Nathan, Apigian, Ragu-Nathan y Tu, 2004; Sharma y Yetton, 2003) recomiendan garantizar el apoyo de la alta dirección para así completar los proyectos y actividades estratégicas de la empresa con éxito.

En particular, en relación al desarrollo tecnológico en las empresas, la alta dirección es la responsable de proporcionar suficientes fondos y compromiso para programas tecnológicos, así como para la capacitación necesaria para mejorar el nivel de habilidades tecnológicas de los empleados en un campo tecnológico dado (Bolívar-Ramos et al., 2012). Además, la alta dirección desempeña un papel de liderazgo en el apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico en entornos dinámicos y competitivos (Huang, 2011b). Por lo tanto, la influencia de un CEO se difunde en cascada en la jerarquía de la empresa, afectando a los empleados de todos los niveles. Así, el apoyo de la alta dirección se ha relacionado con la implantación exitosa de programas que requieren el apoyo de los gerentes de nivel medio y los empleados (Rodgers, Hunter y Rogers, 1993; Weaver, Trevino y Cochran, 1999).

Esta necesidad de apoyo y compromiso de la alta dirección parece aún más importante cuando se consideran sistemas, en lugar de las prácticas individuales, ya que, dada su complejidad y exhaustividad, es extremadamente improbable que los sistemas integrados surjan dentro de una empresa por cuenta propia o por una acción directiva de nivel intermedio independiente del énfasis de los altos directivos. El apoyo de la alta dirección ha sido identificado como uno de los factores críticos más recurrentes para el éxito y efectividad de los sistemas y tecnologías de la información en grandes y pequeñas empresas (Lee, Shiue y Chen, 2016; Liang et al., 2007; Lin, 2010).

Dado que el desarrollo de nuevas tecnologías requiere una inversión en tiempo, dinero y otros recursos, el apoyo de la alta dirección facilitará la obtención de los recursos necesarios (Lin, 2017). Específicamente, cuanto más apoye la alta dirección al desarrollo de las redes sociales en la empresa, más probable será que se proporcionen recursos y activos para ello.

En particular, y con referencia a las redes sociales, Muninger, Hammedi, y Mahr (2019), “las empresas que aprovechan las redes sociales de manera más efectiva para la innovación tienen altos directivos que imaginan un futuro en el que las redes sociales se integran completamente en su organización” (p. 123).

En base a lo argumentado previamente, se propone la siguiente hipótesis:

*H10: El apoyo de la alta dirección a las redes sociales se relaciona positivamente con el SGRS.*

El apoyo de la alta dirección también puede tener impacto en el *thriving at work* de los gestores de redes sociales. Por un lado, la capacidad de la alta dirección de promover una postura tecnológica proactiva, desarrollar una estrategia que respalde la tecnología y financiar programas de capacitación tecnológica, hará que el apoyo de la alta dirección fomente la creación de entornos de trabajo estimulantes para que los empleados desarrollen sus habilidades (Byrd y Davidson, 2003; García-Morales, Ruíz-Moreno, y Lloréns-Montes, 2007). Por otro lado, dado el papel de los altos directivos como elites organizacionales, sus acciones transmiten importantes mensajes a la fuerza laboral (Choi et al., 2011). El apoyo de la alta dirección señala a los empleados que el proyecto es relevante para la organización (Klein et al., 2001), lo que aumentará la vitalidad y el aprendizaje de los gestores de las redes sociales. Como indican González y Palacios (2002), los proyectos relevantes generan entusiasmo, hacen que los empleados se interesen más por ellos y estén más dispuestos a asumir riesgos.

Por tanto, se proponen la siguiente hipótesis:

*H11: El apoyo de la alta dirección a las redes sociales se relaciona positivamente con el thriving at work de los gestores de las redes sociales.*

En línea con los principios de la Teoría de aprendizaje social (Bandura, 1969), investigaciones previas (por ejemplo, Foshee y Bauman, 1992) han destacado que los patrones de comportamiento adoptados por la alta dirección afectan al comportamiento de los empleados y, consecuentemente, a los resultados de la organización.

Contar con el apoyo de la alta dirección mejorará la consistencia en los mensajes y la comprensión de los proyectos y actividades organizativas entre los empleados, orientándoles hacia el logro de las metas y objetivos de la empresa (Boonstra, 2013; Chadwick et al., 2015; Dong, 2008; Ifinedo, 2008; Kearns, 2006; Stanton, Young, Bartram y Leggat, 2010). Asimismo, en aquellos proyectos y actividades en los cuales los empleados sientan que cuentan con el apoyo de la alta dirección, tenderán a esforzarse más en su ejecución para que ésta resulte exitosa (Bonner, Ruckert y Walker, 2002; De Bakker, Boonstra y Wortmann, 2010; Kanwal, Zafar y Bashir, 2017). Además, al proporcionar legitimidad, el apoyo de la alta dirección también fomenta el intercambio de conocimientos y la comunicación entre las distintas unidades de la empresa, optimizando la utilización del conocimiento (Li, Sun y

Dong, 2018). Finalmente, al ayudar a mejorar las habilidades de los empleados financiando programas de capacitación tecnológica y proporcionando un entorno de trabajo estimulante (García-Morales et al., 2014), se espera que el apoyo de la alta dirección tenga un impacto importante en el rendimiento de los empleados.

Específicamente en el ámbito de las redes sociales, se ha visto que la alta dirección de empresas innovadoras activas en redes sociales busca reducir las barreras jerárquicas, estimula a los equipos a que se comuniquen ampliamente para aumentar su conocimiento sobre las redes sociales, alienta el intercambio interno de conocimientos y proporciona capacitación, tiempo y flexibilidad a los empleados (Muninger et al., 2019).

Como consecuencia, formulamos la siguiente hipótesis:

*H12: El apoyo de la alta dirección a las redes sociales se relaciona positivamente con el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales.*

#### **3.3.2.4 Efectos moderadores del apoyo de la alta dirección a las redes sociales**

El modelo propuesto sobre la relación entre el SGRS y el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes también plantea que el apoyo de la alta dirección a las redes sociales tiene un efecto moderador, tanto en la relación entre el SGRS y el *thriving at work* como en la asociación entre el *thriving at work* y el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales.

El efecto moderador del apoyo de la alta dirección a las redes sociales en las dos relaciones propuestas se fundamenta en la Teoría de la Conservación de Recursos (TCR), propuesta por Hobfoll (1989, 2001).

La TCR es una teoría motivacional que propone que los empleados se esfuerzan por adquirir, mantener y desarrollar recursos valiosos para satisfacer las demandas laborales asociadas a sus puestos y para ayudarles a protegerse contra el agotamiento de los recursos. Desde esta perspectiva, los recursos se definen como objetos, características personales, condiciones o energías que son importantes para el funcionamiento adaptativo (Hobfoll, 1989), y tienen un impacto básico en el bienestar de los empleados (Griffin y Clarke, 2011).

Se consideran recursos laborales, el apoyo del supervisor, el apoyo organizativo percibido, el reconocimiento, la autonomía, las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, etc. (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou, 2007; Shantz, Alfes y Latham, 2014; Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009), mientras que se consideran recursos personales, el optimismo, la autoeficacia, la motivación intrínseca, etc. (García-Chas, Neira-Fontela y Varela-Neira, 2016; Xanthopoulou, Bakker, y Fischbach, 2013). Consiguientemente, el apoyo de la alta dirección, el SGRS y el *thriving at work* se pueden considerar recursos.

La Teoría de la Conservación de Recursos postula que las personas invierten recursos con la finalidad de protegerse de la pérdida de recursos, recuperarse de la pérdida y obtener nuevos recursos (Hobfoll, 2001). Así, cuando un recurso es bajo, los empleados pueden utilizar su reserva de recursos como un medio para proteger su bienestar y su rendimiento.

Por lo tanto, si el apoyo de la alta dirección se considera un recurso, este puede compensar la falta de otros recursos como, por ejemplo, un SGRS poco desarrollado. Consecuentemente, los gestores de redes sociales que operan con un sistema de gestión de redes sociales poco desarrollado que, por ello, les propociona pocas oportunidades de desarrollo e innovación, pueden a pesar de todo sentir bienestar en términos de *thriving at work* cuando perciben un elevado apoyo de la alta dirección. De forma similar, los gestores de redes sociales que sientan un bajo nivel de *thriving at work*, en otras palabras, un estado psicológico de escasa vitalidad y aprendizaje, si perciben apoyo de la alta dirección a su trabajo, pueden tener un rendimiento elevado.

Por tanto, y de acuerdo con los efectos compensatorios de la TRC, proponemos que el apoyo de la alta dirección disminuirá el efecto positivo del SGRS sobre el *thriving at work* y del *thriving at work* en el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales. De acuerdo con esto, presentamos las siguientes hipótesis:

*H13: El apoyo de la alta dirección modera el efecto del SGRS en el thriving at work de los gestores de las redes sociales; de modo que cuanto mayor sea el apoyo, menor será la influencia del SGRS en el thriving at work de los gestores.*

*H14: El apoyo de la alta dirección modera el efecto del thriving at work en el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales; de modo que cuanto*

*mayor sea el apoyo, menor será la influencia del thriving at work en el rendimiento en la tarea de los gestores.*

### **3.3.3 Variables consideradas en el segundo modelo de rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales**

El segundo modelo propuesto sobre la relación entre el SGRS y el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales difiere sustancialmente del primero. En este segundo modelo, la variable mediadora es la motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales y la variable moderadora es su empatía; esto es, otra variable a nivel individual (en el primer modelo, la variable moderadora era una variable a nivel de empresa, el apoyo de la alta dirección a las redes sociales). Por tanto, en este segundo modelo, los constructos nuevos son dos: (1) la motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales; y (2) la empatía de los gestores de las redes sociales.

Antes de argumentar las hipótesis propuestas, analizamos cada uno de estos nuevos constructos (el SGRS y el rendimiento en la tarea se desarrollaron previamente, al examinar el modelo anterior).

#### ***3.3.3.1 Motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales***

La motivación intrínseca puede definirse como la motivación para desarrollar una actividad por sí misma, con el fin de experimentar la satisfacción y placer inherentes a la propia actividad (Deci, Connell y Ryan, 1989). La motivación intrínseca implica participar voluntariamente en una actividad, ya que esta resulta personalmente agradable o interesante (Deci y Ryan, 2000; Hennessey y Amabile, 2005) y permite experimentar un sentimiento positivo mientras se completan las tareas (Izard, 1997). Amabile (1988) destaca la orientación del individuo, o su nivel de interés por la propia actividad, como un componente necesario de la motivación intrínseca. En este sentido, la motivación intrínseca de los gestores por las redes sociales se refiere al mero placer y satisfacción de participar en ellas.

La Teoría de Autodeterminación (Deci y Ryan, 2000) constituye un marco teórico de gran utilidad para comprender la relación entre la percepción de los empleados sobre su entorno laboral y los resultados consecuentes (Gagné y Deci, 2005; García-Chas, Neira-Fontela y Castro-Casal, 2014). El elemento central de la Teoría de Autodeterminación es la distinción entre motivación autónoma y motivación controlada (Deci y Ryan, 2000), las cuales difieren en términos de las experiencias que las acompañan y de sus procesos regulatorios subyacentes (Gagné y Deci, 2005). De acuerdo con la Teoría de la Autodeterminación, los comportamientos intrínsecamente motivados, es decir los que están impulsados por el interés del individuo en la actividad en sí y que se realizan de forma voluntaria, son comportamientos autónomos (Gagné y Deci, 2005).

De acuerdo con la Teoría de Autodeterminación, los individuos tienen tres necesidades psicológicas cuya satisfacción proporciona los nutrientes necesarios para que surja la motivación intrínseca. Estas necesidades psicológicas son la necesidad de: (1) autonomía, (2) competencia y (3) relación. La necesidad de autonomía representa el deseo inherente de los individuos de sentirse volitivos y experimentar una sensación de elección y libertad psicológica cuando desarrollan una determinada actividad sin control externo (De Charms, 1968; Deci y Ryan, 1985). La necesidad de competencia hace referencia al deseo inherente de los individuos de sentirse efectivos en la interacción con el entorno y en la influencia sobre los resultados (Deci y Ryan, 1985, 2000; White, 1959). La necesidad de relación se define como la propensión de los individuos a sentirse conectados con otros, es decir, a pertenecer y participar en un grupo (Baumeister y Leary, 1995; Deci y Ryan, 1985).

En su revisión de la Teoría de Autodeterminación y motivación en el trabajo, Gagné y Deci (2005) defienden que los entornos laborales que promueven la satisfacción de las tres necesidades psicológicas antedichas favorecen la motivación intrínseca de los empleados. Por lo tanto, cuando los gestores de las redes sociales perciben que sus necesidades psicológicas están satisfechas se debe esperar que se sientan motivados intrínsecamente y muestren interés intrínseco.

### **3.3.3.2 Empatía de los gestores de las redes sociales**

El concepto de empatía se emplea para referirse a dos habilidades humanas relacionadas: (1) la toma de perspectiva mental, también referida como empatía cognitiva; y (2) el intercambio de emociones entre dos individuos, también denominada empatía emocional (Smith, 2006). La empatía cognitiva y la empatía emocional constituyen, por tanto, dos constructos diferenciados dentro de la empatía (Davis, 1994).

La empatía cognitiva hace referencia a la habilidad de comprender los estados mentales de otra/s persona/s, lo que facilita la predicción de los futuros movimientos o acciones de esa/s persona/s y detectar cuando otros están mintiendo (Smith, 2006). Por su parte, la empatía emocional es un rasgo neurológico y psicológico que motiva a los individuos a comportarse de manera altruista hacia otras personas y proporciona una base fundamental para el vínculo social (Smith, 2006), pudiendo diferir ampliamente entre individuos, personalidades y edades (Eisenberg y Morris, 2001).

En esta Tesis Doctoral nos centramos en la empatía emocional; por tanto, en la capacidad de un individuo para sentir las emociones de otro y, así, compartir elementos emocionales (Davis, Conklin y Smith, 1996). La empatía emocional genera fuertes lazos entre los individuos, influyendo en el comportamiento de forma espontánea inmediata (Smith, 2006). La empatía establece condiciones de conexión basadas en la buena voluntad y la suspensión de juicio hacia otros, dando lugar así a entornos más humanitarios, interactivos y creativos (Pavlovich y Krahnke, 2012). En la literatura de relaciones, la empatía juega un papel crucial, dado que es imprescindible para que los individuos puedan llegar a entenderse (Davis, 1994; Kenny y Albright, 1987).

### **3.3.4 Relación entre las variables del segundo modelo de rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales y formulación de hipótesis**

La influencia del SGRS en el rendimiento de los gestores de las redes sociales también se puede argumentar que está mediatizada por la motivación intrínseca de los propios gestores. En el modelo se plantea, además, que la empatía de los gestores de las redes sociales



influye en su motivación intrínseca y, también, modera la relación existente entre la motivación intrínseca y el rendimiento de los gestores de las redes sociales.

#### **3.3.4.1 SGRS y motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales**

La Teoría de Autodeterminación (Deci y Ryan, 2012) asume una tendencia innata del ser humano hacia el crecimiento y desarrollo psicológico (Spreitzer y Porath, 2014). La satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas -autonomía, competencia y relación- tiene potencial para producir motivación intrínseca. Ryan y Deci (2000) defienden que la satisfacción de estas tres necesidades proporciona los nutrientes psicológicos necesarios para el crecimiento y desarrollo psicológico de los individuos.

En esta Tesis Doctoral se argumenta que el SGRS desarrollado en la empresa producirá mejoras en la motivación intrínseca de los gestores por las redes sociales, ya que: (1) la participación de los consumidores permite una interacción entre consumidores y gestores, que facilitará que se cubran sus necesidades de relación; (2) la adecuada elección de las plataformas, la congruencia y la adaptación de contenidos y comunicaciones facilitarán el trabajo de los gestores, contribuyendo a incrementar la percepción de competencia en las interacciones con el entorno; y (3) la existencia de directrices para guiar las comunicaciones y actuaciones en las redes sociales flexibles y adaptativas a las situaciones concretas, permitirán cierto grado de autonomía.

Por tanto, proponemos que el SGRS desarrollado por la empresa tendrá un efecto positivo en la motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales, por lo que formulamos la siguiente hipótesis:

*H15: El SGRS se relaciona positivamente con la motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales.*

### **3.3.4.2 Motivación intrínseca y rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales**

La participación activa y eficiente en las redes sociales supone un reto para las empresas, dada la incertidumbre del entorno. En el contexto organizativo, la incertidumbre se produce cuando no pueden predecirse los *inputs*, procesos, sistemas de trabajo o resultados (Wall, Cordery y Clegg, 2002). Las redes sociales incorporan algunos de los principales factores generadores de incertidumbre, como son: (1) un nuevo modelo de competencia para las empresas, (2) una tecnología en continuo cambio, y (3) unas demandas de los consumidores en continua evolución. Este entorno incierto dificulta la anticipación a posibles contingencias y, por tanto, la formalización de los requisitos de las tareas a desarrollar (Ilgen y Hollenbeck, 1991).

En línea con la Teoría de Autodeterminación, los individuos que se sienten intrínsecamente motivados por su trabajo es probable que muestren mayor persistencia, creatividad, iniciativa y productividad (Ryan y Deci, 2000; Thomas, 2000). Además, los individuos que están intrínsecamente motivados tenderán a asumir mayor responsabilidad para asegurar la consecución de los niveles de habilidades adecuados, que les permitan completar, incluso, aquellas tareas poco interesantes, pero que necesitan ser realizadas (Isen y Reeve, 2005).

En esta línea, el afecto positivo experimentado por los empleados intrínsecamente motivados puede mejorar sus expectativas acerca de los resultados positivos que tendrán sus esfuerzos, así como mejorar las evaluaciones que realizan de los resultados obtenidos, lo cual puede permitir a los empleados incrementar y prolongar el esfuerzo realizado durante el desarrollo de su trabajo (Locke y Latham, 2004). De esta forma, los empleados motivados intrínsecamente, que obtienen satisfacción por el cumplimiento de sus tareas, tenderán a trabajar más duro para sobresalir e incrementar así su destreza.

Investigaciones previas en el área de empoderamiento psicológico han propuesto que la motivación intrínseca puede dar lugar a incrementos en la concentración, la actividad, la flexibilidad y la resiliencia, lo que en su conjunto debería contribuir a la mejora del rendimiento (Thomas y Velthouse, 1990). En esta línea, diversos estudios (Deci y Ryan, 2000; Fredrickson, 1998; Oldham y Cummings, 1996; Ryan y Deci, 1996; Vallerand, 1997;

Zhou, 1998) muestran que la motivación intrínseca tiene un fuerte efecto en la persistencia del esfuerzo, considerada como un predictor fundamental en el desempeño de tareas complejas. Otros estudios han encontrado que la motivación intrínseca está relacionada de forma significativa con la destreza (por ejemplo, García-Chas et al., 2015; Kuvaas, 2006a, 2006b, 2007; Piccolo y Colquitt, 2006).

Los individuos que están intrínsecamente motivados están interesados en el trabajo por sí mismo, y tienden a esforzarse en encontrar nuevas formas de lograr el éxito de forma creativa y eficaz (Weitz, Sujan y Sujan, 1986). Así, su mayor flexibilidad cognitiva y el deseo constante de aprender (Deci y Ryan, 2000), consecuencia de la motivación intrínseca, impulsarán a los individuos a adaptarse a los nuevos retos que afecten a su puesto. Comúnmente se ha aceptado que los comportamientos motivados intrínsecamente dan lugar a mayor flexibilidad, espontaneidad y asunción de riesgos (Amabile, 1983; Deci y Ryan, 1985; Lepper y Greene, 1978). Así, los gestores de redes sociales motivados intrínsecamente están motivados a desarrollar comportamientos adaptativos debido al deseo de ser creativos y adquirir nuevas habilidades y capacidades en su puesto de trabajo. Consecuentemente, proponemos que la motivación intrínseca de los gestores de redes sociales incrementará su rendimiento a través de la mejora de su adaptabilidad a la tarea.

Los individuos motivados intrínsecamente están interesados en su trabajo y fomentan la exploración (Zhou, 1998) tratando de encontrar formas nuevas y más adecuadas para lograr el éxito (Weitz et al., 1986), aceptando incluso la asunción de un mayor nivel de riesgo en el desarrollo de las tareas (Lepper y Greene, 1978).

Parker et al. (2010) mantienen que, cuando los individuos encuentran sus tareas placenteras e intrínsecamente interesantes, tienden a establecer objetivos proactivos y a esforzarse en lograrlos. Así, cuando los empleados estén intrínsecamente motivados, su deseo por aprender y su curiosidad generará acciones proactivas. En esta línea, investigaciones previas han encontrado que la motivación intrínseca está relacionada con comportamientos innovadores en el trabajo (Yidong y Xinxin, 2013) y con comportamientos de ayuda, que constituyen comportamientos proactivos iniciados por los individuos sobre la base de necesidades personales (Penner, Midili y Kegelmeyer, 1997).

En base a los argumentos indicados, esperamos que la motivación intrínseca de los gestores de redes sociales influya positivamente sobre su rendimiento en las tareas a través de la mejora de la destreza, adaptabilidad y proactividad en las tareas. Así, se propone la siguiente hipótesis.

*H16: La motivación intrínseca de los gestores en las redes sociales se relaciona positivamente con el rendimiento en la tarea de los gestores.*

Las dos hipótesis anteriores nos llevan a proponer, adicionalmente, la siguiente:

*H17: El SGRS se relaciona positiva e indirectamente con el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales a través de su motivación intrínseca.*

#### **3.3.4.3 Empatía y motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales**

Diversos investigadores han destacado la empatía como una habilidad fundamental para los empleados en general (por ejemplo, Ahearne, Jelinek y Jones, 2007; Beatty, Mayer, Coleman, Reynolds y Lee, 1996; Pilling y Eroglu, 1994). La empatía, se ha sugerido, es el elemento que más contribuye a fortalecer la interacción social, debido a su capacidad para motivar a los individuos a compartir recursos, cooperar y ayudar a otros (De Vignemont y Singer, 2006; Hosking y Fineman, 1990; Van Lange, 2008). Así, es más probable que los gestores de las redes sociales empáticos satisfagan su necesidad de autonomía, se vean más competentes y satisfagan su necesidad de relación, al interactuar más efectivamente con los compañeros y clientes; todo lo cual incrementará su motivación intrínseca.

Por el contrario, la falta de empatía por parte de los gestores de redes sociales (además de afectar a la satisfacción de los seguidores) puede reducir su motivación intrínseca, al dificultar la satisfacción de las necesidades de autonomía (por ejemplo, acomodándose en su zona de confort), competencia (por ejemplo, al reducir los esfuerzos por buscar nuevas y mejores soluciones) y relación (por ejemplo, al dificultar la relación con compañeros y clientes).

En base a lo anterior, se propone que la empatía de los gestores de redes sociales mejorará su motivación intrínseca debido no solo al fomento del aprendizaje que permite

(Rogers, 1975), sino también a la mejora del desarrollo de relaciones y lazos más fuertes con los clientes (Chun, 2017) y otros empleados. Entonces, planteamos la siguiente hipótesis:

*H18: La empatía de los gestores de las redes sociales se relaciona positivamente con su motivación intrínseca.*

#### **3.3.4.4 Efecto moderador de la empatía de los gestores de las redes sociales**

El modelo que se propone plantea también que la empatía de los gestores de las redes sociales tiene un papel moderador en la relación entre la motivación intrínseca y el rendimiento de los gestores de las redes sociales. La propuesta de este efecto moderador se fundamenta en la TCR (Hobfoll, 1989), ya utilizada previamente.

La TCR propone que los empleados se esfuerzan por adquirir, mantener y desarrollar recursos valiosos para satisfacer sus demandas laborales y protegerse contra el agotamiento de tales recursos. Los recursos se definen como objetos, características personales, condiciones o energías que son importantes para el funcionamiento adaptativo (Hobfoll, 1989). La empatía es un recurso personal que puede ayudar a explicar el rendimiento en la tarea de los gestores de redes sociales (un medio especialmente interactivo), dado que es esencial para el éxito en las interacciones entre empleados y clientes (por ejemplo, Aggarwal, Castleberry, Ridnour y Shepherd, 2005; Giacobbe, Jackson, Crosby y Bridges, 2006) al ayudar a los empleados a comprender sus necesidades (por ejemplo, Giacobbe et al., 2006; Jones y Shandiz, 2015; Stock y Hoyer, 2005) y formular respuestas relevantes y adecuadas a dichas necesidades (Carmeli y Josman, 2006).

De acuerdo con la TCR y, más en concreto, su hipótesis de reemplazo, cuando un empleado tiene un recurso en un nivel bajo (por ejemplo, motivación intrínseca), puede utilizar su reserva de otro recurso de nivel elevado (por ejemplo, empatía) como un medio para proteger su funcionamiento en el trabajo. En consecuencia, los gestores con una elevada empatía pueden tener recursos suficientes para compensar una baja motivación intrínseca y desempeñar adecuadamente su labor en las redes sociales. Por el contrario, cuando los gestores están motivados intrínsecamente, es decir, están dispuestos a dedicar altos niveles de esfuerzo, al consideran que su trabajo es agradable e interesante (Deci et al., 1989), no

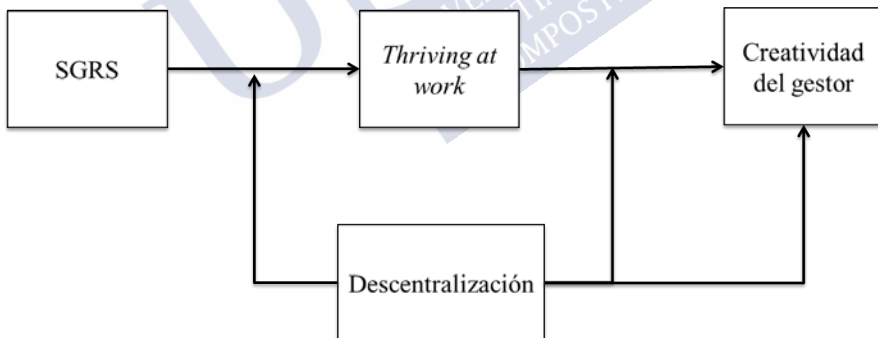
necesitarán la empatía, dado que su propio interés en el trabajo será suficiente para rendir en su tarea satisfactoriamente. En consecuencia, planteamos la hipótesis de que:

*H19: La empatía de los gestores de las redes sociales modera la relación entre la motivación intrínseca y el rendimiento en la tarea de los gestores, de modo que la relación será más débil a medida que la empatía aumenta.*

### 3.4 SGRS Y CREATIVIDAD DE LOS GESTORES DE LAS REDES SOCIALES

En este apartado se propone un modelo que relaciona el SGRS y la creatividad de los gestores de las redes sociales. En este modelo se considera que el *thriving at work* de los gestores mediatiza la relación SGRS-creatividad y que la descentralización modera tanto la influencia del SGRS en el *thriving at work* como el efecto del *thriving at work* en la creatividad. El modelo se muestra gráficamente en la Figura 3.4.

Figura 3.4 Modelo propuesto de la relación entre el SGRS y la creatividad del gestor



#### 3.4.1 Variables consideradas en el modelo de creatividad de los gestores de las redes sociales

Además del SGRS y del *thriving at work*, constructos previamente comentados, este modelo incorpora dos constructos novedosos: (1) la creatividad; y (2) la descentralización.

Antes de argumentar las hipótesis propuestas, analizamos estos dos constructos, ya que tanto el SGRS como el *thriving at work* han sido examinados previamente.

### **3.4.1.1 Creatividad de los gestores de las redes sociales**

La creatividad es un constructo complejo y difuso (Shalley, Gilson y Blum, 2009). Consecuentemente, su estudio ha generado una amplia variedad de definiciones, algunas de las cuales la consideran una característica de una persona y otras un proceso (Amabile, 1988). Sin embargo, la conveniencia de definir la creatividad en términos de un resultado (Amabile, 1983), como una idea o producto (Amabile, 1988; Woodman, Sawyer y Griffin, 1993), ha ido ganando un creciente consenso y es la perspectiva más adoptada (Oldham y Cummings, 1996; Tierney, Farmer y Graen, 1999; Zhang y Bartol, 2010).

En tales términos de resultado, la creatividad generalmente se considera que implica la producción, conceptualización o desarrollo de ideas, procesos o procedimientos novedosos u originales y potencialmente relevantes o útiles para la organización, realizada por un individuo o por un grupo de individuos que trabajan juntos (Amabile, 1988; Shalley, 1991). Esta Tesis Doctoral se centra en el desempeño creativo a nivel individual.

La creatividad existe a lo largo de un continuo, con resultados creativos que van desde pequeñas adaptaciones hasta grandes avances (Shalley, Gilson y Blum, 2000).

Los cambios de la última década en la naturaleza del trabajo, con una mayor competencia global, reestructuración laboral y aplanamiento de las jerarquías organizacionales, hacen que empleados en todos los niveles y tipos de trabajos sientan la necesidad de ser creativos (Shalley et al., 2009).

Cuando los empleados son creativos y sugieren productos, ideas o procedimientos novedosos y útiles, brindan a la organización materia prima importante para su posterior desarrollo (Amabile, 1988; Staw, 1990; Woodman et al., 1993), lo que mejora la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y, por lo tanto, para adaptarse, crecer y competir (por ejemplo, Kanter, 1983, 1988; Van de Ven y Angle, 1989). La creatividad individual es la micro-base de la innovación organizativa (Amabile et al., 1996; Jiang, Wang

y Zhao, 2012; Liu, Chen y Yao, 2012a), contribuyendo sustancialmente al desempeño de la empresa (Gong, Zhou y Chan, 2013; Shalley, Zhou y Oldham, 2004), al logro de una ventaja competitiva (Amabile, 1988; Devanna y Tichy, 1990; Shalley, 1995) y, consecuentemente, a la supervivencia de la organización (Amabile, 1996; George y Zhou, 2002; Zhou, 1998).

Para los gestores de redes sociales conseguir un desempeño creativo es esencial. El desafío principal de las empresas en redes sociales es crear contenido de marca altamente compatible en línea para aumentar las "conversaciones", es decir, el *engagement* del consumidor (Stathopoulou, Borel y Christodoulides, 2017). En otras palabras, es necesario crear una comunicación de la que merezca la pena hablar, si se pretende promover la participación de los consumidores. Esto implica publicar comunicaciones creativas, ya que son mejores para mantener el interés del espectador y, consecuentemente, es más probable que se compartan en línea (De Pelsmacker, Geuens y Vand Den Bergh, 2013; Spielmann y Richard, 2013; Teixeira, 2012; Wang, 2006).

#### **3.4.1.2 Descentralización de la toma de decisiones**

La literatura organizativa ha propuesto distintas formas de conceptualizar la (des)centralización de la toma de decisiones (Wong, Ormiston y Tetlock, 2011). Una manera es considerar la toma de decisiones como centralizada cuando el poder se concentra en manos de unos pocos individuos, independientemente de su nivel organizativo (Hage y Aiken, 1970). Otro enfoque, más extendido, tiene en cuenta la jerarquía organizativa y considera que la toma de decisiones está centralizada cuando reside en manos de unos pocos elegidos, que se encuentran en niveles superiores de la organización (Steers, 1977).

Por tanto, centralizar la toma de decisiones es una forma de regular y controlar el comportamiento de los empleados e implica que éstos tienen escasa discrecionalidad en el trabajo (Hirst, Knippenberg, Chen y Sacramento, 2011). En otras palabras, cuanto más centralizada es la empresa, menos se delega la toma de decisiones (Wally y Baum, 1994).

En un entorno de alta descentralización todos los empleados participan y cuentan con discrecionalidad y oportunidades para actuar de acuerdo con su propio criterio. Por el



contrario, en un entorno de baja descentralización las decisiones vienen derivadas de la cadena de mando ya que las toman unos pocos superiores.

Si bien la formalización y la descentralización podrían parecer dos constructos opuestos, la realidad es que no lo son (Smith et al., 2009). La formalización, es decir, las reglas formales, se implantan para proporcionar restricciones o limitaciones bajo las cuales un empleado empoderado, con autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, puede actuar (Duffy, 2000).

### **3.4.2 Relaciones entre las variables del modelo de creatividad de los gestores de las redes sociales y formulación de hipótesis**

La influencia del SGRS en la creatividad de los gestores de las redes sociales se puede argumentar que está mediatizada por el *thriving at work* de los propios gestores. En el modelo se plantea, además, que la descentralización en la toma de decisiones influye en la creatividad de los gestores de las redes sociales y, también, modera la relación existente entre el SGRS y el *thriving at work*, así como la relación entre el *thriving at work* y la creatividad de los gestores de las redes sociales.

#### **3.4.2.1 SGRS y *thriving at work* de los gestores de las redes sociales**

Esta relación ha sido argumentada previamente, en el primer modelo que analiza la relación entre el SGRS y el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales, por lo que en este punto únicamente recogemos la hipótesis propuesta, a saber:

*H20 (H7): El SGRS se relaciona positivamente al thriving at work de los gestores de las redes sociales.*

### 3.4.2.2 *Thriving at work y creatividad de los gestores de las redes sociales*

El modelo de componentes de la creatividad de Amabile (1988, 1996) representa la creatividad como la confluencia de tres elementos subyacentes: (1) la motivación intrínseca, (2) los conocimientos relevantes para el dominio (*expertise*) y (3) los procesos relativos a la creatividad. De estos factores, de acuerdo con Liu, Gong, Zhou y Huang (2017), el conocimiento relevante para el dominio ha sido el gran olvidado por la literatura.

Los conocimientos relevantes para el dominio comprenden recursos fundamentales para que las personas puedan reunir información existente y generar nuevas ideas en combinaciones novedosas (Anderson, Potočnik y Zhou, 2014). La medida en que los individuos desarrollan sus conocimientos y habilidades en un área de interés dada es una de "las principales influencias en la producción de ideas creativas" (Amabile, 1988, p. 128) y es "necesaria para que [...] se produzca creatividad" (p. 137).

La dimensión de aprendizaje del *thriving at work* se puede relacionar con el desarrollo de conocimientos relevantes para los gestores de redes sociales. Al aprender, los empleados obtienen un conocimiento más específico sobre el trabajo que realizan (Spreitzer et al., 2010) y una amplia gama de posibles acciones que pueden aplicar en la resolución de desafíos (Sutcliffe y Vogus, 2003). En otras palabras, el aprendizaje de los empleados puede generar nuevas habilidades, capacidades y conocimientos sobre cómo trabajar, incrementando así la complejidad cognitiva y comportamental de los individuos (Spreitzer y Sutcliffe, 2007). El proceso de aprendizaje propio del *thriving* puede provocar entonces que los empleados identifiquen nuevas formas de hacer y crear en el trabajo (Carmeli y Spreitzer, 2009) al ser más conscientes de lo que funciona y lo que podría ser susceptible de mejorar. Más concretamente, cuando un individuo tiene altos niveles de *thriving* es probable que tome la iniciativa en mayor medida, con el objetivo de adquirir conocimientos y habilidades útiles para el desarrollo de su carrera (Porath et al., 2012).

Respecto al componente de vitalidad, Csikszentmihalyi (1988, p. 337) afirma que "No importa cuán original sea uno, si uno se aburre del dominio, será difícil interesarse lo suficiente como para hacer una contribución creativa". Del mismo modo, Atwater y Carmeli (2009) descubrieron que, sin energía psicológica positiva, no hay creatividad en los empleados. La dimensión de vitalidad del *thriving at work* captura la fuerza energética que

puede dirigir los comportamientos relacionados con el trabajo; los individuos que se sienten más vitales y energizados en el trabajo se esforzarán más. Esto se relaciona con la creatividad, ya que para que surgan soluciones creativas y útiles es necesario que el individuo preste atención al problema y elija involucrarse mínimamente en su resolución (Zhang y Bartol, 2010).

Investigaciones previas han mostrado que el *thriving at work* predice el desempeño laboral de los individuos más allá de las variables de actitud comunes, influyendo en variables como los comportamientos innovadores y creativos (Carmeli y Spreitzer, 2009) y la proactividad en el trabajo (Ashby et al., 1999; Carmeli et al., 2009).

Como consecuencia de la argumentación y resultados previos, se propone la siguiente hipótesis:

*H21: El thriving at work de los gestores de las redes sociales se relaciona positivamente con su creatividad.*

### **3.4.2.3 Descentralización en la toma de decisiones y creatividad de los gestores de las redes sociales**

Las investigaciones sobre los antecedentes de la creatividad de los individuos (por ejemplo, Gong, Huang y Farh, 2009; Liu, Liao y Loi, 2012b) se han centrado principalmente en factores individuales, de liderazgo y de equipo (Anderson et al., 2014). Sin embargo, se ha apuntado que ciertos aspectos de los entornos de trabajo también pueden tener un efecto importante en la creatividad de las personas (por ejemplo, Amabile et al., 1996; Woodman et al., 1993). En esta línea, autores como Tang, Yu, Cooke y Chen (2017) consideran vital estudiar el impacto de los sistemas de gestión sobre la creatividad de los empleados.

Centralizar la toma de decisiones es una forma de regular y controlar el comportamiento de los empleados e implica que éstos tienen escasa discrecionalidad en el trabajo (Hirst et al., 2011). Este control organizacional suele incluir procedimientos operativos rígidos, vigilancia de los empleados y un fuerte énfasis en seguir las reglas (Shalley et al., 2000), lo que implica que los empleados se sientan presionados a pensar,

sentirse o comportarse de ciertas maneras (Deci et al., 1989). Este control desplaza el foco de atención de las tareas hacia preocupaciones externas (Deci et al., 1989; Deci y Ryan, 1987). En esta línea, Thompson (1965) explicó que las prácticas burocráticas desmotivan la participación en tareas no rutinarias y limitan la innovación (cf. Raub, 2007).

Por el contrario, la descentralización de la toma de decisiones, al otorgarle al empleado la oportunidad de participar, promueve la adquisición, el intercambio y la combinación de conocimientos, facilitando así el comportamiento creativo (Tang et al., 2017). Dada la naturaleza de la creatividad, la descentralización de las decisiones ayuda a establecer un contexto de trabajo en el que se alienta y se faculta a un empleado para explorar diversas alternativas creativas antes (tal vez) de decidirse por una solución creativa viable (Amabile et al., 1996).

En todo caso, para que el efecto de esta delegación de autoridad sea el deseado, es preciso considerar la "perspectiva del empleado individual" (Menon, 2001, p. 158), ya que es necesario que el empleado focal se sienta psicológicamente empoderado.

En base a los argumentos indicados, se propone la siguiente hipótesis:

*H22: La descentralización en la toma de decisiones se relaciona positivamente con la creatividad de los gestores de las redes sociales.*

#### **3.4.2.4 Efecto moderador de la descentralización en la toma de decisiones**

Como se ha indicado en epígrafes anteriores, la TCR (Hobfoll, 1989) argumenta que la falta de un recurso puede ser compensado por la disposición de una cantidad suficiente de otro.

Previamente se argumentó que el SGRS puede entenderse como un recurso laboral, al ser similar a constructos generalmente considerados como recursos, tales como el apoyo organizativo o las oportunidades de aprendizaje (Bakker et al., 2007; Schaufeli et al., 2009). La literatura sobre recursos laborales (por ejemplo, Schaufeli et al., 2009) considera la autonomía de los empleados como un recurso laboral y, puesto que la descentralización en la

toma de decisiones implica otorgar a los empleados un alto nivel de autonomía (Tang, Wei, Snape y Ng, 2015), esta puede ser también considerada un recurso laboral.

Según la hipótesis de reemplazo, enmarcada en la TCR (Hobfoll, 1989), cuando un recurso es bajo (por ejemplo, descentralización), los empleados pueden utilizar su reserva de recursos (por ejemplo, SGRS) como un medio para preservar su bienestar (por ejemplo, el *thriving at work*). En consecuencia, los gestores de las redes sociales que operan en un SGRS de elevado desarrollo pueden tener recursos suficientes para lidiar con una baja autonomía y experimentar *thriving at work*. Por el contrario, cuando los gestores de redes sociales se encuentran en un contexto laboral de alta descentralización, es decir, con autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, ya no necesitan percibir estos niveles de SGRS para llegar a sentir *thriving at work*.

Como resultado, se propone la siguiente hipótesis:

*H23: La descentralización en la toma de decisiones modera la relación entre el SGRS y el thriving at work de los gestores de las redes sociales, de modo que la relación será más débil a medida que la descentralización aumenta.*

Según la perspectiva interaccionista (Woodman et al., 1993; Woodman y Schoenfeldt, 1990), la creatividad de los empleados es el producto de una interacción compleja entre varios factores, como los recursos socioemocionales y los enfoques de gestión (Tang et al., 2017). Por lo tanto, es posible que el *thriving at work* y la descentralización en la toma de decisiones interactúen para influir en la creatividad de los empleados. Sin embargo, ningún estudio que conozcamos ha prestado atención al papel moderador de la descentralización en la relación entre el *thriving at work* y la creatividad de los empleados.

Una vez más recurrimos a la TCR (Hobfoll, 1989) y, en concreto, a la hipótesis de reemplazo. Como ya se comentó, la descentralización en la toma de decisiones puede considerarse un recurso laboral (Schaufeli et al., 2009); por su parte, el *thriving at work* puede entenderse como un recurso personal, al ser similar a constructos de esta categoría (García-Chas et al., 2016; Xanthopoulou et al, 2013).

Según la hipótesis de reemplazo, cuando un recurso es bajo (por ejemplo, la descentralización en la toma de decisiones), los gestores de redes sociales pueden utilizar su

reserva de recursos (por ejemplo, de *thriving at work*) como un medio para proteger su creatividad. En consecuencia, los gestores de redes sociales con un alto *thriving at work*, dada su vitalidad y su sensación de estar progresando en su autodesarrollo, pueden tener recursos suficientes para afrontar una baja descentralización y desempeñar creativamente en las redes sociales. Por el contrario, cuando los gestores de redes sociales se encuentran en un contexto laboral de elevada descentralización, es decir, con autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, ya no necesitan sentir estos niveles de vitalidad y aprendizaje para llegar a ser creativos en su trabajo. En consecuencia, planteamos la hipótesis de que:

*H24: La descentralización modera la relación entre el thriving at work y la creatividad de los gestores de las redes sociales, de modo que la relación será más débil a medida que la descentralización aumenta.*



## **4 METODOLOGÍA Y RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO**





#### 4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se justifica la selección del sector turístico y de usuarios de la red social Facebook que se toman de referencia para analizar las hipótesis argumentadas en el apartado teórico. Posteriormente, se detalla el proceso de recogida de la información, la ficha técnica de la investigación y las escalas de medida utilizadas para cada uno de los conceptos analizados; asimismo, se enumeran las características descriptivas de la muestra. A continuación, se verifica la fiabilidad y validez de cada uno de los conceptos que se desea estudiar. Finalmente, se estiman las relaciones causales objeto de estudio, presentando los resultados empíricos derivados de la investigación de los efectos sobre empleado y consumidor del Sistema de Gestión de Redes Sociales (SGRS).

#### 4.2 DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL

Para la consecución de los objetivos propuestos, en esta Tesis Doctoral se ha centrado la atención en las redes sociales, concretamente en usuarios de Facebook, y en las empresas del sector turístico.

El hecho de centrar la atención en las redes sociales, y específicamente en usuarios de Facebook, está motivado porque representan, de entre las múltiples plataformas de *social media* existentes, el grupo con mayor influencia en términos de impacto y presupuesto de marketing (Tafesse y Wien, 2018).

Facebook es una plataforma social construida alrededor de la identidad, que requiere la configuración del perfil por parte de los usuarios (Kietzmann et al., 2011). En Facebook suele ser necesaria la confirmación por ambas partes para el establecimiento de conexiones entre usuarios, permitiendo establecer así diferentes niveles de privacidad (Zhu y Chen, 2015). Esta red social está caracterizada por lazos relativamente fuertes entre los miembros, creados a partir de interacciones llevadas a cabo de forma regular (Yadav et al., 2013) mediante mensajes personalizados para una o más personas, permitiendo así la satisfacción de necesidades de relación y autoestima por parte de los usuarios (Zhu y Chen, 2015). A través de las diferentes herramientas disponibles, como *likes*, comentarios y la opción de compartir, los usuarios presentes en Facebook pueden expresar sus opiniones y emociones (Chang et al.,

2015; De Vries, Gensler y Leeflang, 2012; Yang, 2012) no solo con otros usuarios, sino también con las empresas.

Para las empresas, Facebook se ha convertido en los últimos años en un elemento imprescindible en el ámbito B2C (Killian y McManus, 2015). Se trata de una red social altamente participativa, considerada una de las principales y más populares plataformas empleadas para comunicar información sobre las empresas, mantener conversaciones con los consumidores y contribuir a la evolución de la historia de las marcas (Distaso y McCorkindale, 2013; Smith et al., 2012). En términos de uso entre consumidores, LePage y Newberry (2019) reflejan cifras importantes en el uso de Facebook en todos los tramos de edad, con una tendencia positiva a lo largo de los años. Así, en 2018 el 82% de los nacidos entre 1981 y 1996 emplearon la red social Facebook, cifra que alcanza el 76% en el caso de los nacidos entre 1965 y 1980, el 59% en los nacidos entre 1946 y 1964 y el 26% de los nacidos antes de 1946.

A la vista de estas cifras, no es de extrañar que entre los principales propósitos de Facebook, desde el punto de vista empresarial, se encuentran la atracción de nuevos consumidores, construcción y gestión de relaciones con consumidores y empresas, y sobre todo la promoción del *engagement* entre las empresas y los consumidores (Culnan et al., 2010; Distaso y McCorkindale, 2013; Killian y McManus, 2015; Royle y Laing, 2014; Zhu y Chen, 2015).

Respecto a la decisión de centrar nuestra atención en el sector turístico, estudios recientes han destacado que el *social media* juega un papel clave en el sector turístico, no solo para los consumidores en la búsqueda de información sobre viajes, sino también para las empresas como herramienta de marketing (Chan y Guillet, 2011; Huang, 2011b; Inversini, Cantoni y Buhalis, 2009; Munar, 2011; Parra-López, Bulchand-Gidumal, Gutiérrez-Taño y Díaz-Armas et al., 2011; Xiang y Gretzel, 2010).

El *social media* es esencial en la actualidad como proveedor de información para los consumidores que planean sus viajes (Munar y Jacobsen, 2014). En el sector turístico, el hecho de que los consumidores no puedan evaluar la calidad y beneficios de los servicios que van a disfrutar antes de que se consuma el producto (Schmallegger y Carson, 2008), sumado a que se trata de productos y servicios de alta implicación, con un coste elevado y altamente

diferenciados (Leung et al., 2013), lleva a los consumidores a recabar y consultar múltiples fuentes de información antes de viajar, con el objetivo de minimizar el riesgo en su toma de decisiones (Jeng y Fesenmaier, 2002). Entre las múltiples fuentes de información disponibles, una de las preferidas es la comunicación interpersonal (*Word of mouth*, WOM), altamente presente en los medios sociales, por ser considerada como una fuente externa a las empresas y de gran credibilidad (Marco-Lajara, Zaragoza-Sáez, Claver-Cortés, Úbeda-García y García-Lillo, 2017; Murphy, Moscardo y Benckendorff, 2007), debido a la falta de intereses comerciales de los individuos que la generan (Casaló, Flavián y Guinalú, 2011; Litvin, Goldsmith y Pan, 2008). Así, la información compartida por los consumidores en las plataformas sociales es muy eficaz para mejorar el comportamiento de compra y la toma de decisiones de los consumidores en relación con el turismo (Barreda, Bilgihan, Nusair y Okumus, 2015), por lo que han sido ampliamente adoptadas por los consumidores a la hora de buscar, organizar y compartir sus experiencias turísticas (Leung et al., 2013). Como consecuencia, al tratarse de una de las principales tendencias con impacto significativo en el sistema turístico, es muy importante que las empresas sepan cómo manejar las redes sociales y conozcan cómo éstas pueden afectar a las decisiones de los consumidores potenciales (Marco-Lajara et al., 2017; Tajvidi y Karami, 2017).

Por otro lado, desde el punto de vista de las empresas que operan en el sector turístico, el uso del *social media*, y concretamente de Facebook (Kasavana, Nusair y Teodosic, 2010), se ha convertido en una de las herramientas de marketing (*online*) dominantes (Filieri, Algezauy y McLeay, 2015; Tajvidi y Karami, 2017).

Esto se ve reflejado en que en los últimos años muchas empresas se han interesado por las redes sociales para hacer negocios, debido a la facilidad de uso y reducido coste de iniciarse y experimentar en el comercio social (Zimmerman, 2012). Esta situación se da sobre todo en empresas de pequeño tamaño, como pequeños hoteles, que ven en las redes sociales un importante medio para contribuir al crecimiento de la empresa (Litvin et al., 2008; O'Connor, 2008) dadas sus limitaciones de presupuesto para campañas de marketing y anuncios impresos (Tajvidi y Karimi, 2017). Las redes sociales permiten a las empresas una actualización más frecuente de sus promociones, eventos y servicios ofrecidos (Hudson y Thal, 2013). En esta línea, diversos investigadores han destacado la capacidad del *social media* para ayudar a las empresas del sector turístico a captar clientes potenciales e

incrementar su presencia *online*, mejorando así sus ingresos (Leung et al., 2013). Una fuerte y adecuada presencia en redes sociales, permite a las empresas turísticas acceder a clientes potenciales directamente, sin que esto suponga un coste económico ni de tiempo (Su, Swanson y Chen, 2016).

Así mismo, las redes sociales permiten a las empresas una adecuada gestión de relaciones con clientes, involucrándolos a través de interacciones sociales motivadas por el contenido generado por consumidores, que ayuda a retener clientes mediante la construcción de relaciones con otros miembros (Wang y Fesenmaier, 2004). Las plataformas sociales desempeñan un papel clave a la hora de facilitar la posibilidad de compartir información entre consumidores y empresas (Tajvidi y Karami, 2017).

Por otro lado, el conocimiento adquirido por las empresas turísticas en las actividades desarrolladas en las redes sociales puede contribuir a promover el rendimiento organizativo (Harrington y Ottenbacher, 2011). El *social media* proporciona a las empresas turísticas oportunidades sin precedentes para una mejor comprensión y respuesta a las preferencias y necesidades de los consumidores (Dellarocas, 2003). Mediante el adecuado análisis de los contenidos generados por los consumidores en las redes sociales –comentarios, me gusta, no me gusta, fotos...–, los responsables de las empresas obtienen gran cantidad de información sobre las necesidades y deseos de los consumidores, así como lo que les gusta o no (tanto de la empresa como de los competidores), lo que permite ofrecer un mejor servicio (Leung et al., 2013; Munar y Jacobsen, 2014).

Así, el *social media* representa una innovación clave en el sector turístico, no sólo porque permite el intercambio de información entre consumidores (Cox, Burgess, Sellitto y Bultjens, 2009; Schmallegger y Carson, 2008; Xiang y Gretzel, 2010) y afecta al potencial de las experiencias de consumidor (Tussyadiah y Fesenmaier, 2009) sino también por la capacidad de estimular la innovación (Hjalager, 2010).

Como consecuencia de esto, las estadísticas reflejan en los últimos años un importante incremento en la atención de investigadores y profesionales sobre el uso y gestión de las redes sociales en el sector turístico (Leung et al., 2013). Así, la literatura existente recoge una proliferación de estudios centrados en el *social media* en turismo en diversas revistas de referencia (Boley, Magnini y Tuten, 2013; Bronner y De Hoog, 2010; Cabiddu et al., 2014;

Chan y Guillet, 2011; Harrigan, Evers, Miles y Daly, 2018; Hvass y Munar, 2012; Kang y Schuett, 2013; Leung et al., 2013; Li y Wang, 2011; Månsson, 2011; Noone, McGuire y Rohlfs, 2011; Prebensen, Kim y Uysal, 2016; Tajvidi y Karami, 2017; Xiang y Gretzel, 2010).

No obstante, pese a la amplia adopción de las redes sociales por parte de turistas – consumidores – y empresas del sector turístico en los últimos años (Chung y Buhalis, 2008; Fuchs, Scholochov y Höpken, 2009; Leung, Lee y Law, 2011; Sánchez-Franco y Rondan-Cataluña, 2010), la gran importancia de estas plataformas para empresas del sector (Guizzardi, Monti y Ranieri, 2016) y el aumento de investigaciones relacionadas con el tema, la manipulación y administración exitosa de las redes sociales y cómo estas pueden afectar a los resultados de las empresas en el sector turístico siguen siendo temas ampliamente desconocidos para profesionales e investigadores (Leung et al., 2013; Tajvidi y Karami, 2017).

Asimismo, pese al importante potencial del *social media*, y más específicamente de las redes sociales en general y de Facebook en particular, en lo que a marketing *online* se refiere, diversos autores han destacado la falta de compromiso de algunas empresas en el mantenimiento de los esfuerzos de marketing en estos medios (Chan y Guillet, 2011). Esta situación podría venir explicada por la incerteza existente en relación al retorno de las inversiones realizadas en marketing en *social media*, ya que las evidencias sobre el retorno de inversión y rendimientos financieros de este tipo de tecnologías son todavía limitadas (por ejemplo Dholakia y Durham, 2010), dada la relativamente reciente aparición del *social media* como medio de marketing (Leung et al., 2013).

Así, es necesaria la adopción de nuevos enfoques teóricos y metodológicos que contribuyan a una mejor y más completa explicación de las características del *social media* en general y las redes sociales en particular (Chan y Guillet, 2011; Hudson y Thal, 2013).

#### 4.3 MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La mayoría de los estudios sobre redes sociales usan datos de consumidores para comprobar el impacto de la gestión de las redes sociales organizativas. Este estudio difiere de

estos esfuerzos en que la evaluación se basa en información obtenida de los proveedores del servicio, sus supervisores y los consumidores. El éxito de una estrategia es impulsado por las personas que "habitan" la casa, es decir, los empleados de la compañía. Además, la gestión del *social media* es difícil de subcontratar ya que la naturaleza personal de la comunicación a través de las redes sociales exige una respuesta auténtica (Bottles y Sherlock, 2011; Dutta, 2010). Así, dado que la gestión de redes sociales es un constructo que incorpora aspectos del proceso, organización y atención al consumidor, las personas que llevan a cabo esta gestión de las redes sociales en las organizaciones se encuentran en una posición única para evaluar la complejidad de un enfoque sistemático que considera tanto el diseño como la implantación del sistema.

La recogida de datos se ha realizado mediante encuestas personales empleando cuestionarios estructurados (ver Anexo I, Anexo II, Anexo III y Anexo IV), realizados de forma auto-administrada y de forma asistida, administrados a los diferentes públicos objeto de estudio: los gestores de redes sociales, los supervisores de estos gestores y los seguidores del perfil de Facebook de las empresas investigadas. El método de contacto con los supervisores y gestores de las empresas ha sido personal, telefónico y *online*, mientras que el contacto con los consumidores o seguidores de las empresas ha sido personal y *online* a través de la red social Facebook. La recogida de los datos referidos a las empresas se ha llevado a cabo a lo largo de un año a través del contacto con 1892 empresas, con una tasa de respuesta del 10,04% y un error de muestreo de 8,1% (para un nivel de confianza del 95,5%). La recogida de los datos referidos a consumidores se llevó a cabo a lo largo de seis meses, contactando con 1000 individuos, con una tasa de respuesta del 20,70%.

Así, los análisis llevados a cabo en esta Tesis Doctoral se realizan empleando dos muestras diferentes. La primera compuesta por 190 gestores de redes sociales y 190 supervisores de 190 empresas españolas del sector turístico, con presencia en redes sociales y cuya gestión corre a cargo de personal propio. La segunda muestra está compuesta por 21 gestores de redes sociales y 21 supervisores pertenecientes a 21 empresas españolas del sector turístico, con presencia en la red social Facebook y cuya gestión está en manos de personal propio, y 207 consumidores, residentes en el territorio español, que siguen a dichas empresas a través de su página de Facebook.

#### 4.4 CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS MUESTRAS

A continuación se procede a describir las dos muestras empleadas en esta Tesis Doctoral.

La primera muestra está compuesta por 190 gestores de redes sociales y 190 supervisores, pertenecientes a 190 empresas españolas del sector turístico con presencia en redes sociales, cuya gestión se realiza por parte de personal interno de la empresa.

La Tabla 4.1 recoge las características principales de las empresas participantes. Se trata de 190 empresas localizadas en 16 comunidades autónomas del territorio español. Dentro del sector turístico, la actividad desarrollada por las empresas varía desde servicios de alojamiento (67,89%) y agencias de viajes, operadores turísticos y servicios de reservas (24,21%) predominantemente, hasta actividades deportivas (3,16%), publicidad (2,11%), transporte aéreo (1,05%), museos (0,53%), servicios de comidas y bebidas (0,53%) y servicios técnicos de arquitectura (0,53%). En cuanto al número de empleados, el 44,21% de las empresas que participaron en el estudio tienen menos de 49 empleados, el 37,37% entre 50 y 250, y el 28,42% tienen más de 250 empleados.

Respecto a los supervisores de los gestores de redes sociales de las empresas participantes, estos son predominantemente hombres (53,16% frente al 46,84% de mujeres) con una edad media de 41,20 años. Mayoritariamente, la supervisión de los gestores de redes sociales recae sobre puestos vinculados a la dirección y administración de la empresa (39,47%), mientras que el 18,95% recae sobre los directores de marketing y marketing *online*, en el 11,05% de los casos sobre los directores de *e-commerce* y *social media* y en el 9,47% de las empresas encuestadas sobre los directores de comunicación. En la Tabla 4.2 se recogen las características descriptivas de los supervisores de los gestores de redes sociales encuestados.

**Tabla 4.1 Características descriptivas de las empresas - Muestra 1**

Variable	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Actividad (Código CNAE)	51- Transporte aéreo	2	1,05%
	55- Servicios de alojamiento	129	67,89%
	56- Servicios de comidas y bebidas	1	0,53%
	71- Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	1	0,53%
	73- Publicidad y estudios de mercado	4	2,11%
	79- Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos	46	24,21%
	91- Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	1	0,53%
	93- Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	6	3,16%
Número de empleados	Menos de 6	9	4,74%
	De 6 a 9	7	3,68%
	De 10 a 49	68	35,79%
	De 50 a 250	71	37,37%
	Más de 250	35	18,42%
Localización	Andalucía	21	11,05%
	Aragón	8	4,21%
	Asturias	4	2,11%
	Cantabria	4	2,11%
	Castilla La Mancha	1	0,53%
	Castilla y León	7	3,68%
	Cataluña	23	12,11%
	Comunidad Valenciana	17	8,95%
	Extremadura	3	1,58%
	Galicia	22	11,58%
	Islas Baleares	22	11,58%
	Islas Canarias	19	10,00%
	La Rioja	1	0,53%
	Madrid	24	12,63%
	Málaga	4	2,11%
País Vasco	10	5,26%	



Tabla 4.2 Características descriptivas de los supervisores - Muestra 1

Variable	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Mujeres	89	46,84%
	Hombres	101	53,16%
Puesto	Director/a	61	32,11%
	Adjunto/Asistente de Dirección	6	3,16%
	Subdirector/a	4	2,11%
	Responsable de Administración	4	2,11%
	Director/a de <i>E-commerce</i> y <i>Social Media</i>	21	11,05%
	Director/a de Marketing	31	16,32%
	Director/a de Marketing <i>online</i>	5	2,63%
	Director/a Comercial/Ventas	12	6,32%
	Director/a de Comunicación	18	9,47%
	Director/a de Operaciones/Proyectos	6	3,16%
	Responsable del área tecnológica	2	1,05%
	Jefe/a de Recepción	9	4,74%
	Otros	11	5,79%
	<b>Media</b>		<b>Desviación Típica</b>
Edad		41,20	8,87

En lo que se refiere a los gestores de redes sociales, cuyas características descriptivas se detallan en la Tabla 4.3, el 66,84% son mujeres mientras que el 33,16% son hombres, con una edad media de 35,35 años. Respecto a los estudios realizados, tan solo el 11,05% de los encuestados no cuentan con estudios de grado o licenciatura, mientras que las titulaciones predominantes son turismo (25,79%), periodismo (13,16%), publicidad y relaciones públicas (12,63%), y estudios relacionados con la administración de empresas y comercio (11,05%). La antigüedad media de los gestores en la empresa es de 5,28 años, siendo su experiencia media como gestor de 3,83 años, su experiencia media en marketing de 5,59 años y su experiencia media en el sector turístico de 8,94 años. En lo que a actividades desarrolladas se refiere (siendo 1 nada y 7 mucho), los gestores de redes sociales se dedican tanto a la atención a consumidores (5,78) como a la generación de contenidos (5,59).

**Tabla 4.3 Características descriptivas de los gestores – Muestra 1**

Variable	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Mujeres	127	66,84%
	Hombres	63	33,16%
Grado / Licenciatura	Administración y Dirección de Empresas/ Economía/Finanzas/Comercio	21	11,05%
	Comunicación/Telecomunicaciones/ Comunicación audiovisual	9	4,74%
	Turismo	49	25,79%
	Dirección de empresas hoteleras	5	2,63%
	Relaciones Laborales	2	1,05%
	Periodismo	25	13,16%
	Publicidad y Relaciones Públicas	24	12,63%
	Diseño gráfico/Informática	7	3,68%
	Filologías/Traducción	4	2,11%
	Psicología	3	1,58%
Otras	Otras	20	10,53%
	Sin grado/licenciatura	21	11,05%
Posgrado en Marketing Digital	Si	51	26,84%
	No	139	73,16%
		<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>
Edad		35,35	8,50
Antigüedad en la empresa *		5,28	6,11
Experiencia como gestor/a *		3,83	2,72
Experiencia en Marketing *		5,59	5,83
Experiencia en el sector *		8,94	7,08
Generación de contenidos**		5,59	1,67
Atención a consumidores**		5,78	1,40
Otras tareas**		5,11	2,19

Nota: \*en años; \*\*siendo 1 Nada y 7 Mucho.

La segunda muestra está compuesta por 21 supervisores y 21 gestores de redes sociales de 21 empresas españolas del sector turístico con presencia en la red social Facebook (de cuya gestión se ocupa personal interno de la empresa), así como por 207 consumidores que siguen a dichas empresas en la red social Facebook a través de su página de empresa.

En la Tabla 4.4 se recogen las características descriptivas de las 21 empresas. Se trata de pequeñas, medianas y grandes empresas localizadas en 8 comunidades autónomas del territorio español, dedicadas a servicios de alojamiento (57,14%), actividades de agencias de viajes (23,81%), así como actividades deportivas y transporte aéreo (9,52% cada una).

**Tabla 4.4 Características descriptivas de las empresas – Muestra 2**

Variable	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Actividad (Código CNAE)	51- Transporte aéreo	2	9,52%
	55- Servicios de alojamiento	12	57,14%
	79- Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos	5	23,81%
	93- Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	2	9,52%
Número de empleados	Menos de 9	6	28,57%
	De 10 a 49	3	14,29%
	De 50 a 250	3	14,29%
	Más de 250	9	42,86%
Localización	Asturias	1	4,76%
	Cantabria	1	4,76%
	Comunidad Valenciana	1	4,76%
	Galicia	7	33,33%
	Islas Baleares	4	19,05%
	Islas Canarias	1	4,76%
	Madrid	4	19,05%
	Málaga	2	9,52%

Respecto a los supervisores de esta muestra, cuyas características descriptivas se detallan en la Tabla 4.5, son en su mayoría hombres (57,14% frente al 42,86% de mujeres) con una edad media de 40,19 años. La supervisión de los gestores en estas empresas recae mayoritariamente en el director de la empresa (38,10% de los casos) o en el director de *e-commerce* y *social media* (33,33%).

La Tabla 4.6 recoge las características descriptivas de los gestores. De los 21 gestores de redes sociales que componen esta muestra, el 76,19% son mujeres y el 23,81% son hombres, con una edad media de 39,95 años. Respecto a los estudios de grado o licenciatura realizados, tan solo el 14,29% de los encuestados no cuentan con estudios de este nivel, mientras que predominan las titulaciones en periodismo (23,81%) y comunicación (19,05%). De los 21 gestores, el 47,62% cuenta con estudios de posgrado específicos en Marketing digital. La antigüedad media en la empresa de los gestores encuestados es de 4,33 años. En cuanto a la experiencia de los gestores, la experiencia media como gestor/a es de 4,48 años, la experiencia media en el ámbito del marketing de 6,76 años y la experiencia media en el sector es de 9,52 años. En lo que respecta al tipo de actividad desarrollada por los gestores, la dedicación media (siendo 1 nada y 7 mucho) a la generación de contenidos es de 5,86, seguida por la atención a consumidores que es de 5,43.

**Tabla 4.5 Características descriptivas de los supervisores – Muestra 2**

Variable	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Mujeres	9	42,86%
	Hombres	12	57,14%
Puesto	Director/a	8	38,10%
	Director/a de <i>E-commerce</i> y <i>Social Media</i>	7	33,33%
	Director/a de Marketing	1	4,76%
	Director/a de Marketing <i>online</i>	1	4,76%
	Director/a Comercial/Ventas	1	4,76%
	Director/a de Comunicación	3	14,29%
			<b>Media</b>
Edad		40,19	9,28

**Tabla 4.6 Características descriptivas de los gestores – Muestra 2**

Variable	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Mujeres	16	76,19%
	Hombres	5	23,81%
Grado / Licenciatura	Administración y Dirección de Empresas	2	9,52%
	Comunicación/Comunicación Audiovisual	4	19,05%
	Turismo	2	9,52%
	Desarrollo de Aplicaciones Informáticas	1	4,76%
	Periodismo	5	23,81%
	Publicidad y Relaciones Públicas	2	9,52%
	Otras	2	9,52%
	Sin grado/licenciatura	3	14,29%
Posgrado en Marketing Digital	Si	10	47,62%
	No	11	52,38%
		<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>
Edad		35,95	6,42
Antigüedad en la empresa *		4,33	3,81
Experiencia como gestor/a *		4,48	2,86
Experiencia en Marketing *		6,76	6,07
Experiencia en el sector *		9,52	6,62
Generación de contenidos**		5,86	1,91
Atención a consumidores**		5,43	1,43
Otras tareas**		4,20	2,68

Nota: \*en años; \*\*siendo 1 Nada y 7 Mucho.

La muestra de consumidores está constituida por un total de 207 individuos de los cuales el 56,52% son mujeres y el 43,48% restante hombres, con una edad media de 33,77 años. Respecto al nivel educativo, el 28% de los encuestados no tienen formación o poseen un nivel de educación básica, mientras que el 32,37% tienen estudios de formación profesional o bachillerato y el 39,62% restante formación universitaria o de posgrado. En relación a la situación laboral de los encuestados, el 63,29% son trabajadores por cuenta ajena a tiempo parcial o completo, el 8,21% son trabajadores por cuenta propia, un 14,01% se encuentran

desempleados, el 8,21% son estudiantes y el 6,28% son amas de casa o personas jubiladas. En lo que a nivel de ingresos se refiere, el 53,1% de los encuestados tienen un salario mensual inferior a mil euros, el 29,47% perciben entre mil y dos mil euros al mes y tan solo el 16,43% de la muestra cuenta con ingresos mensuales superiores a los dos mil euros. En la Tabla 4.7 se detallan las características descriptivas de los consumidores.

**Tabla 4.7 Características descriptivas de los consumidores – Muestra 2**

Variable	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Mujeres	117	56,52%
	Hombres	90	43,48%
Nivel educativo	Sin formación	1	0,48%
	Educación básica	57	27,54%
	Formación Profesional	41	19,81%
	Bachillerato	26	12,56%
	Formación Universitaria	60	28,99%
	Formación de Posgrado	22	10,63%
	Situación Laboral	Desempleado	29
Ama de casa		12	5,80%
Estudiante		17	8,21%
Autónomo		17	8,21%
Empleado a tiempo parcial		32	15,46%
Empleado a tiempo completo		99	47,83%
Jubilado		1	0,48%
Salario mensual	Entre 0€ y 500€	75	36,23%
	Entre 501€ y 1000€	37	17,87%
	Entre 1001€ y 1500€	32	15,46%
	Entre 1501€ y 2000€	29	14,01%
	Entre 2001€ y 3000€	31	14,98%
	Entre 3001€ y 5000€	3	1,45%
Edad		<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>
		33,77	10,87

#### 4.5 MEDICIÓN DE LOS CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Todas las escalas utilizadas en esta Tesis Doctoral, excepto las desarrolladas para el SGRS, han sido adaptadas de escalas previamente validadas y empleadas en estudios anteriores. Para medir los constructos utilizados, se han empleado escalas multi-ítem tipo Likert de 7 puntos, siendo 1 “muy en desacuerdo” y 7 “muy de acuerdo”.

Para la obtención de datos realizada, se han utilizado tres fuentes de información diferentes, (1) supervisores, (2) gestores de redes sociales y (3) consumidores.

A través de los supervisores, se han obtenido los datos para las escalas de *apoyo de la alta dirección*, *rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales* y *creatividad del gestor de las redes sociales*, que se detallan a continuación, y cuyos ítems se recogen en la Tabla 4.8.

*Apoyo de la alta dirección*: Definido como el grado en que la alta dirección comprende la importancia de la tecnología (en este estudio, las redes sociales) y está involucrada en actividades tecnológicas que se relacionan con su éxito (García-Morales et al. 2014). Se mide a través de cuatro ítems adaptados de las escalas empleadas por Jaworski y Kohli (1993) y por Trainor et al. (2014).

*Rendimiento del gestor de las redes sociales*: En este estudio adoptamos las dimensiones de rendimiento laboral individual presentadas por Griffin et al. (2007). Estos autores han desarrollado una taxonomía integradora de los constructos de rendimiento y han elaborado una escala de rendimiento que incluye tres dimensiones a nivel individual: destreza, adaptabilidad y proactividad. Así, en esta tesis, se ha considerado el rendimiento individual como un constructo de segundo orden con estas tres dimensiones, medidas a través de tres ítems cada una.

*Creatividad del gestor de las redes sociales*: Para medir la creatividad de los gestores de las redes sociales –definida por Amabile (1988) como la producción de ideas útiles y novedosas–, se han empleado ocho ítems extraídos y adaptados de las escalas de Tierney et al. (1999) y de Ettlíe y O’Keefe (1982).

A través de los gestores de redes sociales se obtuvieron los datos para las escalas de *motivación intrínseca*, *empatía*, *thriving at work* y *descentralización*, detalladas a continuación, cuyos ítems se recogen en la Tabla 4.9.

*Motivación intrínseca*: Definida como la motivación para desarrollar una actividad por sí misma, con el fin de experimentar la satisfacción y placer inherentes a la propia actividad (Deci et al., 1989), en esta Tesis Doctoral, en el contexto de las redes sociales, se define como el interés de los gestores en las redes sociales, por el mero placer y satisfacción de participar en ellas. Este constructo se ha medido empleando una adaptación de la escala de Tierney et al. (1999), utilizando cuatro de los cinco ítems que componen la escala original.

*Empatía*: Para medir la empatía emocional de los gestores –la habilidad de los individuos para comprender las experiencias emocionales de otros (Lee, 2016) –, en línea con investigaciones previas (Lee, 2016), se han utilizado cuatro ítems de la escala original del Cociente de Empatía de Lawrence, Shaw, Baker, Baron-Cohen y David (2004).

*Thriving at work*: Este constructo refleja el estado psicológico en el que los individuos experimentan sentido de vitalidad y aprendizaje (Spreitzer et al., 2005). El *thriving at work* constituye un constructo latente de segundo orden con dos dimensiones, vitalidad y aprendizaje (Porath et al., 2012; Spreitzer et al., 2005; Spreitzer y Porath, 2014). Para medir la vitalidad se han empleado cuatro ítems y para medir el aprendizaje tres ítems, en línea con Prem et al. (2017), de los cinco que contiene la escala original para cada dimensión (Porath et al., 2012).

*Descentralización*: Hace referencia a un entorno donde todos los empleados participan y cuentan con discrecionalidad y oportunidades para actuar de acuerdo con su propio criterio (Hirst et al., 2011). Se mide a través de tres ítems adaptados de las escalas empleadas por Jaworski y Kohli (1993) y Smith et al. (2009).

A través de los consumidores, se han obtenido los datos para las escalas de *inversión percibida en la relación*, *implicación en el producto/servicio/marca* y *engagement del cliente* descritas a continuación, y cuyos ítems se reflejan en la Tabla 4.10.

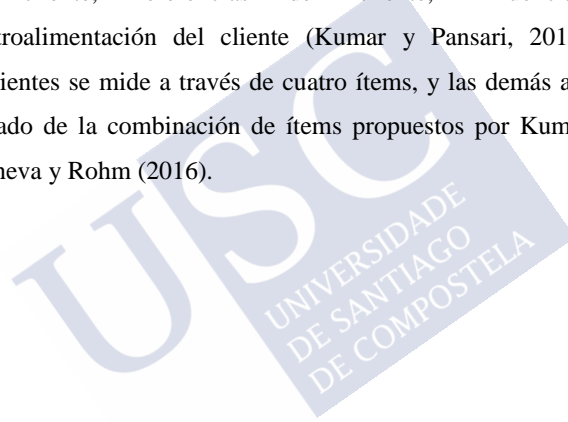
*Inversión percibida en la relación*: Para medir la percepción de inversión en la relación – la percepción de los individuos sobre el alcance de los esfuerzos que una empresa



realiza para retener a los clientes (Zainol et al., 2015) –, se ha empleado la escala de tres ítems de De Wulf et al. (2001).

*Implicación en el producto/servicio/marca:* Definida como la importancia que un determinado producto/servicio/marca tiene para el consumidor (Han y Kim, 2017), la implicación en el producto/servicio/marca se mide, en línea con Homburg, Fürst y Koschate (2010), utilizando tres ítems extraídos de Blodgett et al. (1993) y Conlon y Murray (1996).

*Engagement del cliente:* Este constructo recoge la actitud del cliente, el comportamiento y el nivel de conexión entre los clientes y con la empresa (Kumar y Pansari, 2016). Así, se conceptualiza como un factor de segundo orden con cuatro dimensiones, compras del cliente, referencias del cliente, influencia del cliente y conocimiento/retroalimentación del cliente (Kumar y Pansari, 2016). La dimensión de referencias de clientes se mide a través de cuatro ítems, y las demás a través de cinco ítems cada una, resultado de la combinación de ítems propuestos por Kumar y Pansari (2016) y Hamilton, Kaltcheva y Rohm (2016).



**Tabla 4.8 Escalas de medida. Fuente de obtención de datos: Supervisor**

<b>APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN</b>	<b>Código</b>
1- La alta dirección apoya de forma explícita la presencia de la empresa en las redes sociales.	AAD1
2- La alta dirección a menudo dice a los empleados que las redes sociales son una parte integral de la empresa.	AAD2
3- La alta dirección participa activamente en las redes sociales.	AAD3
4- La alta dirección enfatiza la importancia de la participación de la empresa en las redes sociales.	AAD4
<b>RENDIMIENTO EN LA TAREA DEL GESTOR DE LAS REDES SOCIALES</b>	<b>Código</b>
<i>Competencia en la tarea</i>	
1- Desarrolla bien las tareas principales de su puesto.	TPROF1
2- Para realizar las tareas de su puesto utiliza los procedimientos establecidos.	TPROF2
3- Se asegura de hacer sus tareas del modo adecuado.	TPROF3
<i>Proactividad en la tarea</i>	
4- Inicia mejores formas de hacer las tareas.	TPROA1
5- Tiene ideas para mejorar el modo de realizar las tareas.	TPROA2
6- Realiza cambios en la forma de llevar las tareas a cabo.	TPROA3
<i>Adaptabilidad en la tarea</i>	
7- Se adapta bien a los cambios en las tareas.	TADAP1
8- Afronta bien los cambios en el modo de realizar sus tareas.	TADAP2
9- Desarrolla nuevas habilidades que le ayudan a adaptarse a los cambios en las tareas.	TADAP3
<b>CREATIVIDAD DEL GESTOR DE LAS REDES SOCIALES</b>	<b>Código</b>
1- Demuestra originalidad en su trabajo.	CREAT1
2- Asume riesgos al hacer su trabajo en términos de generar nuevas ideas.	CREAT2
3- Encuentra nuevos usos para métodos o <i>software</i> existente.	CREAT3
4- Soluciona problemas que a otros/as les han causado dificultades.	CREAT4
5- Identifica oportunidades para nuevos servicios/procesos.	CREAT5
6- Genera ideas relacionadas con el trabajo nuevas pero operativas.	CREAT6
7- Sirve como un buen modelo de creatividad.	CREAT7
8- Genera ideas revolucionarias en nuestro campo.	CREAT8

**Tabla 4.9 Escalas de medida. Fuente de obtención de datos: Gestor de redes sociales**

<b>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</b>	<b>Código</b>
1- Disfruto encontrando soluciones a problemas complejos en redes sociales.	MOTI1
2- Disfruto identificando nuevas ideas en redes sociales.	MOTI2
3- Disfruto creando nuevos procedimientos en redes sociales.	MOTI3
4- Disfruto mejorando los procesos o contenidos existentes en redes sociales.	MOTI4
<b>EMPATÍA</b>	<b>Código</b>
1- Puedo captar cómo se siente alguien rápida e intuitivamente.	EMPAT1
2- Me genera malestar ver sufrir a alguien.	EMPAT2
3- Me preocupa cómo se puede sentir alguien si no se le invita a una fiesta.	EMPAT3
4- Tiendo a implicarme emocionalmente en los problemas de mis amigos.	EMPAT4
<b>THRIVING AT WORK</b>	<b>Código</b>
<i>Aprendizaje</i>	
1- En mi trabajo a menudo aprendo cosas nuevas.	AP1
2- En mi trabajo continuo aprendiendo con el paso del tiempo.	AP2
3- En mi trabajo mejoro continuamente mis habilidades.	AP3
<i>Vitalidad</i>	
4- En mi trabajo me siento vivo/a y lleno de vitalidad.	VIT1
5- En mi trabajo tengo energía y ánimo.	VIT2
6- En mi trabajo me siento alerta y despierto/a.	VIT3
7- Me ilusiona ir a trabajar cada día.	VIT4
<b>DESCENTRALIZACIÓN</b>	<b>Código</b>
1- Los gestores de redes toman decisiones importantes sobre las redes sociales sin buscar la aprobación de la dirección.	DEC1
2- Los gestores de redes tienen la libertad y autoridad para actuar de forma autónoma en las redes sociales.	DEC2
3- Se anima a los gestores de redes a que resuelvan los problemas que surgen en las mismas usando su propio juicio.	DEC3

**Tabla 4.10 Escalas de medida. Fuente de obtención de datos: Consumidor**

<b>INVERSIÓN PERCIBIDA EN LA RELACIÓN</b>	<b>Código</b>
1- Esta empresa se esfuerza por aumentar la lealtad de sus clientes habituales.	PRINV1
2- Esta empresa se esfuerza mucho para mejorar su relación con sus clientes habituales.	PRINV2
3- Esta empresa realmente se preocupa de conservar a sus clientes habituales.	PRINV3
<b>IMPLICACIÓN EN EL PRODUCTO/SERVICIO/MARCA</b>	<b>Código</b>
1- En comparación con otros productos/servicios que compro, este producto/servicio es bastante importante para mí.	SERVI1
2- Dependo mucho de este producto/servicio.	SERVI2
3- El precio de este producto/servicio es relativamente alto.	SERVI3
<b>ENGAGEMENT DEL CLIENTE</b>	<b>Código</b>
<i>Compras de clientes</i>	
1- Es muy probable que compre esta marca en el futuro.	CPUR1
2- Es casi seguro que compre productos/servicios de esta marca en el futuro.	CPUR2
3- Estoy contento con mis compras de esta marca.	CPUR3
4- No veo reflejado el valor de mi dinero cuando compro esta marca.*	CPUR4
5- Obtener los productos/servicios de esta marca me hace feliz.	CPUR5
<i>Referencias de clientes</i>	
6- Promuevo esta marca debido a los beneficios económicos que proporciona por referenciarla (compartirla, darle a me gusta...).	CREF1
7- Además del valor derivado del producto, los incentivos monetarios por referenciar la marca también me animan a referenciarla a mis amigos y familiares.	CREF2
8- Disfruto referenciando esta marca a mis amigos y familiares debido a los incentivos monetarios de hacerlo.	CREF3
9- Dado que uso esta marca, remito a mis amigos y familiares a esta marca debido a los incentivos económicos de comunicarla.	CREF4
<i>Influencia de clientes</i>	
10- Recomiendo esta marca a mis amigos cercanos.	CINF1
11- No comento activamente esta marca en ningún medio.*	CINF2
12- Me encanta hablar de mi experiencia con esta marca.	CINF3
13- Comento los beneficios que obtengo de esta marca con otras personas.	CINF4
14- Soy parte de esta marca y la menciono en mis conversaciones.	CINF5

<i>Conocimiento de clientes</i>	
15- Hago sugerencias constructivas a la marca sobre cómo mejorar.	CKN1
16- Proporciono información a la empresa sobre mis experiencias con esta marca.	CKN2
17- Proporciono sugerencias para mejorar el rendimiento de esta marca.	CKN3
18- Proporciono sugerencias/comentarios sobre los nuevos productos/servicios de esta marca.	CKN4
19- Proporciono sugerencias/comentarios para el desarrollo de nuevos productos/servicios de esta marca.	CKN5

Nota: \*Ítems inversos.

#### 4.6 ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Para garantizar la adecuada utilización de las escalas empleadas en la medición de los conceptos estudiados en este trabajo de investigación, se adopta un proceso subdividido en dos etapas relacionadas: en la primera, se lleva a cabo el análisis individual de las escalas de medida y, en la segunda, su análisis conjunto para comprobar la fiabilidad y validez.

En la primera etapa, con el fin de depurar las escalas de medida, se calcula para cada concepto el Coeficiente de Cronbach así como los estadísticos descriptivos mediante el *software* SPSS para Windows (ver Tabla 4.11 y Tabla 4.12). Los resultados se consideran satisfactorios ya que todos los conceptos cuentan con un Coeficiente de Cronbach superior a 0,7 (Nunnally 1978).

En la segunda etapa, se procede al análisis conjunto de las escalas de medida. Para ello se estiman distintos modelos de medida, de acuerdo con la estructura de las hipótesis presentada en el capítulo previo. El criterio que se sigue a la hora de delimitar los modelos de medida es que los modelos incluyan todas las combinaciones de variables en que pudiera haber problemas de validez discriminante. Para llevar a cabo el análisis factorial confirmatorio se ha empleado EQS 6.1. Con el objetivo de evitar problemas de normalidad con los datos, se ha utilizado el método de máxima verosimilitud robusto en el análisis de los resultados obtenidos.

Tabla 4.11 Análisis descriptivo y *Alpha* de Cronbach de las escalas de medida para la muestra con datos de empresas

Escala	Obs	Media	Desv. Tip.	Min	Max	<i>Alpha</i> de Cronbach
<b>Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales</b>	190	6,009	1,054	2,33	7	0,952
<i>Thriving at work</i>	190	5,956	1,067	1,42	7	0,938
<b>Apoyo de la alta dirección</b>	190	5,564	1,449	1	7	0,893
<b>SGRS</b>	190	4,698	1,255	1,35	6,92	0,948
<b>Empatía</b>	190	5,849	1,064	2	7	0,807
<b>Motivación intrínseca</b>	190	5,975	1,214	1,5	7	0,951
<b>Creatividad del gestor de las redes sociales</b>	190	5,509	1,213	1,63	7	0,949
<b>Descentralización</b>	190	4,863	1,480	1	7	0,764

Tabla 4.12 Análisis descriptivo y *Alpha* de Cronbach de las escalas de medida para la muestra con datos de empresas y consumidores

Escala	Obs	Media	Desv. Tip.	Min	Max	<i>Alpha</i> de Cronbach
<b>SGRS</b>	21	4,611	1,563	1,53	6,13	0,977
<i>Engagement del cliente</i>	207	4,274	1,235	1,43	6,54	0,947
<b>Inversión percibida en la relación</b>	207	5,055	1,463	1	7	0,882
<b>Implicación en el producto/servicio/marca</b>	207	3,749	1,603	1,33	6,67	0,892

#### 4.6.1 SGRS y *customer engagement*

En la Tabla 4.13 se recogen los resultados del análisis factorial confirmatorio realizado para el modelo propuesto de la relación entre el SGRS y el *customer engagement*. A través de los estimadores robustos de máxima verosimilitud empleados, se comprueba el adecuado ajuste general del modelo ( $\chi^2$ : 589,4688 (gl=275)  $p < .001$ ; CFI: 0,932; IFI: 0,932; SRMR: 0,067; NNFI: 0,926). Los índices de ajuste se seleccionaron de acuerdo con las recomendaciones de la literatura psicométrica. Así, el CFI y el IFI evalúan el aumento proporcional en el ajuste del modelo de medida sobre un modelo de base más restrictivo (Bentler, 1990; Bollen, 1989); en concreto, el CFI es uno de los índices de ajuste incremental más fiable y el más utilizado en la literatura de marketing (McDonald y Ho, 2002). Además, se estima el SRMR, que presenta la diferencia media entre las varianzas y covarianzas predichas y las observadas en el modelo, permitiendo analizar los residuos estandarizados (Bentler, 1995). Cuando se emplean estos índices conjuntamente para evaluar el ajuste del modelo, valores cercanos a 0,95 para el CFI y el IFI, y valores menores o iguales a 0,08 para el SRMR, indican un ajuste del modelo adecuado (Hu y Bentler, 1999).

Por otra parte, apreciamos que las escalas de medida empleadas son fiables, dado que todas las variables presentan un *Alpha* de Cronbach superior a 0.7, una fiabilidad compuesta superior a 0.6 y un AVE superior a 0.5 (Hair et al., 1999). Además, los indicadores utilizados son válidos, ya que se confirma la validez convergente (las cargas estandarizadas toman valores superiores a 0.5 y son estadísticamente significativas) y también la discriminante (las correlaciones entre las variables presentan intervalos de confianza que no incluyen la unidad, y el valor de las mismas al cuadrado no supera el AVE de los factores implicados) como se aprecia en la Tabla 4.14.

Tabla 4.13 Propiedades psicométricas de las variables del modelo de *customer engagement*

Dimensión variables	Carga estandarizada	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	AVE	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
<b>Inversión percibida en la relación</b>		0,887	0,723	0,882
PRINV1	0,819*			
PRINV2	0,895*			
PRINV3	0,835*			
<b>Implicación en el producto/servicio/marca</b>		0,893	0,740	0,892
SERV11	0,951*			
SERV12	0,909*			
SERV13	0,699*			
<b>Engagement del cliente</b>		0,907	0,723	0,947
<i>Compras de clientes</i>				
CPUR1	0,791*			
CPUR2	0,844*			
CPUR3	0,808*			
CPUR4	0,702*			
CPUR5	0,829*			
<i>Referencias de clientes</i>				
CREF1	0,771*			
CREF2	0,861*			
CREF3	0,839*			
CREF4	0,861*			
<i>Influencia de clientes</i>				
CINF1	0,858*			
CINF2	0,777*			
CINF3	0,834*			
CINF4	0,820*			
CINF5	0,806*			
<i>Conocimiento de clientes</i>				
CKN1	0,767*			
CKN2	0,877*			
CKN3	0,796*			
CKN4	0,846*			
CKN5	0,795*			

SATORRA-BENTLER  $\chi^2$ : 589,4688 (gl= 275)  $p < ,001$ ; CFI: 0,932; IFI: 0,932; SRMR: 0,067; NNFI: 0,926

\*  $p < 0,05$ .



Tabla 4.14 Validez discriminante de las variables del modelo de *customer engagement*

Variables	1	2	3
1. Inversión percibida en la relación	<b>0,723</b>	[0,448-0,676]	[0,716-0,952]
2. Implicación en el producto/servicio/marca	0,316	<b>0,740</b>	[0,643-0,879]
3. <i>Engagement</i> del cliente	0,696	0,579	<b>0,723</b>

Nota: Los elementos de la diagonal (en negrita) muestran la Varianza Extraída Media (AVE). Se muestran las correlaciones al cuadrado.

#### 4.6.2 SGRS y rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales: primer modelo

En la Tabla 4.15 se recogen los resultados del análisis factorial confirmatorio realizado para el primer modelo propuesto de la relación entre el SGRS y el rendimiento en la tarea del gestor. Mediante los estimadores robustos de máxima verosimilitud utilizados, se comprueba que el ajuste general del modelo es adecuado ( $\chi^2$ : 195,4175 (gl= 170)  $p > .05$ ; CFI: 0,982; IFI: 0,982; SRMR: 0,048; NNFI: 0,980). Por otra parte, apreciamos que las escalas de medida empleadas son fiables, ya que todas las variables presentan un *Alpha* de Cronbach superior a 0.7, una fiabilidad compuesta superior a 0.6 y un AVE superior a 0.5 (Hair et al., 1999). Además, los indicadores utilizados son válidos, ya que se confirma la validez convergente (las cargas estandarizadas toman valores superiores a 0.5 y son estadísticamente significativas) y también la discriminante (las correlaciones entre las variables presentan intervalos de confianza que no incluyen la unidad, y el valor de las mismas al cuadrado no supera el AVE de los factores implicados) como se aprecia en la Tabla 4.16.

Tabla 4.15 Propiedades psicométricas de las variables del primer modelo de rendimiento en la tarea del gestor

Dimensión variables	Carga estandarizada	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	AVE	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
<b>Thriving at work</b>		0,827	0,706	0,938
<i>Aprendizaje</i>				
AP1	0,923*			
AP2	0,941*			
AP3	0,824*			
<i>Vitalidad</i>				
VIT1	0,941*			
VIT2	0,951*			
VIT3	0,873*			
VIT4	0,840*			
<b>Apoyo de la alta dirección</b>		0,905	0,706	0,893
AAD1	0,790*			
AAD2	0,883*			
AAD3	0,780*			
AAD4	0,901*			
<b>Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales</b>		0,970	0,915	0,952
<i>Destreza en la tarea</i>				
TPROF1	0,870*			
TPROF2	0,795*			
TPROF3	0,868*			
<i>Proactividad en la tarea</i>				
TPROA1	0,929*			
TPROA2	0,894*			
TPROA3	0,777*			
<i>Adaptabilidad en la tarea</i>				
TADAP1	0,892*			
TADAP2	0,883*			
TADAP3	0,901*			

SATORRA-BENTLER  $\chi^2$ : 195,4175 (gl=170)  $p > .05$ ; CFI: 0,982; IFI: 0,982; SRMR: 0,048; NNFI: 0,980

\*  $p < 0,05$ .

Tabla 4.16 Validez discriminante de las variables del primer modelo de rendimiento en la tarea del gestor

Variables	1	2	3
1. <i>Thriving at work</i>	<b>0,706</b>	[0,217-0,621]	[0,187-0,833]
2. Apoyo de la alta dirección	0,176	<b>0,706</b>	[0,276-0,676]
3. Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales	0,260	0,227	<b>0,915</b>

Nota: Los elementos de la diagonal (en negrita) muestran la Varianza Extraída Media (AVE). Se muestran las correlaciones al cuadrado.

#### 4.6.3 SGRS y rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales: segundo modelo

En la Tabla 4.17 se recogen los resultados del análisis factorial confirmatorio realizado para el segundo modelo propuesto de la relación entre el SGRS y el rendimiento en la tarea del gestor. A través de los estimadores robustos de máxima verosimilitud empleados, se comprueba el adecuado ajuste general del modelo ( $\chi^2$ : 143,7854 (gl=118)  $p > .05$ ; CFI: 0,974; IFI: 0,974; SRMR: 0,047; NNFI: 0,970). El  $\chi^2$  es significativo pero esto es común en muestras grandes, ya que este valor es muy sensible al tamaño de la muestra (Marsh, Balla y McDonald, 1988). Por otra parte, apreciamos que las escalas de medida empleadas son fiables, dado que todas las variables presentan un *Alpha* de Cronbach superior a 0,7, una fiabilidad compuesta superior a 0,6 y un AVE superior a 0,5 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Además, los indicadores utilizados son válidos, ya que se confirma la validez convergente (las cargas estandarizadas toman valores superiores a 0,5 y son estadísticamente significativas) y también la discriminante (las correlaciones entre las variables presentan intervalos de confianza que no incluyen la unidad, y el valor de las mismas al cuadrado no supera el AVE de los factores implicados) como se aprecia en la Tabla 4.18.

**Tabla 4.17 Propiedades psicométricas de las variables del segundo modelo de rendimiento en la tarea del gestor**

Dimensión variables	Carga estandarizada	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	AVE	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
<b>Motivación intrínseca</b>		0,952	0,832	0,951
MOTI1	0,846*			
MOTI2	0,916*			
MOTI3	0,956*			
MOTI4	0,926*			
<b>Empatía</b>		0,813	0,522	0,807
EMPAT1	0,638*			
EMPAT2	0,761*			
EMPAT3	0,778*			
EMPAT5	0,705*			
<b>Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales</b>		0,970	0,915	0,952
<i>Competencia en la tarea</i>				
TPROF1	0,866*			
TPROF2	0,793*			
TPROF3	0,869*			
<i>Proactividad en la tarea</i>				
TPROA1	0,932*			
TPROA2	0,894*			
TPROA3	0,775*			
<i>Adaptabilidad en la tarea</i>				
TADAP1	0,892*			
TADAP2	0,894*			
TADAP3	0,860*			

SATORRA-BENTLER  $\chi^2$ : 143,7854 (gl= 118)  $p > ,05$ ; CFI: 0,974; IFI: 0,974; SRMR: 0,047; NNFI: 0,970

\*  $p < 0,05$ .

**Tabla 4.18 Validez discriminante de las variables del segundo modelo de rendimiento en la tarea del gestor**

Variables	1	2	3
<b>1. Motivación intrínseca</b>	<b>0,832</b>	[0,482-0,761]	[0,276-0,387]
<b>2. Empatía</b>	0,387	<b>0,522</b>	[0,212-0,750]
<b>3. Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales</b>	0,265	0,231	<b>0,915</b>

Nota: Los elementos de la diagonal (en negrita) muestran la Varianza Extraída Media (AVE). Se muestran las correlaciones al cuadrado.

#### 4.6.4 SGRS y creatividad de los gestores de las redes sociales

En la Tabla 4.19 se recogen los resultados del análisis factorial confirmatorio realizado para el modelo propuesto de la relación entre el SGRS y la creatividad del gestor. A través de los estimadores robustos de máxima verosimilitud empleados, se comprueba el adecuado ajuste general del modelo ( $\chi^2$ : 190,2600 (gl=133)  $p < .05$ ; CFI: 0,956; IFI: 0,957; SRMR: 0,049; NNFI: 0,949). Por otra parte, apreciamos que las escalas de medida empleadas son fiables, dado que todas las variables presentan un *Alpha* de Cronbach superior a 0.7, una fiabilidad compuesta superior a 0.6 y un AVE superior a 0.5 (Hair et al., 1999). Además, los indicadores utilizados son válidos, ya que se confirma la validez convergente (las cargas estandarizadas toman valores superiores a 0.5 y son estadísticamente significativas) y también la discriminante (las correlaciones entre las variables presentan intervalos de confianza que no incluyen la unidad, y el valor de las mismas al cuadrado no supera el AVE de los factores implicados) como se aprecia en la Tabla 4.20.

**Tabla 4.19 Propiedades psicométricas de las variables del modelo de creatividad del gestor**

Dimensión variables	Carga estandarizada	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	AVE	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
<b><i>Thriving at work</i></b>		0,827	0,706	0,938
<i>Aprendizaje</i>				
AP1	0,923*			
AP2	0,941*			
AP3	0,824*			
<i>Vitalidad</i>				
VIT1	0,941*			
VIT2	0,950*			
VIT3	0,873*			
VIT4	0,840*			
<b>Descentralización</b>		0,771	0,530	0,764
DEC1	0,685*			
DEC2	0,761*			
DEC3	0,735*			
<b>Creatividad del gestor de las redes sociales</b>		0,950	0,705	0,949
CREAT1	0,784*			
CREAT2	0,856*			
CREAT3	0,783*			
CREAT4	0,796*			
CREAT5	0,865*			
CREAT6	0,888*			
CREAT7	0,912*			
CREAT8	0,825*			

SATORRA-BENTLER  $\chi^2$ : 190,2600 (gl= 133)  $p < ,001$ ; CFI: 0,956; IFI: 0,957; SRMR: 0,049; NNFI: 0,949

\*  $p < 0,05$ .

Tabla 4.20 Validez discriminante de las variables del modelo de creatividad del gestor

Variables	1	2	3
1. <i>Thriving at work</i>	<b>0,706</b>	[0,037-0,118]	[0,249-0,735]
2. Descentralización	0,061	<b>0,530</b>	[0,118-0,462]
3. Creatividad del gestor de las redes sociales	0,242	0,084	<b>0,705</b>

Nota: Los elementos de la diagonal (en negrita) muestran la Varianza Extraída Media (AVE). Se muestran las correlaciones al cuadrado.

#### 4.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En conjunto, las hipótesis planteadas implican procesos de mediación moderado (Bauer, Preacher y Gil, 2006; Edwards y Lambert, 2007). La mediación moderada se demuestra cuando el efecto indirecto sobre la variable dependiente, a través del mediador, difiere en fuerza a distintos niveles del moderador (Edwards y Lambert, 2007), es decir, la potencia del proceso de mediación depende del moderador (Muller, Judd y Yzerbyt, 2005). Por ello, para evaluar los procesos de mediación moderado propuestos, se siguieron los pasos descritos por Preacher, Rucker y Hayes (2007). Para simplificar el modelo, el valor medio de los indicadores sustituye a los constructos, agrupándolos así en una única medida. Asimismo, para evitar problemas al interpretar algunos coeficientes, dadas las escalas de medida de algunas de las variables consideradas (las cuales no incluyen el valor cero), las variables involucradas en los términos de interacción fueron centradas a la media.

Por otro lado, en todos los modelos planteados las variables dependientes y las variables independientes se miden por informantes distintos, lo que reduce la posibilidad de sesgo de método común (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). Así, mientras que el SGRS, la motivación intrínseca de las redes sociales y el *thriving at work* lo mide el gestor de redes sociales, el rendimiento en la tarea y la creatividad del gestor de las redes sociales lo mide su supervisor, y la inversión percibida en la relación y el *engagement* lo miden los consumidores.

Finalmente, con el fin de evitar los efectos de confusión de otras variables que también es probable que estén relacionados con los resultados de los gestores de redes (el rendimiento en la tarea y la creatividad) controlamos por edad y género del gestor (medidas por el gestor). En la misma línea, en el modelo que analiza el impacto del SGRS sobre el *engagement* del cliente, controlamos por edad y género del consumidor, así como por el hecho de haber realizado o no una compra previa a la empresa analizada (variables medidas por el consumidor). También incluimos en todos los modelos la inversión en redes sociales y la inversión en comunicación de la empresa (medidas por el supervisor) como variables de control para aislar cualquier impacto potencial sistemático de estos factores en las variables del estudio.

#### 4.7.1 SGRS y *customer engagement*

El Cuadro 4.1 recoge las hipótesis a estudiar en este bloque.

**Cuadro 4.1 Hipótesis planteadas en el modelo de *customer engagement***

HIPÓTESIS PLANTEADAS	
H1	El SGRS de alto rendimiento se relaciona positivamente con la inversión en la relación (realizada por la empresa) percibida de los clientes/usuarios.
H2	La inversión en la relación (realizada por la empresa) percibida de los consumidores/usuarios se relaciona positivamente con el <i>engagement</i> de los clientes/usuarios.
H3	El SGRS se relaciona positiva e indirectamente con el <i>engagement</i> de los clientes/usuarios a través de la inversión en la relación (realizada por la empresa) percibida por los consumidores/usuarios.
H4	La implicación del cliente en el producto/servicio/marca se relaciona positivamente con su <i>engagement</i> .
H5	El SGRS modera la influencia positiva de la inversión en la relación percibida por los clientes/usuarios en su <i>engagement</i> , de modo que, cuanto más desarrollado sea el SGRS, mayor será el impacto de la inversión en la relación percibida en el <i>engagement</i> de los clientes/usuarios.
H6	El SGRS modera la influencia positiva de la implicación de los clientes en el producto/servicio/marca en su <i>engagement</i> , de modo que, cuanto más desarrollado sea el SGRS, menor será el impacto de la implicación en el <i>engagement</i> de los clientes/usuarios.



Dada la naturaleza anidada de la muestra que incorpora las percepciones y valoraciones de los consumidores, en esta parte de la Tesis Doctoral se utilizan los coeficientes de correlación intraclass (ICC1 e ICC2) con el objetivo de evaluar la interdependencia de los datos. Los índices ICC constituyen la prueba más adecuada en aquellos casos en que se espera la no independencia debido a la pertenencia a un grupo. Incluso cuando no se busca con ello agregar datos, la no independencia es importante para establecer el análisis multinivel debido al papel clave que juega en el análisis e interpretación de los datos agrupados (García-Chas, Neira-Fontela, Varela-Neira y Curto-Rodríguez, 2019). Cuando los ICCs se calculan sobre la variable dependiente (como en este caso, para la inversión percibida en la relación y el *engagement* del cliente), suelen considerarse como una medida de no independencia (Kreft y DeLeeuw, 1998). Los ICC promedio para el *engagement* del cliente son ICC1 = ,396 e ICC2 = ,860, y para la inversión percibida son ICC1 = ,514 e ICC2 = ,906.

El ICC1 puede interpretarse como una estimación del tamaño del efecto, que muestra en qué medida el ser seguidor de una empresa frente a otra afecta al *engagement* y la inversión percibida. Un valor de 0,01 se considera efecto “pequeño”, mientras que un valor de 0,1 se considera efecto “medio” y de 0,25 efecto “grande” (Murphy y Myors, 1998). El ICC2 proporciona una estimación de la fiabilidad de las medias de los grupos. El límite recomendado para el ICC2 es de 0,60 (Glick, 1985). En este caso, los valores obtenidos se ajustan a los valores recomendados, por lo que podemos concluir que el grupo afecta a los datos. Dada la falta de independencia reflejada, en esta parte de la Tesis Doctoral se evalúan las hipótesis propuestas empleando un modelo de ecuaciones estructurales multinivel. Los modelos de ecuaciones estructurales multinivel son una síntesis del análisis multinivel y los modelos de ecuaciones estructurales, necesarios para un análisis estadístico fiable cuando las unidades observadas forman una jerarquía de grupos anidados y algunas variables de interés se miden por un conjunto de ítems de instrumentos falibles (Rabe-Hesketh, Skrondal y Zheng, 2007).

Así, para analizar las hipótesis se han llevado a cabo varios análisis de ecuaciones estructurales multinivel con el programa Stata 14 (cuyos resultados se recogen en la Tabla 4.21). Según Rabe-Hesketh y Skrondal (2008), Stata es la mejor opción para modelar datos multinivel ya que se ha convertido gradualmente en, quizás, el paquete estadístico general

más poderoso para tales modelos. Los diferentes análisis buscaban asegurar que se cumplieran cuatro condiciones: (i) una relación significativa entre el SGRS y la inversión percibida en la relación, (ii) una relación significativa entre la inversión percibida en la relación y el *engagement* del cliente y entre la implicación en el producto/servicio/marca y el *engagement* del cliente, (iii) las interacciones entre la implicación en el producto/servicio/marca y el SGRS y entre la inversión percibida en la relación y el SGRS están asociadas significativamente con el *engagement* del cliente y (iv) diferentes relaciones indirectas condicionadas entre SGRS y *engagement* del cliente, vía inversión percibida en la relación para niveles bajos, medios y altos de SGRS. La última condición, que es la esencia de la mediación moderada, establece si la fuerza de la mediación vía inversión percibida en la relación varía para los diferentes niveles del SGRS.

**Tabla 4.21. Resultados del modelo estructural del modelo de *customer engagement***

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
<b>Inversión percibida en la relación</b>					
SGRS		,256**	,256**	,256**	,256**
Sexo	,137	,128	,128	,128	,128
Edad	,251	,213	,213	,213	,213
Inversión en Comunicación	-,031	-,133	-,133	-,133	-,133
Inversión en Redes	,610***	,491***	,491***	,491***	,491***
Compra	,578***	,576***	,576***	,576***	,576***
Cons	-,613***	-,587***	-,587***	-,587***	-,587***
<b>Engagement del cliente</b>					
SGRS x Implicación en el servicio					-,098***
SGRS x Inversión percibida en la relación					,058*
Implicación en el servicio				,255***	,292***
Inversión percibida en la relación			,292***	,225***	,212***
SGRS		,072	-,003	,007	,004
Sexo	-,055	-,056	-,096	-,058	-,065
Edad	,410**	,98**	,335**	,021	,001
Inversión en Comunicación	,015	-,014	,025	-,060	-,030
Inversión en Redes	,482***	,449***	,305***	,265***	,235***
Compra	,822***	,824***	,654***	,327**	,382***
Cons	3,669***	3,674***	3,847***	4,068***	4,044***
<i>Log Likelihood</i>	-516,1018	-513,4899	-499,3626	-480,7799	-472,4239

\*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01.

Los resultados obtenidos en el modelo de ecuaciones estructurales respecto a la hipótesis propuesta para la influencia del SGRS sobre la inversión en la relación (realizada por la empresa) percibida de los consumidores reflejan su cumplimiento. Así, el SGRS tiene un efecto positivo sobre la inversión en la relación percibida por los consumidores. En cuanto a la relación propuesta entre la inversión en la relación percibida por los consumidores y el *engagement* de éstos, los resultados obtenidos confirman su cumplimiento. Por tanto, la inversión en la relación percibida por los consumidores influye positivamente en su *engagement*. Respecto a la relación entre la implicación en el producto/servicio/marca y el *engagement* de los clientes, esta también se soporta. La implicación en el producto/servicio/marca tiene un efecto positivo sobre el *engagement* de los consumidores. En relación a las hipótesis planteadas sobre el efecto moderador del SGRS sobre la relación entre la inversión percibida en la relación y el *engagement* del cliente y sobre la relación entre la implicación en el producto/servicio/marca y el *engagement* del cliente, los resultados obtenidos reflejan su cumplimiento. En este sentido, se confirma el efecto moderador y positivo que el SGRS desempeña en la relación entre la inversión percibida en la relación y el *engagement* del cliente, y también el efecto moderador y negativo que el SGRS desempeña en la relación entre la implicación en el producto/servicio/marca y el *engagement* del cliente. En base a estos resultados, empleando el proceso utilizado por Dawson (2014), la Figura 4.1 y la Figura 4.2 presentan las interacciones. Así, podemos observar como altos niveles de desarrollo del SGRS incrementarán el efecto positivo que la inversión percibida en la relación tiene sobre el *engagement* de los clientes, y reducirán el efecto positivo que la implicación en el producto/servicio/marca tiene sobre el *engagement* de los clientes.

Figura 4.1 Interacción SGRS - Inversión percibida en la relación

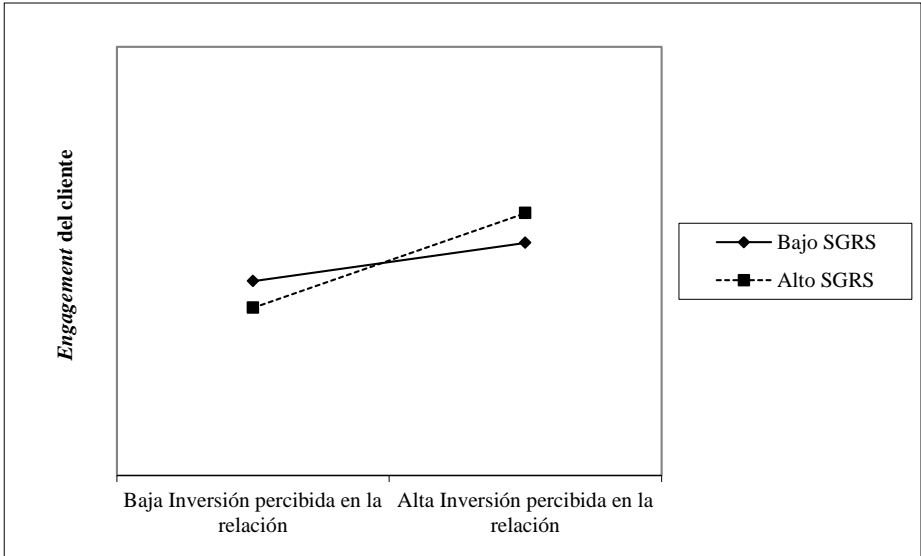
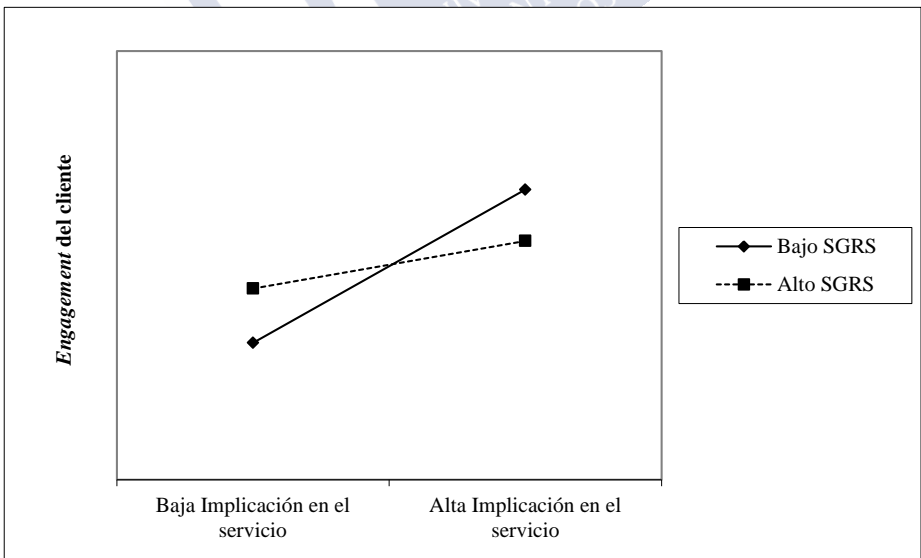


Figura 4.2 Interacción SGRS - Implicación en el producto/servicio/marca



Para evaluar la mediación moderada, se analizaron *bootstrapped* intervalos de confianza del 95% (derivado de 5,000 replicaciones) en línea con Preacher et al. (2007). En este sentido, se calculó la significación de las relaciones indirectas entre el SGRS y el *engagement* del cliente vía inversión percibida en la relación, para niveles bajo/moderado/alto de SGRS. Además se calculó la significación de la relación entre la implicación en el producto/servicio/marca y el *engagement* del cliente para niveles bajo/moderado/alto de SGRS.

Los resultados (Tabla 4.22) reflejan que el SGRS está positiva e indirectamente relacionado con el *engagement* del cliente vía inversión percibida en la relación para los niveles moderado y alto del SGRS, alcanzando su grado máximo para el nivel alto de SGRS. Además, los resultados muestran el efecto positivo y significativo de la implicación en el producto/servicio/marca sobre el *engagement* del cliente para todos los niveles del SGRS, pero este efecto disminuye al aumentar la intensidad del SGRS.

**Tabla 4.22. Test de los efectos indirectos de SGRS e implicación en el producto/servicio/marca sobre el *engagement* del cliente**

Efectos indirectos	SGRS	Efecto	Boot SE	Bias-corrected LLCI	Bias-corrected ULCI
SGRS → Inversión percibida en la relación → <i>Engagement</i> del cliente	Bajo	,031	,028	-,017	,097
	Moderado	,054*	,022	,022	,117
	Alto	,077*	,034	,030	,173
Implicación en el producto/servicio/marca → <i>Engagement</i> del cliente	Bajo	,446**	,099	,284	,647
	Moderado	,292**	,052	,194	,394
	Alto	,139**	,050	,058	,251

\*p<,05; \*\*p<,01

Nota: Los *bootstrapped* intervalos de confianza fueron derivados de 5,000 replicaciones. Alto = 1 desviación típica por encima de la media; Moderado = media; Bajo = 1 desviación típica por debajo de la media.

#### 4.7.2 SGRS y rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales: primer modelo

En el Cuadro 4.2 se recogen las hipótesis a estudiar en este bloque.

**Cuadro 4.2 Hipótesis planteadas en el primer modelo de rendimiento en la tarea del gestor**

HIPÓTESIS PLANTEADAS	
H7	El SGRS se relaciona positivamente al <i>thriving at work</i> de los gestores de las redes sociales.
H8	El <i>thriving at work</i> de los gestores de las redes sociales se relaciona positivamente con su rendimiento en la tarea.
H9	El SGRS se relaciona positiva e indirectamente con el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales a través de su <i>thriving at work</i> .
H10	El apoyo de la alta dirección a las redes sociales se relaciona positivamente con el SGRS.
H11	El apoyo de la alta dirección a las redes sociales se relaciona positivamente con el <i>thriving at work</i> de los gestores de las redes sociales.
H12	El apoyo de la alta dirección a las redes sociales se relaciona positivamente con el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales.
H13	El apoyo de la alta dirección modera el efecto del SGRS en el <i>thriving at work</i> de los gestores de las redes sociales; de modo que cuanto mayor sea el apoyo, menor será la influencia del SGRS en el <i>thriving at work</i> de los gestores.
H14	El apoyo de la alta dirección modera el efecto del <i>thriving at work</i> en el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales; de modo que cuanto mayor sea el apoyo, menor será la influencia del <i>thriving at work</i> en el rendimiento en la tarea de los gestores.

Para analizar las hipótesis se han llevado a cabo varios análisis mediante un modelo de ecuaciones estructurales con el programa Stata 14 (cuyos resultados se recogen en la Tabla 4.23), para asegurar que se cumplieran cuatro condiciones: (i) una relación significativa entre el SGRS y el *thriving at work*, (ii) una relación significativa entre el *thriving at work* y el rendimiento en la tarea del gestor en redes sociales, (iii) la interacción entre el apoyo de la alta dirección y el SGRS está relacionada significativamente con el *thriving at work* y la interacción entre el apoyo de la alta dirección y el *thriving at work* está asociada significativamente con el rendimiento en la tarea del gestor en redes sociales y (iv) la

existencia de diferentes relaciones indirectas condicionadas entre el SGRS y el rendimiento en la tarea del gestor en redes sociales, vía *thriving at work* para niveles bajos, medios y altos de apoyo de la alta dirección. La última condición, que es la esencia de la mediación moderada, establece si la fuerza de la mediación vía *thriving at work* varía a través de los diferentes niveles del apoyo de la alta dirección.

**Tabla 4.23. Resultados del modelo estructural del primer modelo de rendimiento en la tarea del gestor**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
<b>SGRS</b>					
Apoyo de la alta dirección		,272***	,272***	,272***	,272***
Sexo	,267	,234	,234	,234	,234
Edad	-,393	-,274	-,274	-,274	-,274
Inversión en Comunicación	,039	-,032	-,032	-,032	-,032
Inversión en Redes	,292***	,196**	,196**	,196**	,196**
Cons	-,177	-,159	-,159	-,159	-,159
<b>Thriving at work</b>					
SGRS x Apoyo					-,134***
SGRS			,419***	,419***	,399***
Apoyo de la alta dirección		,258***	,144**	,144**	,094*
Sexo	,478***	,446***	,348***	,348***	,368***
Edad	,019	,133	,248	,248	,265
Inversión en Comunicación	,084	,017	,030	,030	,022
Inversión en Redes	,095	,005	-,077	-,077	-,094
Cons	-,306**	-,289**	-,223**	-,223**	-,121
<b>Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales</b>					
Thriving at work x Apoyo					-,128***
SGRS x Apoyo					,012
Thriving at work				,277***	,173**
SGRS			,168***	,052	,054
Apoyo de la alta dirección		,209***	,164***	,124**	,125**
Sexo	,250*	,224	,185	,089	,098
Edad	-,466	-,374	-,328	-,397	-,375
Inversión en Comunicación	,224***	,169**	,174**	,166**	,153**
Inversión en Redes	,089	,015	-,018	,004	-,023
Cons	5,845***	5,858***	5,885***	5,947***	6,005***
Log Likelihood	-1557,3783	-1823,783	-1796,7222	-1789,6263	-2506,8802

\*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01.

Los resultados obtenidos en el modelo de ecuaciones estructurales en relación a la hipótesis propuesta para la influencia del SGRS sobre el *thriving at work* de los gestores de las redes sociales manifiestan su cumplimiento. El SGRS desarrollado por la empresa influye positivamente sobre el *thriving at work* de los gestores. En lo referido a la relación propuesta entre el *thriving at work* de los gestores de las redes sociales y su rendimiento en la tarea, los resultados obtenidos confirman su cumplimiento. Así, el *thriving at work* de los gestores tiene un efecto positivo sobre su rendimiento en la tarea. En cuanto a las relaciones propuestas entre el apoyo de la alta dirección y el SGRS, el *thriving at work* de los gestores de redes sociales y su rendimiento en la tarea, también se soportan. En este sentido, el apoyo de la alta dirección tiene un efecto positivo sobre el SGRS, sobre el *thriving at work* de los gestores y también sobre su rendimiento en la tarea. En cuanto a las hipótesis referidas al efecto moderador del apoyo de la alta dirección sobre la relación entre el SGRS y el *thriving at work* y sobre la relación entre el *thriving at work* y el rendimiento en la tarea del gestor, los resultados obtenidos ponen de manifiesto su cumplimiento. En este sentido, se confirma el efecto moderador y negativo que el apoyo de la alta dirección desempeña en la relación entre el SGRS y el *thriving at work* de los gestores, y en la relación entre el *thriving at work* y el rendimiento en la tarea de los gestores. Utilizando el proceso empleado por Dawson (2014), la Figuras 4.3 y la Figura 4.4 representan las interacciones. De esta forma, podemos observar como altos niveles de apoyo de la alta dirección reducirán el efecto positivo que el SGRS tiene sobre el *thriving at work* de los gestores y también reducirán el efecto positivo que el *thriving at work* tiene sobre el rendimiento en la tarea de los gestores.



Figura 4.3 Interacción Apoyo de la alta dirección – SGRS

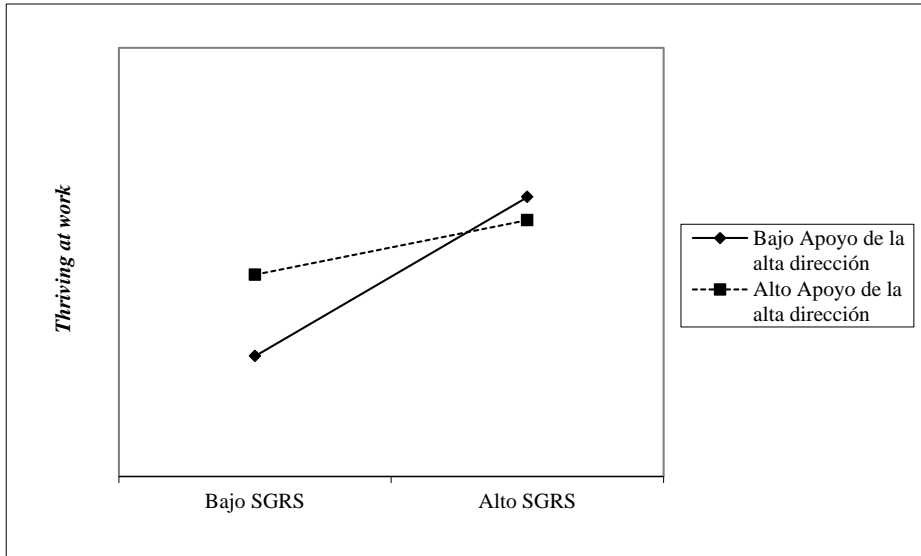
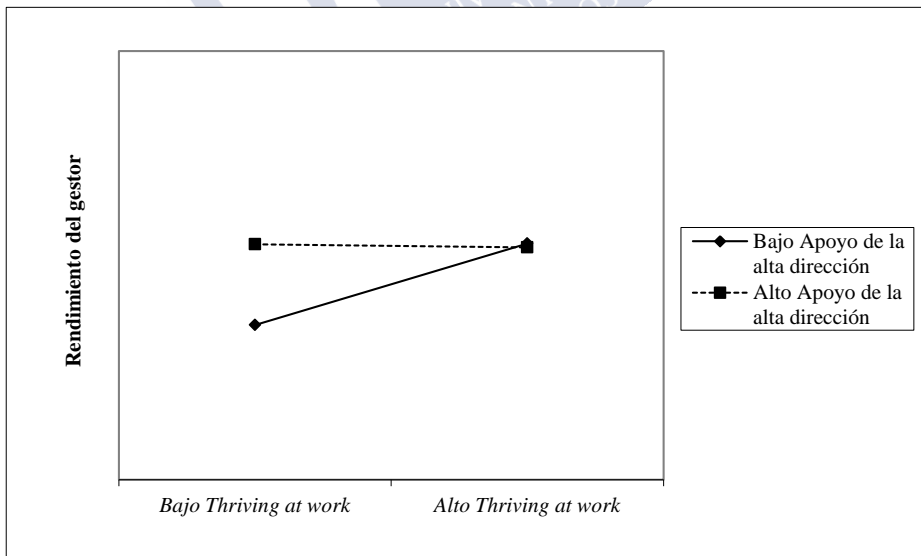


Figura 4.4 Interacción Apoyo de la alta dirección – Thriving at work



Para evaluar la mediación moderada, se analizaron *bootstrapped* intervalos de confianza del 95% (derivado de 5,000 replicaciones) de acuerdo con Preacher et al. (2007). Así, se calculó la significación de las relaciones indirectas entre el SGRS y el rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales vía *thriving at work* para niveles bajo/moderado/alto de apoyo de la alta dirección. También se calculó la significación de las relaciones indirectas entre el apoyo de alta dirección y el rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales vía el SGRS y el *thriving at work* para niveles bajo/moderado/alto de apoyo de la alta dirección. Los resultados (Tabla 4.24) muestran que el SGRS está indirecta y positivamente relacionado con el rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales vía el *thriving at work* para niveles bajos y moderados de apoyo de la alta dirección. Sin embargo, esta relación indirecta decrece al aumentar el apoyo, llegando a ser no significativa para niveles altos de apoyo de la alta dirección.

**Tabla 4.24. Test de los efectos indirectos del SGRS sobre el Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales**

Efectos indirectos	Apoyo de la alta dirección	Efecto	Boot SE	Bias-corrected LLCI	Bias-corrected ULCI
Apoyo de la alta dirección → SGRS → <i>Thriving at work</i> → Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales	Bajo	,057**	,030	,013	,134
	Moderado	,038*	,021	,009	,093
	Alto	,020	,013	,004	,062
SGRS → <i>Thriving at work</i> → Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales	Bajo	,211***	,073	,074	,362
	Moderado	,068**	,033	,010	,138
	Alto	-,003	,025	-,065	,037

\* p<,10; \*\*p<,05; \*\*\*p<,01.

Nota: Los bootstrapped intervalos de confianza fueron derivados de 5,000 replicaciones. Alto = 1 desviación típica por encima de la media; Moderado = media; Bajo = 1 desviación típica por debajo de la media.

**4.7.3 SGRS y rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales:  
segundo modelo**

El Cuadro 4.3 recoge las hipótesis a estudiar en este bloque.

**Cuadro 4.3 Hipótesis planteadas en el segundo modelo de rendimiento en la tarea del gestor**

HIPÓTESIS PLANTEADAS	
H15	El SGRS se relaciona positivamente con la motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales.
H16	La motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales se relaciona positivamente con el rendimiento en la tarea de los gestores.
H17	El SGRS se relaciona positiva e indirectamente con el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales a través de su motivación intrínseca.
H18	La empatía de los gestores de las redes sociales se relaciona positivamente con su motivación intrínseca.
H19	La empatía de los gestores de las redes sociales modera la relación entre la motivación intrínseca y el rendimiento en la tarea de los gestores, de modo que la relación será más débil a medida que la empatía aumenta.

Así, para analizar las hipótesis se han llevado a cabo varios análisis mediante un modelo de ecuaciones estructurales con el programa Stata 14 (cuyos resultados se recogen en la Tabla 4.25), para asegurar que se cumplieran cuatro condiciones: (i) una relación significativa entre el SGRS y la motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales, (ii) una relación significativa entre la motivación intrínseca y el rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales, (iii) la interacción entre la motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales y la empatía está asociada significativamente con el rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales y (iv) la existencia de diferentes relaciones indirectas condicionadas entre el SGRS y el rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales, vía motivación intrínseca para niveles bajos, medios y altos de empatía. La última condición, que es la esencia de la mediación moderada, establece si la fuerza de la mediación vía motivación intrínseca varía a través de los diferentes niveles de la empatía.

Tabla 4.25. Resultados del modelo estructural del segundo modelo de rendimiento en la tarea del gestor

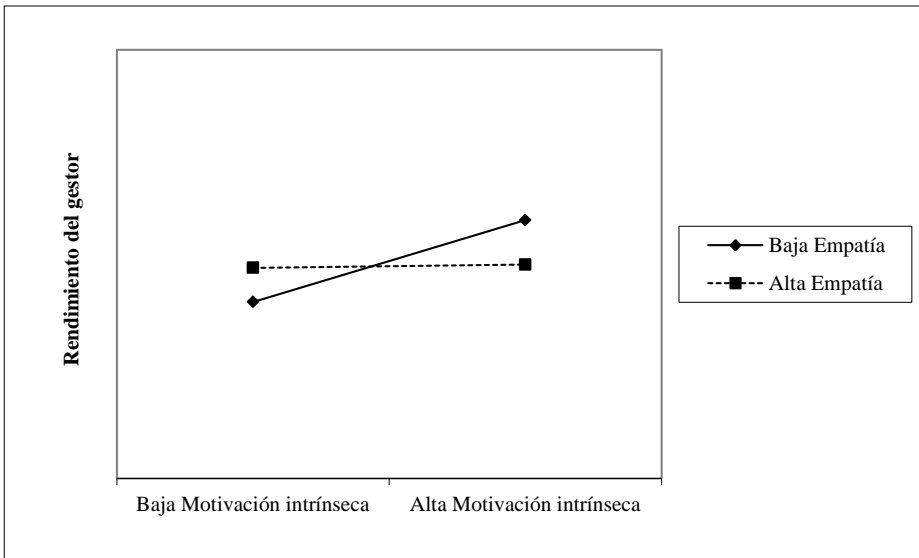
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
<b>Motivación intrínseca</b>					
SGRS x Empatía					-,063
Empatía				,449***	,387***
SGRS		,469***	,469***	,342***	,346***
Sexo	,423**	,297*	,297*	,073	,070
Edad	-,792**	-,608**	-,608**	-,661**	-,639**
Inversión en Comunicación	,055	,037	,037	-,032	-,029
Inversión en Redes	,181**	,045	,045	,071	,062
Cons	-,246*	-,163	-,163	-,013	,021
<b>Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales</b>					
Motivación intrínseca x Empatía					-,142**
SGRS x Empatía					-,025
Empatía				,133*	-,018
Motivación intrínseca			,271***	,217***	,164**
SGRS		,211***	,084	,072	,082
Sexo	,250*	,194	,113	,063	,044
Edad	-,466	-,383	-,218	-,267	-,143
Inversión en Comunicación	,224***	,215***	,205***	,187***	,206***
Inversión en Redes	,089	,027	,015	,025	-,010
Cons	5,845***	5,882***	5,926***	5,962***	6,089***
<i>Log Likelihood</i>	-1286,5126	-1545,9763	-1537,3151	-1773,2086	-2381,1304

\*p&lt;0,10 \*\*p&lt;0,05 \*\*\*p&lt;0,01.

Los resultados obtenidos en el modelo de ecuaciones estructurales respecto a la hipótesis propuesta para la influencia del SGRS sobre la motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales reflejan su cumplimiento. El SGRS tiene un efecto positivo sobre la motivación intrínseca de los gestores. En cuanto a la relación propuesta entre la motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales y su rendimiento en la tarea, los resultados confirman su cumplimiento. Así, la motivación intrínseca de los gestores influye positivamente sobre su rendimiento en la tarea. Respecto a la relación entre la empatía de los gestores y su motivación intrínseca, también se soporta. De esta forma, la empatía de los gestores de las redes sociales tiene un efecto positivo sobre su motivación intrínseca. En cuanto a la hipótesis referida al efecto moderador de la empatía del gestor sobre la relación

entre la motivación intrínseca de los gestores de las redes sociales y su rendimiento en la tarea, los resultados obtenidos ponen de manifiesto su cumplimiento. En este sentido, se confirma el efecto moderador y negativo que la empatía de los gestores desempeña en la relación entre la motivación intrínseca de los gestores de las redes y su rendimiento en la tarea. Utilizando el proceso empleado por Dawson (2014), la Figura 4.5 representa la interacción. De esta forma, podemos observar como altos niveles de empatía en los gestores de redes sociales reducirán el efecto positivo que la motivación intrínseca tiene sobre su rendimiento en la tarea.

**Figura 4.5 Interacción Empatía - Motivación intrínseca**



Para evaluar la mediación moderada, se analizaron *bootstrapped* intervalos de confianza del 95% (derivado de 5,000 replicaciones) de acuerdo con Preacher et al. (2007). Así, se calculó la significación de las relaciones indirectas entre el SGRS y el rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales vía motivación intrínseca de los gestores para niveles bajo/moderado/alto de empatía de los gestores de redes sociales. Los resultados (Tabla 4.26) muestran que el SGRS está indirecta y positivamente relacionado con el rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales vía motivación intrínseca para el nivel bajo de empatía del gestor, al ser los intervalos de confianza positivos y no incluir el valor cero, mientras que este efecto indirecto desaparece para niveles moderados y altos de empatía.

**Tabla 4.26. Test de los efectos indirectos del SGRS sobre el Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales**

Efectos indirectos	Empatía	Efecto	Boot SE	Bias-corrected LLCI	Bias-corrected ULCI
SGRS → Motivación intrínseca → Rendimiento en la tarea del gestor de las redes sociales	Bajo	,126*	,053	,044	,254
	Moderado	,054	,036	-,005	,142
	Alto	,002	,042	-,084	,090

\*p<,05.

Nota: Los *bootstrapped* intervalos de confianza fueron derivados de 5,000 replicaciones. Alto = 1 desviación típica por encima de la media; Moderado = media; Bajo = 1 desviación típica por debajo de la media.

#### 4.7.4 SGRS y creatividad de los gestores de las redes sociales

En el Cuadro 4.4 se recogen las hipótesis a estudiar en este bloque.

**Cuadro 4.4 Hipótesis planteadas en el modelo de creatividad del gestor**

HIPÓTESIS PLANTEADAS	
H20 (H7)	El SGRS se relaciona positivamente al <i>thriving at work</i> de los gestores de las redes sociales.
H21	El <i>thriving at work</i> de los gestores de las redes sociales se relaciona positivamente con su creatividad.
H22	La descentralización en la toma de decisiones se relaciona positivamente con la creatividad de los gestores de las redes sociales.
H23	La descentralización en la toma de decisiones modera la relación entre el SGRS y el <i>thriving at work</i> de los gestores de las redes sociales, de modo que la relación será más débil a medida que la descentralización aumenta.
H24	La descentralización modera la relación entre el <i>thriving at work</i> y la creatividad de los gestores de las redes sociales, de modo que la relación será más débil a medida que la descentralización aumenta.

Para analizar las hipótesis se han llevado a cabo varios análisis mediante un modelo de ecuaciones estructurales con el programa Stata 14 (cuyos resultados se recogen en la Tabla

4.27), para asegurar que se cumplieran cuatro condiciones: (i) una relación significativa entre el SGRS y el *thriving at work* de los gestores de las redes sociales, (ii) una relación significativa entre el *thriving at work* de los gestores y su creatividad, (iii) la interacción entre el SGRS y la descentralización está asociada significativamente con el *thriving at work* de los gestores, y la interacción entre el *thriving at work* de los gestores y la descentralización está asociada significativamente con la creatividad de los gestores y (iv) la existencia de diferentes relaciones indirectas condicionadas entre el SGRS y la creatividad del gestor de las redes sociales, vía *thriving at work* para niveles bajos, medios y altos de descentralización. La última condición, que es la esencia de la mediación moderada, establece si la fuerza de la mediación vía *thriving at work* varía para los diferentes niveles de la descentralización.

**Tabla 4.27. Resultados del modelo estructural del modelo de creatividad del gestor**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
<b>Thriving at work</b>					
SGRS x Descentralización					-,118***
Descentralización				,023	-,002
SGRS		,457***	,457***	,451***	,430***
Sexo	,478***	,355***	,355***	,349***	,330**
Edad	,019	,199	,199	,205	,260
Inversión en Comunicación	,084	,066	,066	,069	,087
Inversión en Redes	,095	-,038	-,038	-,041	-,064
Cons	-,306**	-,225**	-,225**	-,221**	-,151
<b>Creatividad del gestor de las redes sociales</b>					
Thriving at work x Descentralización					-,166***
SGRS x Descentralización					,066
Descentralización				,093*	,100**
Thriving at work			,302***	,297***	,237***
SGRS		,255***	,117	,095	,087
Sexo	,271*	,202	,095	,074	,043
Edad	-,367	-,267	-,327	-,301	-,237
Inversión en Comunicación	,249***	,239***	,219***	,229***	,201***
Inversión en Redes	,173**	,098	,110	,097	,087
Cons	5,330***	5,375***	5,443***	5,458***	5,495***
Log Likelihood	-1286,2836	-1540,0435	-1533,0569	-1865,9864	-2581,0419

\*p<0,10 \*\*p<0'05 \*\*\*p<0,01.

Los resultados obtenidos del modelo de ecuaciones estructurales en cuanto a la hipótesis propuesta para la influencia del SGRS sobre el *thriving at work* de los gestores de las redes sociales confirman su cumplimiento. El SGRS tiene un efecto positivo sobre el *thriving at work* de los gestores. Respecto a la relación propuesta entre el *thriving at work* y la creatividad de los gestores, los resultados obtenidos manifiestan su cumplimiento. El *thriving at work* tiene un efecto positivo sobre la creatividad de los gestores de las redes sociales. En lo referido a la relación entre la descentralización y la creatividad de los gestores de las redes sociales, esta también se soporta. Así, la descentralización tiene un efecto positivo sobre la creatividad de los gestores. En cuanto a las hipótesis referidas al efecto moderador de la descentralización sobre la relación entre el SGRS y el *thriving at work* y sobre la relación entre el *thriving at work* y la creatividad del gestor, los resultados obtenidos ponen de manifiesto su cumplimiento. En este sentido, se confirma el efecto moderador y negativo que la descentralización desempeña en la relación entre el SGRS y el *thriving at work* de los gestores, y en la relación entre el *thriving at work* y la creatividad de los gestores. Utilizando el proceso empleado por Dawson (2014), la Figura 4.6 y la Figura 4.7 representan las interacciones. De esta forma, podemos observar como altos niveles de descentralización reducirán el efecto positivo que el SGRS tiene sobre el *thriving at work* de los gestores y también reducirán el efecto positivo que el *thriving at work* tiene sobre la creatividad de los gestores.



Figura 4.6 Interacción Descentralización - SGRS

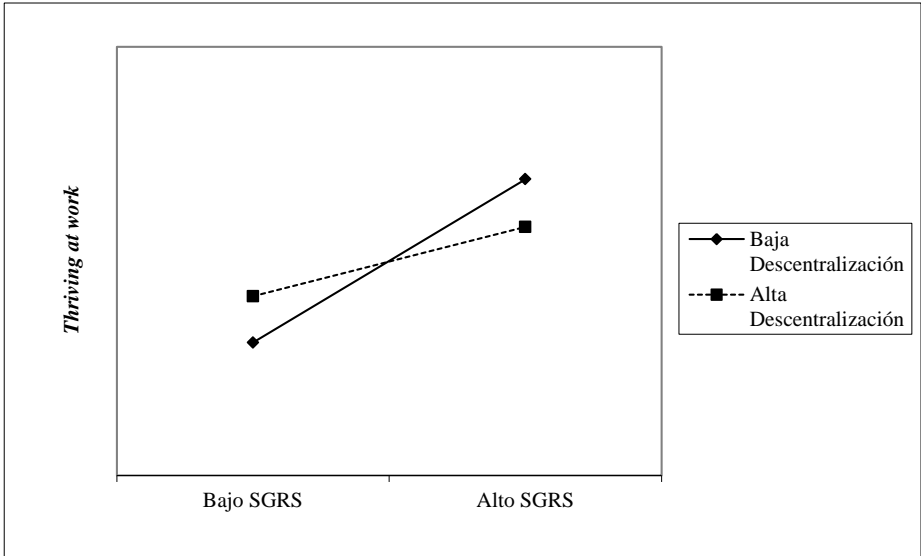
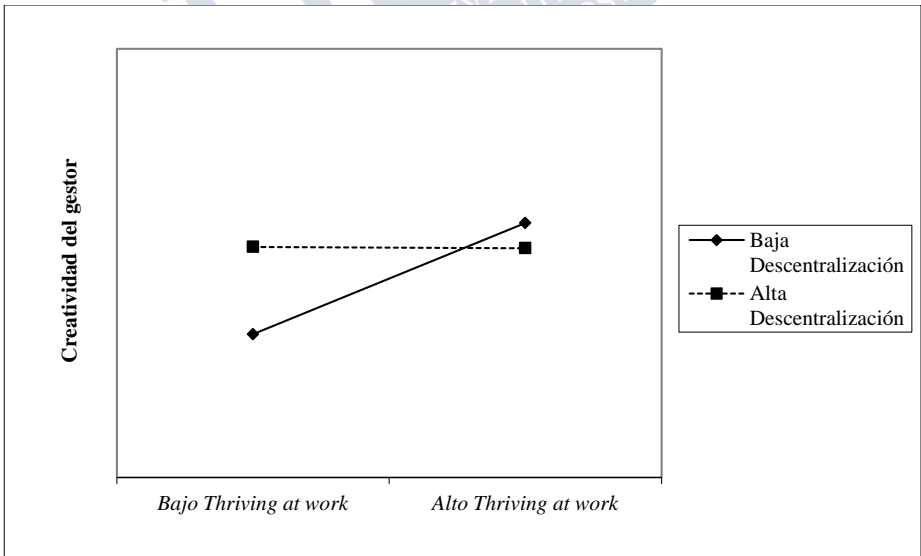


Figura 4.7 Interacción Descentralización - Thriving at work



Para evaluar la mediación moderada, se analizaron *bootstrapped* intervalos de confianza del 95% (derivado de 5,000 replicaciones) de acuerdo con Preacher et al. (2007). Así, se calculó la significación de las relaciones indirectas entre el SGRS y la creatividad del gestor de las redes sociales vía *thriving at work* del gestor para niveles bajo/moderado/alto de descentralización. Los resultados (Tabla 4.28) muestran que el SGRS está indirecta y positivamente relacionado con la creatividad del gestor de las redes sociales vía *thriving at work*, al ser los intervalos de confianza positivos y no incluir el valor cero, en el nivel bajo y moderado de descentralización, alcanzando su grado máximo para el nivel bajo de descentralización, mientras que cuando la descentralización es alta el efecto indirecto deja de ser significativo.

**Tabla 4.28. Test de los efectos indirectos del SGRS sobre la Creatividad del gestor**

Efectos indirectos	Descentralización	Efecto	Boot SE	Bias-corrected LLCI	Bias-corrected ULCI
SGRS → <i>Thriving at work</i> → Creatividad	Bajo	,296**	,082	,151	,469
	Moderado	,104*	,042	,032	,200
	Alto	-,001	,035	-,075	,065

\* $p < ,05$ ; \*\* $p < ,01$ .

Nota: Los *bootstrapped* intervalos de confianza fueron derivados de 5,000 replicaciones. Alto = 1 desviación típica por encima de la media; Moderado = media; Bajo = 1 desviación típica por debajo de la media.

## **5 CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES**

---





## 5.1 INTRODUCCIÓN

La Tesis Doctoral que se presenta se integra en el esfuerzo desarrollado por los académicos y profesionales por profundizar en el conocimiento de la transformación acontecida en el ámbito del marketing consecuencia de la revolución digital y, más específicamente, en los cambios derivados de la adopción de las redes sociales por las empresas.

Una vez presentados los conceptos que definen el marco en el que se integra la gestión de las redes sociales, a saber: compra en Internet, *social media*, redes sociales y *social commerce*, la Tesis Doctoral se centra en el desarrollo de los análisis tendentes a alcanzar sus objetivos básicos, esto es: (1) identificar las dimensiones estructurales de la gestión de redes sociales (factores de primer orden) que conforman un sistema integrado de alto rendimiento (constructo de orden superior); (2) validar el sistema identificado en base al examen de su relación con indicadores de rendimiento de los gestores de las redes sociales y con el *engagement* de los clientes; y (3) analizar factores mediadores y moderadores, tanto organizativos como personales, que permitan comprender cómo se produce la relación entre el sistema de gestión de las redes sociales (SGRS) y los resultados, así como en qué casos se produce. Al cubrir estos gaps en la literatura, la Tesis Doctoral responde a la necesidad de disponer de una comprensión más profunda de la gestión de las redes sociales, que permita a los profesionales actuar de un modo más efectivo y eficiente en este ámbito.

Dada la naturaleza descriptiva del capítulo 1 y la caracterización de los conceptos “compra en Internet”, “*social media*”, “redes sociales” y “*social commerce*” a partir de datos provenientes de fuentes secundarias, en este apartado de conclusiones nos centramos en los resultados obtenidos en relación a la definición y validación del SGRS, así como a su relación con indicadores de rendimiento asociados a los gestores de redes y a los clientes. Por tanto, en primer lugar, se comentan los resultados obtenidos en la definición y validación del SGRS. Luego, se analizan los resultados obtenidos en el modelo que analiza el efecto mediador de la inversión en la relación (realizada por la empresa) percibida de los clientes en la relación entre el SGRS y el *engagement* de clientes, así como el efecto de la implicación del cliente en el producto/servicio/marca sobre el *engagement* y el papel moderador del SGRS en estas relaciones. En tercer lugar, se exponen los resultados obtenidos en el modelo que analiza el papel mediador del *thriving at work* de los gestores de redes sociales en la relación entre el

SGRS y el rendimiento en la tarea de los gestores, así como el papel antecedente y moderador del apoyo de la alta dirección. Posteriormente, se comentan los resultados obtenidos en el modelo que analiza el papel mediador de la motivación intrínseca de los gestores de redes sociales en la relación entre el SGRS y su rendimiento en la tarea, evaluando el rol de la empatía de los gestores como variable moderadora. En quinto lugar, se analizan los resultados obtenidos en el modelo que analiza el efecto mediador del *thriving at work* de los gestores de las redes sociales en la relación entre el SGRS y su creatividad, analizando el papel moderador de la descentralización en la toma de decisiones. En este conjunto de 4 modelos, se plantean y contrastan 24 hipótesis.

Posteriormente, se establecen las principales implicaciones teóricas y prácticas derivadas de esta investigación. Por último se recogen las limitaciones de este estudio y se plantean posibles ampliaciones de cara a investigaciones futuras.

## 5.2 CONCLUSIONES DEL SGRS

Hasta donde tenemos conocimiento, esta Tesis Doctoral constituye el primer intento empírico para definir y validar el constructo “Sistema de Gestión de Redes Sociales”. La revisión de la literatura existente en los últimos 20 años pone de manifiesto la falta de estudios que analicen la gestión de redes sociales por parte de las empresas de una manera integral.

La competitividad de las empresas en el momento actual requiere que éstas incorporen un enfoque estratégico e integral a la gestión de redes sociales, que permita una gestión eficiente y eficaz de las necesidades de los consumidores, de modo que se logren todas las ventajas que su utilización adecuada ofrece a las empresas. Estudios previos han mostrado, en los últimos años, un notable interés por las redes sociales y, más específicamente, por las actividades realizadas por las empresas en estos medios. Sin embargo, estas investigaciones son mayoritariamente parciales o de naturaleza descriptiva.

Los resultados obtenidos en la Tesis Doctoral contribuyen a aportar claridad a la gestión de las redes sociales por parte de las empresas, especialmente desde una perspectiva operativa. Así mismo, suponen un impulso al desarrollo de paradigmas que faciliten una

mayor y mejor comprensión y práctica en la gestión eficiente de las redes sociales en el ámbito empresarial.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la importancia de desarrollar un SGRS en el entorno empresarial, debido al importante impacto que presenta en los resultados de clientes y empleados que, posteriormente, repercutirán en los resultados organizativos. Tal sistema debe desarrollarse a partir de un enfoque estratégico. Aunque tal enfoque no garantizará una gestión de las redes sociales exitosa y libre de errores, permitirá a las organizaciones ir un paso más allá de la mera presencia en las mismas, superando la visión de las redes sociales como un canal de información unidireccional por parte de las empresas y de interacción entre consumidores. Un enfoque estratégico en la gestión de las redes sociales por parte de las empresas implica aceptar que ésta constituye un sistema en el que se debe producir una interacción continua, congruente y consistente entre empresas y consumidores, a partir de acciones formalizadas y planificadas llevadas a cabo por personal con amplia formación específica, con el objetivo de dar la mejor respuesta posible a las necesidades de los consumidores y aprovechar al máximo el potencial de las redes sociales para la mejor prestación de los servicios por parte de las empresas.

El SGRS también respalda un enfoque proactivo, a través de formación específica a los gestores de redes que les permita anticiparse y responder adecuadamente a las necesidades y requerimientos de los consumidores, apoyándose para ello en pautas y directrices que establecen como deben ser las comunicaciones, contenidos y respuestas de los gestores ante determinadas situaciones. En el SGRS, con el objetivo de anticiparse a posibles errores en el futuro, juega un papel importante el análisis detallado de las diferentes redes sociales, previo al establecimiento de la empresa en las mismas, así como la planificación de las diferentes acciones concretas en base a objetivos previamente definidos y meditados.

El análisis de los resultados obtenidos sobre las diferentes dimensiones del SGRS identificadas en nuestro constructo de segundo orden resulta interesante. La actuación planificada y la actuación formalizada presentan los factores con mayor carga, seguidos de la disposición de recursos humanos con formación específica, situándose en último lugar la orientación a la co-creación. Estos resultados ponen de manifiesto la especial relevancia de la planificación y la formalización de las actuaciones, para el desarrollo de la gestión de las redes sociales por parte de las empresas.

### 5.3 CONCLUSIONES DEL MODELO QUE RELACIONA EL SGRS CON EL *ENGAGEMENT* DE LOS CLIENTES

El modelo 1 propone cuatro asociaciones: (1) directa entre el SGRS y la inversión en la relación (realizada por la empresa) percibida de los consumidores, (2) directa entre la inversión percibida en la relación y el *engagement* de clientes, (3) indirecta entre el SGRS y el *engagement* de los clientes a través de la inversión percibida en la relación, y (4) directa entre la implicación del cliente en el producto/servicio/marca y el *engagement* de los clientes. También propone dos efectos moderadores del SGRS, sobre: (1) la relación entre la inversión percibida en la relación y el *engagement*, y (2) la relación entre la implicación del cliente en el producto/servicio/marca y el *engagement* de los clientes.

Cuando una empresa desarrolla un SGRS de alto rendimiento, dedica tiempo, esfuerzo, gastos y recursos de diverso tipo a establecer relaciones exitosas con sus seguidores (Palmatier et al., 2006). A través de esta mayor dedicación en las redes sociales, las empresas consiguen dar un mejor servicio a los seguidores, resolviendo sus dudas y respondiendo más adecuadamente a sus necesidades. En línea con Payne et al. (2009), es de esperar que la forma en que las empresas gestionan sus redes sociales afectará a las experiencias de los consumidores y sus percepciones. Así, una mayor dedicación de tiempo, esfuerzo, gastos, recursos y tácticas de marketing a través de un SGRS desarrollado contribuirá a crear vínculos psicológicos en los seguidores (De Wulf et al., 2001), que contribuirán a aumentar la percepción de que la empresa invierte en la relación para la mejor satisfacción de sus necesidades.

Los resultados del análisis estructural realizado muestran que el desarrollo de un SGRS de alto rendimiento por parte de la empresa influye positiva y significativamente en la inversión en la relación percibida por los clientes (Hipótesis 1). Por tanto, cuanto más desarrollado es el SGRS, más perciben los clientes que la empresa ha invertido en la relación.

Los resultados también muestran que los clientes que perciben una mayor inversión en la relación (realizada por la empresa) manifiestan mayores niveles de *engagement* (Hipótesis 2). Este resultado es coherente con la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) y el principio de reciprocidad (Gouldner, 1960). La Teoría de Intercambio Social mantiene que un individuo tenderá a permanecer en una relación de intercambio siempre y cuando pueda



obtener pueda obtener algún beneficio de ella. Por su parte, el principio de reciprocidad defiende que cuando un individuo percibe que está obteniendo algún tipo de beneficio a través de una relación, se sentirá en la obligación de responder de forma equitativa devolviendo ese beneficio a la otra parte. Así, cuando los seguidores de una empresa perciben que ésta está realizando inversiones significativas para relacionarse de manera más adecuada con ellos (y beneficiarlos al satisfacer mejor sus necesidades y deseos), se sentirán en la obligación de responder a la empresa de manera equitativa, siendo una de tales respuestas mostrar mayor *engagement*.

Este resultado está en línea con las investigaciones existentes que ponen de manifiesto el impacto positivo de la inversión en relaciones por parte de las empresas en los resultados relacionales con consumidores (ver De Wulf et al., 2001).

Los resultados revelan que el SGRS de alto rendimiento está positiva e indirectamente relacionado con el *engagement* de los clientes a través de su percepción de la inversión en la relación realizada por la empresa (Hipótesis 3). Este resultado está en línea nuevamente con la Teoría del Intercambio y el principio de reciprocidad. En este sentido, cuando la empresa se esfuerza en desarrollar un SGRS de alto rendimiento, destinando tiempo, esfuerzo y recursos, este esfuerzo será percibido por los consumidores como inversión en la relación, por lo que se sentirán en la obligación moral de responder equitativamente. Así, un esfuerzo mayor por parte de las empresas en llevar a cabo una mejor gestión de las redes sociales contribuirá a una mejora en las respuestas y soluciones que la empresa proporciona a los seguidores, lo que se traducirá en una mayor percepción de los clientes de que la empresa invierte en la relación con sus seguidores, contribuyendo positivamente al *engagement* de los clientes.

Los resultados obtenidos también confirman que la implicación de los consumidores en el producto/servicio/marca –medido por la importancia del servicio percibida– tiene una influencia positiva y significativa sobre el *engagement* de los clientes (Hipótesis 4). Aquellos consumidores para los que los servicios turísticos analizados tienen una mayor importancia, reportan mayores niveles de *engagement* con la empresa a la que siguen en redes sociales. Este resultado concuerda con las investigaciones previas que destacan la fuerte vinculación entre la implicación con un producto y el comportamiento desarrollado por los consumidores (Dholakia, 2001). Así mismo, este resultado está en línea con las investigaciones previas que defienden el carácter motivacional de la implicación con el producto por parte los

consumidores, que puede influir en el nivel de *engagement* de los mismos, en la comunicación boca a oído, búsqueda de información y procesos de decisión de compra complejos (Hong, 2015; Hunt et al., 2013; Laurent y Kapferer, 1985; Shirkhodae y Rezaee, 2014).

Los resultados obtenidos también ponen de manifiesto que el SGRS modera positivamente la relación entre la inversión en la relación percibida y el *engagement* de los clientes (Hipótesis 5) y que el SGRS modera negativamente la relación entre la importancia del servicio y el *engagement* del consumidor (Hipótesis 6). El conjunto de estos dos resultados muestra que, cuando el SGRS está poco desarrollado el nivel de implicación del consumidor con el producto/servicio, en términos de la importancia personal que tiene dicho producto o servicio, es el determinante principal del *engagement* mostrado por el usuario de las redes sociales de la empresa. No obstante, cuando el SGRS es de alto rendimiento, con un desarrollo completo de todos sus componentes, el *engagement* del cliente viene determinado fundamentalmente por factores vinculados a la empresa, como la percepción del consumidor del nivel de inversión realizado por ésta en la relación. El SGRS, por tanto, parece aumentar el valor percibido de la oferta realizada por la empresa y contribuir a que su acción sea más efectiva y creíble.

#### **5.4 CONCLUSIONES DEL PRIMER MODELO DE RENDIMIENTO EN LA TAREA DE LOS GESTORES DE LAS REDES SOCIALES**

El primer modelo que analiza las consecuencias del SGRS en el rendimiento de los gestores de redes sociales propone una relación indirecta entre el SGRS y el rendimiento en la tarea a través del *thriving at work* de los gestores de las redes sociales. Por tanto, este modelo recoge las siguientes relaciones: (1) directa entre el SGRS y el *thriving at work* de los gestores de redes sociales, (2) directa entre el *triving at work* y el rendimiento en la tarea de los gestores de las redes sociales, (3) indirecta entre el SGRS y el rendimiento en la tarea de los gestores de redes sociales a través de su *thriving at work*, (4) directa entre el apoyo de la alta dirección y el SGRS, (5) directa entre el apoyo de la alta dirección y el *thriving at work* , y (6) directa entre el apoyo de la alta dirección y el rendimiento en la tarea. El modelo también incorpora dos efectos moderadores del apoyo de la alta dirección, sobre: (1) la relación entre

el SGRS y el *thriving at work* y (2) la relación entre el *thriving at work* y el rendimiento en la tarea.

Los resultados obtenidos a través del análisis estructural realizado reflejan que el SGRS influye positiva y significativamente sobre el *thriving at work* de los gestores de las redes sociales (Hipótesis 7). Cuando la organización dedica esfuerzos y recursos al desarrollo de un SGRS de alto rendimiento se generarán relaciones de alta calidad con los gestores de redes sociales, fomentando su vitalidad y aprendizaje, lo que incrementará su *thriving at work*. Este resultado apoya los argumentos de Wayne et al. (1997), quienes defienden que las actitudes y comportamientos positivos que los empleados desarrollan dependen de su percepción sobre el nivel de compromiso que la empresa tiene con ellos.

Los resultados también confirman que el *thriving at work* de los gestores de redes sociales influye de forma positiva y significativa sobre su rendimiento en la tarea (hipótesis 8). Este resultado es coherente con los estudios que destacan la importancia del *thriving at work* en la consecución de resultados vinculados al trabajo (Carmeli y Spreitzer, 2009) y, más concretamente, los que demuestran que el *thriving at work* predice el desempeño laboral (por ejemplo, Porath et al., 2008a; Porath et al., 2012),

La vitalidad y el aprendizaje, componentes del *thriving at work*, han sido señalados como importantes predictores del comportamiento desarrollado en el trabajo (Niessen et al., 2012). Cuando un empleado se siente vital, tiene más energía para esforzarse en su trabajo; además, a medida que el aprendizaje de los empleados aumenta, estos pueden emplearlo para el incremento de su rendimiento laboral. La experimentación conjunta de vitalidad y aprendizaje ha sido frecuentemente asociada a resultados favorables para individuos y organizaciones (ver Spreitzer et al., 2012b). De esta forma, en línea con investigaciones previas nuestro estudio demuestra que un mayor *thriving at work* en los gestores de redes sociales afecta positivamente a su rendimiento en la tarea.

Así mismo, los resultados confirman la existencia de una relación indirecta y positiva del SGRS sobre el rendimiento en la tarea a través del *thriving at work* (Hipótesis 9). Este resultado se puede explicar en base a la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) y la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960).

Los resultados también muestran un efecto positivo y significativo del apoyo de la alta dirección sobre el SGRS (Hipótesis 10). Este resultado apoya la argumentación presente en la literatura estratégica, que defiende que el apoyo de la alta dirección es esencial para el éxito de las acciones estratégicas desarrolladas por las empresas (Porter y Kramer, 2006). La alta dirección de las empresas es la responsable de asignar y priorizar los recursos destinados a diferentes acciones. El desarrollo de nuevas tecnologías o sistemas que apoyen a estas tecnologías, como es el caso del SGRS, requiere de la inversión de dinero y recursos (Lin, 2017). Cuando la alta dirección apoya una acción, es más probable que movilice y proporcione los recursos necesarios para su adecuado desarrollo. En este sentido, el apoyo de la alta dirección a la participación y gestión de redes sociales por parte de la empresa favorecerá la asignación de más recursos al desarrollo de un SGRS de alto rendimiento.

Los resultados indican la existencia de una relación positiva y significativa del apoyo de la alta dirección con el *thriving at work* de los gestores de redes sociales (Hipótesis 11). Dado su poder para asignar y priorizar recursos, cuando la alta dirección apoya el desarrollo de una estrategia de redes sociales en la empresa, en línea con Byrd y Davidson (2003), tenderá a fomentar espacios de trabajo que estimulen el desarrollo de habilidades en sus empleados. Así mismo, el apoyo de la alta dirección a un determinado proyecto lanza el mensaje a los empleados de que éste es relevante para la empresa (Klein et al., 2001), generando entusiasmo y energía hacia él (Swink, 2000).

Los resultados reflejan también la influencia positiva del apoyo de la alta dirección sobre el rendimiento en la tarea de los gestores de redes sociales (Hipótesis 12). Este resultado está en línea con la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1969) y con las investigaciones previas (por ejemplo, Foshee y Bauman, 1992), que defienden que los patrones de comportamiento adoptados por la alta dirección influyen en el comportamiento de los empleados. Un apoyo de la alta dirección hacia la gestión de redes sociales, generará por tanto en los empleados una mayor comprensión del proyecto a desarrollar, consiguiendo un mayor esfuerzo para la adecuada ejecución del mismo, en línea con Kanwal et al. (2017), lo que contribuirá a lograr un mayor rendimiento.

Adicionalmente, los resultados ponen de manifiesto que el apoyo de la alta dirección modera negativamente la relación entre el SGRS y el *thriving at work* (Hipótesis 13) y la relación entre el *thriving at work* y el rendimiento en la tarea de los gestores de redes sociales

(Hipótesis 14). Estos efectos están en línea con la hipótesis de reemplazo de la TCR (Hobfoll, 1989), que defiende que cuando un recurso es reducido, los individuos pueden emplear la reserva de otros recursos con el fin de conseguir bienestar, protegerse y satisfacer las demandas laborales.

Considerando el apoyo de la alta dirección y el SGRS como recursos, y apoyándonos en la hipótesis de reemplazo, los resultados indican que cuando el SGRS no está muy desarrollado, los gestores de redes sociales pueden sentir bienestar en términos de *thriving at work* si perciben un elevado apoyo por parte de la alta dirección. De modo paralelo, si los gestores de redes sociales muestran un alto nivel de *thriving at work*, es posible que alcancen un alto rendimiento en la tarea sin necesidad de que exista un elevado apoyo de la alta dirección. Por tanto, un recurso poseído en un alto nivel puede compensar el déficit de otro para lograr el bienestar en términos de *thriving at work* y de rendimiento en la tarea de los gestores en redes sociales, respectivamente.

## **5.5 CONCLUSIONES DEL SEGUNDO MODELO DE RENDIMIENTO EN LA TAREA DE LOS GESTORES DE LAS REDES SOCIALES**

El segundo modelo que analiza la relación entre el SGRS y el rendimiento de los gestores de redes sociales propone una influencia indirecta del SGRS en el rendimiento en la tarea de los gestores de redes sociales en la tarea a través de su motivación intrínseca. Concretamente, este modelo recoge las siguientes relaciones: (1) directa entre el SGRS y la motivación intrínseca de los gestores de redes sociales, (2) directa entre la motivación intrínseca y el rendimiento en la tarea de los gestores de redes sociales, (3) indirecta entre el SGRS y el rendimiento en la tarea por medio de la motivación intrínseca, y (4) directa de la empatía de los gestores de redes sociales y su motivación intrínseca. También incorpora un efecto moderador de la empatía de los gestores de redes sociales en la relación entre su motivación intrínseca y su rendimiento en la tarea.

Los resultados obtenidos mediante análisis estructural muestran una influencia positiva y significativa del SGRS sobre la motivación intrínseca de los gestores de redes sociales (Hipótesis 15). Este resultado apoya el argumento defendido por la Teoría de

Autodeterminación. En base a esta teoría, la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas –autonomía, competencia y relación– generará los nutrientes psicológicos necesarios para que se produzca motivación intrínseca en los individuos, que dará lugar a su desarrollo (Ryan y Deci, 2000b). En esta línea, un SGRS más robusto por parte de las empresas contribuye a la satisfacción de estas tres necesidades psicológicas.

Por una parte, fomenta la participación de los consumidores contribuyendo a incrementar la interacción entre consumidor y gestores de redes sociales. Esta interacción incrementada ayuda a satisfacer la necesidad de relación y permite incrementar el conocimiento acerca de los consumidores; conocimiento que contribuye también a aumentar la percepción de competencia.

Por otra parte, el desarrollo de los recursos humanos que gestionan las redes sociales permitirá una mejor respuesta por parte de los mismos a las necesidades del puesto y de los consumidores con los que están en contacto, incrementando la percepción de competencia.

Así mismo, la existencia de directrices claras y de una planificación flexible y adaptable a las diversas situaciones que se pueden presentar permitirá satisfacer, en cierto nivel, la necesidad de autonomía. Además, la adecuada selección de las plataformas, la congruencia entre las mismas y la adaptación de las comunicaciones y contenidos que se presentan en dichas plataformas contribuirán a facilitar el trabajo de los gestores de redes sociales, mejorando la efectividad de sus interacciones con el entorno y contribuyendo, por esta vía, a satisfacer las necesidades de competencia y relación.

Los resultados confirman una relación positiva entre la motivación intrínseca de los gestores de redes sociales y su rendimiento en la tarea (Hipótesis 16). En línea con revisiones existentes sobre la literatura de la motivación intrínseca, que destacan su contribución clave al rendimiento de la tarea (Ryan y Deci, 1996), este resultado apoya los hallazgos de múltiples investigaciones (entre otros, Gagné y Deci, 2005; Kuvaas, 2006a, 2006b, 2007; Kuvaas y Dysvik, 2009; Piccolo y Colquitt, 2006) que ponen de manifiesto el papel de la motivación intrínseca de los individuos como predictor del rendimiento laboral.

Atendiendo a la composición del rendimiento en la tarea propuesto en esta Tesis Doctoral, diversos autores defienden la importancia de la motivación intrínseca en la

persistencia de los esfuerzos realizados por los empleados (Deci y Ryan, 2000; Oldham y Cummings, 1996; Valleran, 1997; Zhou, 1998). Otras investigaciones han destacado la relación de la motivación intrínseca con la destreza en el trabajo (García-Chas et al., 2015; Kuvaas, 2006a, 2006b, 2007; Piccolo y Colquitt, 2006). Además, autores como Amabile (1983), Deci y Ryan (1985) y Lepper y Greene (1978), han defendido que la motivación intrínseca genera comportamientos más flexibles, espontáneos y con mayor asunción de riesgo, favoreciendo el comportamiento adaptativo de los empleados. Así mismo, diversas investigaciones mantienen la importancia de la motivación intrínseca de los empleados en el establecimiento de objetivos y el desarrollo de actividades y comportamientos proactivos en el trabajo (Parker et al., 2010; Penner et al., 1997; Yidong y Xinxin, 2013).

En conjunto, los resultados revelan el efecto indirecto y positivo del SGRS sobre el rendimiento en la tarea de los gestores a través de la motivación intrínseca (Hipótesis 17). Un SGRS más desarrollado contribuirá indirectamente a mejorar el rendimiento en la tarea de los gestores de redes sociales, en línea con la Teoría de Autodeterminación, a través de su contribución a la satisfacción de las necesidades de relación, autonomía y competencia. De esta forma, se genera un sentimiento de bienestar, afecto positivo y motivación intrínseca en los empleados (Deci y Ryan, 2000; Gagné y Deci, 2005), que derivará en un mayor esfuerzo, dedicación y compromiso, dando lugar a un mayor rendimiento en la tarea.

Los resultados reflejan que la empatía de los gestores de redes sociales tiene un efecto positivo y significativo sobre su motivación intrínseca (Hipótesis 18), también en línea con la Teoría de la Autodeterminación. La empatía de los gestores de redes sociales, al mejorar el aprendizaje (Rogers, 1975) y el desarrollo de relaciones y lazos más fuertes con los clientes (Chun, 2017) y otros empleados, fomentará la motivación intrínseca en los individuos al satisfacer las necesidades psicológicas básicas para que se produzca. Además, los resultados reflejan que la empatía tiene un efecto moderador negativo en la relación entre la motivación intrínseca de los gestores de redes sociales y su rendimiento en la tarea (Hipótesis 19). Este resultado está en línea con la Teoría de Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989) y la hipótesis de reemplazo.

La TCR considera la motivación intrínseca como un recurso personal (Hobfoll, 2001) clave en la predicción del desempeño de las tareas (Deci y Ryan, 2000; Oldham y Cummings, 1996). Así mismo, en línea con Aggarwal et al. (2005) y Giacobbe et al. (2006), la empatía

puede considerarse también un recurso clave para el desempeño de las tareas, debido a que es esencial para el éxito de las interacciones entre empleados de contacto y consumidores.

Considerando ambas variables como recursos, y apoyándonos en la hipótesis de reemplazo de la TCR (Hobfoll, 1989), los resultados reflejan que cuando un gestor de redes sociales tiene un nivel de motivación intrínseca reducido, puede emplear sus reservas de empatía con el fin de proteger su adecuado rendimiento en las tareas. En este sentido, la disposición altruista de los gestores con alta empatía a ayudar a los consumidores puede compensar una reducida motivación intrínseca. Del mismo modo, cuando los gestores de redes sociales presentan una elevada motivación intrínseca, su consideración del trabajo como algo agradable e interesante fomentará su iniciativa y disposición a esforzarse, no siendo necesaria la empatía para tener un adecuado desempeño en sus tareas.

## **5.6 CONCLUSIONES DEL MODELO DE CREATIVIDAD DE LOS GESTORES DE LAS REDES SOCIALES**

El modelo 4 analiza las consecuencias del SGRS en el contexto de la relación de la empresa con los gestores de redes sociales, proponiendo una relación SGRS-creatividad de los gestores mediada por su *thriving at work*. Así, este modelo recoge la relación: (1) directa entre el SGRS y el *thriving at work* de los gestores de redes sociales, (2) directa entre el *thriving at work* y la creatividad de los gestores de redes sociales, (3) indirecta entre el SGRS y la creatividad y (4) directa entre la descentralización y la creatividad. También considera los efectos moderadores de la descentralización en la toma de decisiones en las relaciones entre el SGRS y el *thriving at work* y entre el *thriving at work* y la creatividad.

Los resultados del análisis estructural realizado muestran que el SGRS influye positiva y significativamente sobre el *thriving at work* (Hipótesis 20), como ya se comentó anteriormente (Hipótesis 7).

Los resultados también revelan que el *thriving at work* afecta positivamente a la creatividad de los gestores de redes sociales (Hipótesis 21). Este resultado apoya los obtenidos en investigaciones previas que defienden que el *thriving at work* del empleado predice su desempeño laboral, influyendo en los comportamientos innovadores y creativos



que desarrollan (Carmeli y Spreitzer, 2009). Así mismo, concuerda con la teoría de los componentes de la creatividad (Amabile, 1988; 1996), fundamentalmente a través de dos mecanismos subyacentes a la creatividad, las habilidades relevantes para el dominio y el nivel de entusiasmo con la actividad.

Por una parte, a través del aprendizaje, componente del *thriving at work*, los empleados logran identificar nuevas formas de hacer y crear en el trabajo (Carmeli y Spreitzer, 2009). En línea con Amabile (1988), cuando un empleado aprende, obtiene habilidades, capacidades y conocimientos sobre cómo desarrollar su trabajo, incrementa su complejidad cognitiva y comportamental (Spreitzer y Sutcliffe, 2007), lo que posibilita el comportamiento creativo.

Por otra parte, a través de la vitalidad, otro de los componentes del *thriving at work*, los empleados presentan el entusiasmo y energía necesaria para comprometerse más con el trabajo y la organización (Marks, 1977), incrementando su actividad y persistencia (Spreitzer y Sutcliffe, 2007). Como consecuencia de esta mayor atención e involucración en las actividades, a lo que se suma al estado de ánimo positivo generado por la energía experimentada, será más probable que tengan lugar pensamientos y soluciones creativas (Hirt et al., 1997; Zhang y Bartol, 2010).

Además, los resultados confirman que la descentralización en la toma de decisiones influye positivamente sobre la creatividad de los gestores de redes sociales (Hipótesis 22). Este resultado concuerda con investigaciones previas que defienden que los aspectos vinculados al entorno de trabajo tienen un efecto importante sobre la creatividad de los empleados (Anderson et al., 2014).

A través de la descentralización, las empresas delegan autoridad en sus empleados, permitiendo la toma de decisiones y la implementación de acciones sin supervisión (Jung et al., 2003), fomentando la participación de los empleados y facilitando un comportamiento creativo (Amabile et al., 1996; Tang et al., 2017). En esta línea, el resultado obtenido apoya los argumentos de Shalley et al. (2000), quienes defendieron que el sentido de control o autonomía por parte de los empleados, que puede lograrse a través de la descentralización, es una de las características que contribuye a mejorar su creatividad.

Así mismo, los resultados obtenidos muestran que la descentralización modera negativamente las relaciones entre el SGRS y el *thriving at work* (Hipótesis 23) y entre el *thriving at work* y la creatividad de los gestores de redes sociales (Hipótesis 24). Estos efectos están en línea con la hipótesis de reemplazo de la TCR (Hobfoll, 1989). De acuerdo con esta hipótesis, cuando un recurso es reducido, los individuos pueden emplear sus reservas de otros recursos con el fin de conseguir bienestar, protegerse y satisfacer las demandas laborales.

La descentralización en la toma de decisiones puede ser considerada como un recurso, en tanto que implica otorgar a los empleados autonomía (Tang et al., 2015), variable considerada como recurso en línea con las investigaciones previas (Schaufeli et al., 2009). Así mismo, el SGRS puede ser considerado también como un recurso, dada su similitud con constructos empleados como tales previamente en la literatura, como el apoyo organizativo, las oportunidades de aprendizaje o la innovación (Bakker et al., 2007; Schaufeli et al., 2009). También, el *thriving at work* puede ser considerado como un recurso, al ser similar a otros constructos utilizados en investigaciones previas (García-Chas et al., 2016; Xanthopoulou et al., 2013). En base a la hipótesis de reemplazo, los resultados reflejan que cuando el SGRS no está muy desarrollado, pero los gestores de redes sociales perciben un elevado nivel de descentralización en la toma de decisiones, estos pueden sentir bienestar en términos de *thriving at work*. Esto es así porque los gestores de redes sociales consideran el SGRS y la descentralización como recursos que pueden sustituirse entre sí para lograr bienestar en términos de *thriving at work*.

Por otra parte, la interacción entre la descentralización y el *thriving at work* sobre la creatividad, hasta donde conocemos, no ha sido previamente analizada en ninguna investigación, por lo que este resultado contribuye a aumentar la escasa literatura que analiza los posibles efectos de interacción sobre la creatividad en los empleados (por ejemplo, Tierney et al., 1999). Así, apoyándonos en la hipótesis de reemplazo, los resultados obtenidos manifiestan que cuando los gestores de redes sociales tienen un elevado nivel de *thriving at work*, su vitalidad y sensación de progreso en su auto-desarrollo pueden resultar suficientes para compensar una reducida autonomía en la toma de decisiones, pudiendo capacitarlos para desempeñarse creativamente en las redes sociales.

## 5.7 IMPLICACIONES

La principal contribución de esta Tesis Doctoral es el establecimiento de un conjunto de dimensiones claramente definidas que conforman el sistema de gestión de redes sociales. Las implicaciones que se derivan de la definición y validación del SGRS son importantes para investigadores y profesionales.

De esta investigación se derivan una serie de cuestiones de investigación importantes que pueden dar lugar a nuevas vías de investigación, lo que contribuirá a consolidar la investigación sobre la gestión de redes sociales.

Investigaciones previas han destacado la importancia de diversos factores para la adecuada gestión de redes sociales por parte de las empresas (por ejemplo, Kietzmann et al., 2011; Killian y McManus, 2015; Poba-Nzaou et al., 2016). Los resultados obtenidos en esta Tesis Doctoral ofrecen apoyo a la escasa investigación previa existente, subrayando la necesidad de considerar la gestión de las redes sociales como un sistema integrado, en lugar de como un conjunto de acciones aisladas e independientes entre sí. Actualmente, existe una falta de estudios que evalúen sistemáticamente la naturaleza integradora de los sistemas de gestión de redes sociales efectivos.

En esta Tesis Doctoral se sugiere la necesidad de que las organizaciones utilicen un sistema integrado de gestión de redes sociales multidimensional, que incluye cuatro dimensiones, para así abordar los diferentes aspectos vinculados a una adecuada gestión integral de las redes sociales. Estas dimensiones son: (1) orientación a la co-creación de los consumidores, (2) disposición de recursos humanos con formación específica, (3) actuación planificada, y (4) actuación formalizada. Estas dimensiones han sido identificadas después de una amplia revisión de literatura y de la realización de entrevistas a directivos relacionados con las redes sociales, de diferentes niveles jerárquicos y empresas.

De modo consecuente con el resultado, el SGRS ha sido conceptualizado como un constructo multidimensional que refleja la capacidad de la empresa para orientarse a la co-creación junto con los consumidores y a disponer de los recursos humanos necesarios (en cantidad y formación) para una gestión de las redes sociales de manera planificada y formalizada, que permita así desarrollar una gestión integral de las mismas. El SGRS supone

la adopción de una perspectiva del proceso de gestión de redes sociales amplia, que posibilita la comprensión de sus implicaciones internas y externas para las organizaciones. Esta visión está en línea con la tendencia de las organizaciones a fomentar enfoques sistemáticos e integrados e impulsar la excelencia operativa.

A pesar de lo prometedor de los resultados obtenidos sobre el SGRS, es necesaria más investigación que permita evaluar el funcionamiento y adecuación de las cuatro dimensiones aquí definidas (orientación a la co-creación, disposición de personal con formación específica, actuación planificada y actuación formalizada) en diferentes entornos y sectores.

Otra implicación importante del SGRS desarrollado es su potencial uso como herramienta de diagnóstico. En esta línea, las empresas pueden comparar sus sistemas de gestión de redes sociales con el sistema definido en esta Tesis Doctoral; esto es, empleando las dimensiones identificadas, para así determinar si su actual sistema de gestión está completo o si debe ser modificado para incluir dimensiones no integradas en el mismo. En este sentido, las empresas podrían, por ejemplo, utilizar el SGRS para identificar aquellos aspectos de la gestión de redes sociales que no tienen adecuadamente desarrollados. Así mismo, aquellas empresas que están iniciándose en este medio o, incluso, que todavía no están presentes en redes sociales, pueden emplear esta conceptualización del SGRS para establecer las pautas y bases fundamentales que regirán su modelo de gestión de redes sociales.

Del mismo modo, el análisis de la gestión de redes sociales en base a las cuatro dimensiones identificadas podría evidenciar la necesidad de incrementar los recursos destinados a la gestión de redes sociales, en lo que se refiere a personal, recursos formativos, económicos, etc. En resumen, los directivos pueden emplear los resultados obtenidos de la validación del SGRS como herramienta de análisis y mejora a partir de la cual desarrollar sistemas de gestión integral de redes sociales en su empresa.

La evidencia empírica obtenida en esta Tesis Doctoral demuestra que las empresas con un SGRS desarrollado logran mejorar los resultados obtenidos, no solo en su relación con los consumidores, sino también con los gestores de redes sociales.

Respecto a los consumidores, los resultados obtenidos ponen de manifiesto la importancia de su percepción sobre la inversión en la relación realizada por la empresa. Las organizaciones deben esforzarse no sólo en dar un servicio adecuado a los consumidores, sino también en que éstos perciban los esfuerzos realizados por las empresas que hay detrás de ese servicio adecuado. En ocasiones, las acciones de las empresas no son visibles (o sólo lo es una pequeña parte) por los consumidores, lo que puede llevar a que éstos consideren que la empresa no se está esforzando lo suficiente o no se preocupa por ellos, llevando a respuestas menos positivas de las que tendrían de conocer el esfuerzo real realizado.

A través del SGRS, las empresas deben esforzarse en dedicar tiempo, esfuerzos y recursos no sólo a que la gestión de las redes sociales se realice de manera adecuada, sino también a que los seguidores perciban esa dedicación. Aunque en ocasiones es complicado dar visibilidad a todos los esfuerzos realizados, las empresas pueden tratar de hacerlos visibles, por ejemplo, a partir del uso de herramientas propias de las redes, como consultas a los seguidores, donde estos puedan ver que existe un trabajo de investigación acerca de sus necesidades, dando respuesta a las preguntas de los usuarios en “tiempo real” durante un determinado horario. Este esfuerzo reflejaría así dedicación del personal a las redes sociales, publicando las pautas o directrices que guían el adecuado funcionamiento de sus redes, haciendo públicos regularmente los resultados obtenidos en redes, en cuanto a tasa de éxito de respuestas/soluciones a clientes o incremento en número de seguidores, entre otras prácticas.

Así mismo, la implicación en el producto/servicio de los consumidores y, en particular, la importancia del producto/servicio es un elemento fundamental a tener en cuenta por las organizaciones. Estas deben analizar cuidadosamente el nivel de importancia que para los consumidores puede tener el producto o servicio que les están ofreciendo, para así poder ajustar adecuadamente sus acciones. En el caso de los servicios turísticos, que son los considerados en esta Tesis Doctoral, las empresas deben tener muy presente que se trata de productos de alta implicación para los consumidores, cuya evaluación es muy difícil de llevar a cabo antes de que los consumidores disfruten del servicio. Por ello, necesitarán mucha más información y realizarán esfuerzos añadidos para tener la mayor cantidad posible de información relevante en su mano antes de tomar su decisión de compra. En razón de ello, las organizaciones deben tratar de facilitar la disponibilidad de información respecto a los

diferentes servicios, así como facilitar respuestas cuando los consumidores las requieran, siempre tratando de no ser invasivas.

Un exceso de las empresas en este ámbito podría ser interpretado por los consumidores como un comportamiento oportunista; esto es, un intento de “engaño”, con el único objetivo de conseguir una venta.

También es importante que las organizaciones tengan presente el nivel de incertidumbre existente en las redes sociales y traten de reducirlo en la medida de lo posible. Uno de los *hándicaps* que suelen encontrar los consumidores en sus interacciones con las empresas en las redes sociales es la impersonalidad, no saber con quién están hablando en cada momento. Una posible y sencilla solución estaría en la identificación del gestor que está respondiendo al mensaje o difundiendo cada comunicación y contenido.

Las empresas con un SGRS desarrollado también logran mejorar el rendimiento y la creatividad de los gestores de redes sociales, a través de diferentes variables. Por una parte, el hecho de que el SGRS influya sobre el *thriving at work*, variable que media la consecución de un rendimiento en la tarea adecuado y una elevada creatividad por parte de los gestores, pone de manifiesto la importancia de los esfuerzos de la organización orientados a mejorar su vitalidad y aprendizaje.

En primer lugar, sería interesante que las empresas establezcan cursos y otros programas de capacitación que ayuden a mejorar el aprendizaje efectivo de sus gestores de redes sociales, con el objetivo de que ellos mismos perciban que están aprendiendo, lo que los motivará a continuar desarrollándose y aplicar ese aprendizaje en la realización de sus tareas. Así mismo, si las empresas fomentan la participación de consumidores, los gestores aumentarán su interacción con ellos, produciéndose también un valioso aprendizaje.

En segundo lugar, las empresas deben fomentar la elaboración de guías y directrices que contribuyen a mejorar la libertad y flexibilidad de los gestores de redes sociales en el desempeño de sus tareas, fomentando su vitalidad y aprendizaje.

En tercer lugar, promoviendo la planificación en la gestión de las redes, se facilitará el desarrollo de las tareas diarias de los gestores, reduciendo así el agotamiento y proporcionándoles un entorno de trabajo más agradable y fácil de afrontar.

El efecto positivo del apoyo de la alta dirección sobre el SGRS, el *thriving at work* y el rendimiento de la tarea pone de manifiesto el papel clave de la alta dirección en la consecución de resultados positivos en lo que a gestión de redes sociales se refiere.

La alta dirección de las empresas debe reconocer la importancia de las redes sociales para el éxito de la empresa, así como apoyar explícitamente la participación de la empresa en las mismas. Es importante que la alta dirección se involucre y participe en la gestión de las redes, destacando el papel clave de los gestores de redes sociales y su importancia para la organización.

El apoyo por parte de la alta dirección a la gestión de las redes sociales ayudará a compensar posibles casos en que el SGRS no esté adecuadamente desarrollado o en que los niveles de *thriving at work* de los gestores de redes sociales sean reducidos. De este modo, los gestores de redes sociales podrán alcanzar igualmente un nivel de *thriving at work* y rendimiento en la tarea, respectivamente, satisfactorios.

Por otra parte, la influencia del SGRS sobre la motivación intrínseca de los gestores de redes sociales, factor clave para el adecuado rendimiento en la tarea, destaca la necesidad de que la empresa contribuya a la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación de los gestores. Es importante que las empresas se esfuercen en desarrollar un SGRS que promueva las interacciones con los consumidores, favoreciendo así el mejor conocimiento de sus necesidades por parte de los gestores de redes sociales, lo que les dará una mayor sensación de competencia, al mismo tiempo que satisfará su necesidad de relación.

Las organizaciones deben promover también la capacitación de sus gestores, ayudándoles a obtener las habilidades, competencias y conocimientos necesarios, lo que dotará a los gestores de mayor autonomía al contribuir a que puedan desempeñar las tareas por sí mismos. Así mismo, el establecimiento de guías, pautas y directrices mejorará la competencia de los gestores a la vez que incrementará su autonomía y el desarrollo de su actividad al establecer cómo responder o comportarse ante determinadas situaciones.

Es importante que las empresas elijan cuidadosamente las plataformas en que estarán presentes, al tiempo que garantizan la adaptabilidad y congruencia del tipo de contenidos que publican en ellas, con el objetivo de facilitar las relaciones entre los gestores de redes sociales

y los consumidores, así como de mejorar la competencia en el desarrollo de sus tareas. Una vez los gestores de redes sociales estén intrínsecamente motivados, estarán más dispuestos a esforzarse, dedicar tiempo y recursos a alcanzar un mayor rendimiento en las tareas.

Asimismo, el positivo efecto de la empatía de los gestores de redes sociales sobre su motivación intrínseca pone de manifiesto la necesidad de atención de las empresas a su carácter y personalidad. Por una parte, al contratar a nuevos gestores, puede ser interesante que en el proceso de selección se lleve a cabo algún análisis que evalúe la empatía de los individuos, dado que se trata de un aspecto clave para las personas que están en contacto directo con los consumidores. Además, dentro de la organización, podrían llevarse a cabo actividades con el fin de promover y desarrollar una mayor empatía en sus gestores de redes sociales, con el objetivo de aumentar su motivación intrínseca y mejorar los resultados de sus interacciones con los seguidores.

La contribución de las empresas a alcanzar altos niveles de motivación intrínseca en los gestores de redes sociales ayudará a compensar posibles casos en que sus niveles de empatía sean más reducidos e, inversamente, los esfuerzos por incrementar la empatía de los gestores contribuirán a compensar posibles casos de falta de motivación intrínseca, con el objetivo de alcanzar igualmente un adecuado rendimiento.

Finalmente, el positivo efecto de la descentralización en la toma de decisiones sobre la creatividad de los gestores de redes sociales pone de manifiesto la necesidad de delegar en los empleados. Es importante que las organizaciones concedan a los empleados cierto grado de autonomía, de modo que puedan participar en la toma de decisiones, lo que promoverá las acciones creativas. Sin embargo, la contribución de las empresas al logro de SGRS desarrollados, así como de altos niveles de *thriving at work* por parte de los gestores de redes sociales, puede ayudar a compensar posibles casos en que la descentralización en la toma de decisiones sea reducida. Del mismo modo, los esfuerzos por aumentar la descentralización en la empresa pueden contribuir a compensar posibles casos de SGRS poco desarrollados, o de bajos niveles de *thriving at work*, con el objetivo de conseguir alcanzar, respectivamente, un alto *thriving at work* y una mayor creatividad por parte de los gestores de redes sociales.



## **5.8 LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

Pese a las aportaciones realizadas, esta Tesis Doctoral no está exenta de limitaciones. En primer lugar, y en relación al desarrollo del SGRS, una limitación importante es la existencia potencial de otras dimensiones relevantes en el SGRS. Consideramos que las cuatro dimensiones identificadas –orientación a la co-creación de los consumidores, disposición de recursos humanos con formación específica, actuación planificada y actuación formalizada– proporcionan una definición sólida de la estructura del SGRS, aunque reconocemos que la naturaleza de esta investigación no permite descartar la posibilidad de que existan otras dimensiones adicionales en el sistema.

Por otra parte, la validación del SGRS se llevó a cabo empleando únicamente empresas pertenecientes al sector turístico, lo que puede considerarse una limitación. Investigaciones futuras deberían probar la validez y composición del SGRS desarrollado en esta Tesis Doctoral en diferentes industrias, entornos y sectores, más allá del sector turístico.

Como sucede en cualquier investigación que trata de formalizar conceptos gerenciales relativamente complejos, el desarrollo y validación de la escala del SGRS realizados en esta Tesis Doctoral cuentan también con limitaciones metodológicas. En primer lugar, los datos obtenidos para los ítems empleados en el SGRS proceden de un único encuestado por cada empresa participante. Esto puede provocar sesgos, debido a que puede considerarse una representación inexacta de las prácticas vinculadas a la gestión de redes sociales, dado que es posible que un único individuo no sea consciente de todos los aspectos del sistema. Sin embargo, en la fase de administración de los cuestionarios se tuvo especial cuidado para identificar al personal con mayor conocimiento de la gestión de las redes sociales, con el objetivo de minorar este sesgo.

Otra limitación está vinculada con la tasa de respuesta obtenida. La tasa de respuesta efectiva por parte de las empresas fue del 10,04%, por debajo del 20% recomendado para este tipo de investigaciones mediante cuestionarios (Malhotra y Grover, 1998); mientras que la tasa, en el caso de los cuestionarios a consumidores, se situó en el 20,70%.

La baja tasa de respuesta en la población de empresas puede ser debida, entre otros factores, a que cada empresa debía completar íntegramente los cuestionarios del gestor de

redes sociales y de su supervisor, cada cuestionario con un elevado número de preguntas, lo que suponía una dedicación de tiempo elevada. Así mismo, los empleados y supervisores normalmente son más reacios a completar cuestionarios en los que se solicita información sobre características de la empresa, prácticas y procedimientos organizativos que forman parte de las acciones internas de la organización, como en este caso.

También se puede identificar una serie de limitaciones vinculadas a los modelos de relaciones propuestos tras la validación del SGRS. En primer lugar, el diseño transversal del estudio no permite inferir causalidad, por lo que resulta imposible garantizar las relaciones causales identificadas, impidiendo, por tanto, extraer conclusiones acerca de la dirección causal de las relaciones y descartar la posibilidad de causalidad inversa. Sería necesario que investigaciones futuras realicen investigaciones longitudinales a fin de reafirmar las relaciones causales y fortalecer aún más los resultados.

En segundo lugar, los datos han sido obtenidos empleando cuestionarios. Aunque se trata de un método de recogida de datos ampliamente utilizado en investigaciones similares, estudios futuros podrían emplear métodos experimentales y cualitativos para la obtención de los datos, contribuyendo así a una comprensión más completa de las relaciones analizadas.

En tercer lugar, al igual que sucede con la validación del SGRS desarrollado, los modelos de relaciones propuestos son examinados únicamente en el sector turístico, con empresas y seguidores de empresas pertenecientes a dicho sector de actividad. Pese a que se trata de uno de los sectores de actividad en el que las redes sociales tienen mayor peso, presencia e importancia -llegando a considerarse como una “mega tendencia” que puede tener un impacto muy significativo en el sistema turístico (Leung et al., 2013)-, centrarse únicamente en este sector limita la generalización de los resultados obtenidos. Es necesario que investigaciones futuras comprueben las relaciones propuestas empleando empresas y seguidores de diferentes sectores de actividad.

En cuarto lugar, no se ha analizado el impacto del género de los supervisores y gestores de redes sociales sobre los resultados obtenidos. Llama la atención que en las dos muestras utilizadas, el puesto de supervisor esté mayoritariamente ocupado por hombres (53,16% frente al 46,84% de mujeres en la primera muestra y 57,14% frente al 42,86% de mujeres en la segunda muestra) y el de gestor por mujeres (66,84% frente al 33,16% de

hombres en la primera muestra y 76,19% frente al 23,81% de hombres en la segunda muestra), mientras que entre los seguidores las mujeres son mayoría (56,52% frente al 43,48% de hombres). Sería interesante analizar los posibles efectos que esta desigual distribución en los puestos tiene sobre los resultados de los gestores de redes sociales y sobre las respuestas de los seguidores, así como las posibles consecuencias de dichos efectos sobre los resultados empresariales.

Esta investigación puede ampliarse a través de diferentes vías. Una de ellas es analizar las relaciones entre el SGRS y el *engagement* de los clientes, el SGRS y el rendimiento en la tarea y el SGRS y la creatividad de los gestores de redes sociales, recurriendo a nuevas variables mediadoras, más allá de la inversión percibida en la relación, el *thriving at work* y la motivación intrínseca.

La incorporación de otras redes sociales, además de Facebook, al estudio de los efectos sobre los consumidores podría ser interesante para conocer si existen diferencias significativas entre las diferentes redes. Así, replicar el estudio en redes sociales como Instagram o Twitter, situadas entre las redes sociales más utilizadas por los consumidores actualmente (IAB, 2018a), ayudaría a los responsables de las empresas a decidir en qué red social invertir esfuerzos en función de sus recursos, capacidades y objetivos a alcanzar.

Por último, esta Tesis Doctoral se centró en desarrollar y validar un SGRS, así como en analizar sus efectos sobre el *engagement* de clientes, sobre el rendimiento en la tarea y la creatividad de los gestores de redes sociales. Desde el punto de vista del cliente, sería interesante ampliar el abanico de resultados, incorporando su experiencia, la calidad del servicio, la satisfacción con la interacción o el valor de marca. Desde el punto de vista de los gestores de redes sociales, sería interesante conocer el posible efecto del SGRS sobre las demandas del puesto, como por ejemplo la intensificación del trabajo o la necesidad de coordinación y velocidad de respuesta.

Pese a las limitaciones presentadas, consideramos que esta Tesis Doctoral contribuye a un mayor conocimiento y comprensión acerca de los elementos clave que conforman la gestión integral de redes sociales por parte de las empresas, así como los efectos de dicho sistema de gestión integral en el *engagement* de los clientes y el rendimiento en la tarea y la creatividad de los gestores de redes sociales en el contexto de las empresas turísticas.





---

**BIBLIOGRAFÍA**



- Aggarwal, P., Castleberry, S. B., Ridnour, R., y Shepherd, C. D. (2005). Salesperson empathy and listening: impact on relationship outcomes. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(3), 16-31.
- Ahearne, M., Jelinek, R., y Jones, E. (2007). Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 603-616.
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., y Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177-1190.
- Alam, I. (2002). An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 250-261.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (Vol. 87). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amblee, N., y Bui, T. (2011). Harnessing the influence of social proof in online shopping: The effect of electronic word of mouth on sales of digital microproducts. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 91-114.
- Anderson, C., y Wolff, M. (2010). The Web is dead. Long live the Internet. *Wired Magazine*, 18. Recuperado de <http://digitalrhetoricandnetworkedcomposition.web.unc.edu/files/2016/01/The-Web-Is-Dead.pdf>
- Anderson, E. W. (1994). Cross-category variation in customer satisfaction and retention. *Marketing Letters*, 5(1), 19-30.
- Anderson, M., Sims, J., Price, J., y Brusa, J. (2011). Turning “Like” to “Buy” social media emerges as a commerce channel. *Booz & Company Inc*, 2(1), 102-128.
- Anderson, N., Potočník, K., y Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 41(5), 556-567.
- Armano, D. (2009). Six social media trends for 2010 [Mensaje en blog]. Recuperado de [http://blogs.hbr.org/cs/2009/11/six\\_social\\_media\\_trends.htm](http://blogs.hbr.org/cs/2009/11/six_social_media_trends.htm)
- Arrington, M (2005). *Yahoo Shoppisphere Just Launched*. Recuperado de <http://techcrunch.com/2005/11/14/yahoo-shoppisphere-launches-tonight/>
- Ashby, F. G., Isen, A. M., y Turken, U. (1999). A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. *Psychological Review*, 106(3), 529-550.

- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación [AIMC]. (2019). *Navegantes en la Red – Encuesta AIMC a usuarios de Internet*. Recuperado de [http://download.aimc.es/aimc/NoPU2G5Tt/Infografia\\_naveg\\_21.pdf](http://download.aimc.es/aimc/NoPU2G5Tt/Infografia_naveg_21.pdf)
- Atwater, L., y Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- Auh, S. (2005). The effects of soft and hard service attributes on loyalty: the mediating role of trust. *Journal of Services Marketing*, 19(2), 80-92.
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., y Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83(3), 359-370.
- Babić, A., Sotgiu, F., De Valck, K., y Bijmolt, T. H. (2016). The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297-318.
- Bagozzi, R. P. (1995). Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 272-277.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99 274-284.
- Baldus, B. J., Voorhees, C., y Calantone, R. (2015). Online brand community engagement: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 68(5), 978-985.
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. *Handbook of Socialization Theory and Research*, 213, 262.
- Bardi, E. J., Raghunathan, T. S., y Bagchi, P. K. (1994). Logistics information systems: the strategic role of top management. *Journal of Business Logistics*, 15(1), 71-85.
- Barnes, I. (2014). Twitter in special libraries: a distributed social media strategy. *Public Services Quarterly*, 10(1), 62-65.
- Barnett, S. M., y Koslowski, B. (2002). Adaptive expertise: Effects of type of experience and the level of theoretical understanding it generates. *Thinking & Reasoning*, 8(4), 237-267.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K., y Okumus, F. (2015). Generating brand awareness in online social networks. *Computers in Human Behavior*, 50, 600-609.
- Bateman, T. S., y Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bauer, D. J., Preacher, K. J., y Gil, K. M. (2006). Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 11(2), 142-163.
- Baumeister, R. F., y Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.



- Beatty, S. E., Mayer, M., Coleman, J. E., Reynolds, K. E., y Lee, J. (1996). Customer-sales associate retail relationships. *Journal of Retailing*, 72(3), 223-247.
- Beatty, S. E., y Smith, S. M. (1987). External search effort: An investigation across several product categories. *Journal of Consumer Research*, 14(1), 83-95.
- Belanche, D., Cenjor, I., y Pérez-Rueda, A. (2019). Instagram Stories versus Facebook Wall: an advertising effectiveness analysis. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 23(1), 69-94.
- Benson, P. L., y C. Scales, P. (2009). The definition and preliminary measurement of thriving in adolescence. *The Journal of Positive Psychology*, 4(1), 85-104.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, P. M. (1995). *EQS Structural Equation Program Manual*. Encino, CA: Mulivariate Software.
- Bernoff, J., y Li, C. (2008). Harnessing the power of the oh-so-social web. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 36-42.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., McCarthy, I., y Kates, S. M. (2007). When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers. *Business Horizons*, 50(1), 39-47.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., 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.
- Bian, X., y Moutinho, L. (2008). The role of product involvement, knowledge, and perceptions in explaining consumer purchase behaviour of counterfeits: Direct and indirect effects. Working paper. Hull, UK: University of Hull Business School.
- Bijmolt, T. H., Leeflang, P. S., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G., Lemmens, A., y Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research*, 13(3), 341-356.
- Blasco-López, F., Recuero, N., Aldas, J., y Cruz, D. (2019). El poder de Facebook: factores que influyen las intenciones de visita de los seguidores. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 23(1), 95-117.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bloch, P. H. (1981). An exploration into the scaling of consumers' involvement with a product class. *ACR North American Advances*, 8, 61-65.
- Bloch, P. H., y Richins, M. L. (1983). A theoretical model for the study of product importance perceptions. *Journal of Marketing*, 47(3), 69-81.
- Blodgett, J. G., Granbois, D. H., y Walters, R. G. (1993). The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. *Journal of Retailing*, 69(4), 399-428.
- Boley, B. B., Magnini, V. P., y Tuten, T. L. (2013). Social media picture posting and souvenir purchasing behavior: Some initial findings. *Tourism Management*, 37, 27-30.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., y García-Sánchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 331-357.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17, 303-16.

- Bolton, R. N. (2011). Comment: Customer engagement: Opportunities and challenges for organizations. *Journal of Service Research*, 14(3), 272-274.
- Bolton, R., y Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive services: a framework, synthesis and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 91-104.
- Bonner, J. M., Ruekert, R. W., y Walker Jr, O. C. (2002). Upper management control of new product development projects and project performance. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 19(3), 233-245.
- Boonstra, A. (2013). How do top managers support strategic information system projects and why do they sometimes withhold this support?. *International Journal of Project Management*, 31(4), 498-512.
- Bottles, K., y Sherlock, T. (2011). Who should manage your social media strategy?. *Physician Executive*, 37(2), 68-72.
- Bowden, J. L. H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Boyd, D.M., y Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer & Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Brand Manic. (2018). *Estudio sobre Marketing de Influencers en España, 2018*. Recuperado de [https://www.brandmanic.com/wp-content/uploads/Estudio\\_Marketing\\_de\\_Influencers\\_en\\_Espa%C3%B1a\\_2018.pdf](https://www.brandmanic.com/wp-content/uploads/Estudio_Marketing_de_Influencers_en_Espa%C3%B1a_2018.pdf)
- Brajos-Gomez, J., Benitez-Amado, J., y Llorens-Montes, F. J. (2015). How do small firms learn to develop a social media competence?. *International Journal of Information Management*, 35(4), 443-458.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., y Ilić, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., y Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.
- Bronner, F., y De Hoo<sup>g</sup>, R. (2011). Vacationers and eWOM: who posts, and why, where, and what?. *Journal of Travel Research*, 50(1), 15-26.
- Bruque-Cámara, S., Vargas-Sánchez, A., y Hernández-Ortiz, M. J. (2004). Organizational determinants of IT adoption in the pharmaceutical distribution sector. *European Journal of Information Systems*, 13(2), 133-146.
- Buchholz, L. M., y Smith, R. E. (1991). The role of consumer involvement in determining cognitive response to broadcast advertising. *Journal of Advertising*, 20(1), 4-17.
- Burkhalter, J. N., Wood, N. T., y Tryce, S. A. (2014). Clear, conspicuous, and concise: Disclosures and Twitter word-of-mouth. *Business Horizons*, 57(3), 319-328.
- Busalim, A. H. (2016). Understanding social commerce: A systematic literature review and directions for further research. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1075-1088.
- Busalim, A. H., y Hussin, A. R. C. (2016). Understanding social commerce: A systematic literature review and directions for further research. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1075-1088.
- Byrd, T. A., y Davidson, N. W. (2003). Examining possible antecedents of IT impact on the supply chain and its effect on firm performance. *Information & Management*, 41(2), 243-255.

- Cabiddu, F., De Carlo, M., y Piccoli, G. (2014). Social media affordances: Enabling customer engagement. *Annals of Tourism Research*, 48, 175-192.
- Calder, B. J., Malthouse, E. C., y Schaedel, U. (2009). An experimental study of the relationship between online engagement and advertising effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 321-331.
- Calhoun, L. G., y Tedeschi, R. G. (1998). Beyond recovery from trauma: Implications for clinical practice and research. *Journal of Social Issues*, 54(2), 357-371.
- Calori, R., Johnson, G., y Samin, P. (1994). CEOs' cognitive maps and the scope of the organization. *Strategic Management Journal*, 15(6), 437-457.
- Camarero, C., y San José, R. (2011). Social and attitudinal determinants of viral marketing dynamics. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2292-2300.
- Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A. I., y Pujari, D. (2009). Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 536-550.
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., y Rupp, D. E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1553-1561.
- Carmeli, A., y Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19(4), 403-419.
- Carmeli, A., y Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Carvalho, A., y Fernandes, T. (2018). Understanding customer brand engagement with virtual social communities: A comprehensive model of drivers, outcomes and moderators. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(1-2), 23-37.
- Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues*, 54(2), 245-266.
- Casaló, L. V., Flavián, C., y Guinalfú, M. (2011). Understanding the intention to follow the advice obtained in an online travel community. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 622-633.
- Casaló, L. V., Flavián, C., y Ibáñez-Sánchez, S. (2017). Antecedents of consumer intention to follow and recommend an Instagram account. *Online Information Review*, 41(7), 1046-1063.
- Castañeda, L.; González, V. y Serrano, J.L. (2011). Donde habitan los jóvenes: precisiones sobre un mundo de redes sociales. En F. Martínez y I. Solano (Eds.), *Comunicación y relaciones sociales de los jóvenes en la red*. Madrid: Editorial Marfil, 47-63.
- Catteeuw, F., Flynn, E., y Vonderhorst, J. (2007). Employee Engagement: Boosting Productivity in Turbulent Times. *Organization Development Journal*, 25(2), 151-157.
- Chadwick, C., Super, J. F., y Kwon, K. (2015). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36(3), 360-376.
- Chae, B., y Poole, M. S. (2005). Mandates and technology acceptance: A tale of two enterprise technologies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 14(2), 147-166.
- Chakravarty, A., Kumar, A., y Grewal, R. (2014). Customer orientation structure for internet-based business-to-business platform firms. *Journal of Marketing*, 78(5), 1-23.

- Chan, K. W., Yim, C. K., y Lam, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48-64.
- Chan, N. L., y Guillet, B. D. (2011). Investigation of social media marketing: how does the hotel industry in Hong Kong perform in marketing on social media websites?. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(4), 345-368.
- Chang, Y. T., Yu, H., y Lu, H. P. (2015). Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing. *Journal of Business Research*, 68(4), 777-782.
- Chaplin, W. F., John, O. P., y Goldberg, L. R. (1988). Conceptions of states and traits: dimensional attributes with ideals as prototypes. *Journal of personality and social psychology*, 54(4), 541-557.
- Chen, A., Lu, Y., y Wang, B. (2017). Customers' purchase decision-making process in social commerce: a social learning perspective. *International Journal of Information Management*, 37(6), 627-638.
- Chen, Y., Fay, S., y Wang, Q. (2011). The role of marketing in social media: How online consumer reviews evolve. *Journal of Interactive Marketing*, 25(2), 85-94.
- Cheng, M., y Edwards, D. (2015). Social media in tourism: a visual analytic approach. *Current Issues in Tourism*, 18(11), 1080-1087.
- Chevalier, J. A., y Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345-354.
- Chiu, C. M., Wang, E. T., Fang, Y. H., y Huang, H. Y. (2014). Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk. *Information Systems Journal*, 24(1), 85-114.
- Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., y Cho, D. S. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 107-124.
- Choi, S. M., y Rifon, N. J. (2002). Antecedents and consequences of web advertising credibility: A study of consumer response to banner ads. *Journal of Interactive Advertising*, 3(1), 12-24.
- Chu, S. C., y Kim, J. (2018). The current state of knowledge on electronic word-of-mouth in advertising research. *International Journal of Advertising*, 37(1), 1-13.
- Chun, R. (2017). Organizational virtue and performance: An empirical study of customers and employees. *Journal of Business Ethics*, 146(4), 869-881.
- Chung, C., Chatterjee, S. C., y Sengupta, S. (2012). Manufacturers' reliance on channel intermediaries: Value drivers in the presence of a direct web channel. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 40-53.
- Chung, J. Y., y Buhalis, D. (2008). Web 2.0: A study of online travel community. *Information and Communication Technologies in Tourism 2008*, 70-81.
- Clark, M., y Melancon, J. (2013). The influence of social media investment on relational outcomes: A relationship marketing perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 5(4), 132-142.
- CMO Survey. (2014). *CMO survey report: Highlights and insights*. Recuperado de [http://cmosurvey.org/files/2014/09/The\\_CMO\\_Survey-Highlights\\_and\\_Insights-Aug-2014.pdf](http://cmosurvey.org/files/2014/09/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights-Aug-2014.pdf)
- CMO Survey. (2019). *The CMO Survey: Topline report*. Recuperado de [https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2019/05/The\\_CMO\\_Survey-Topline\\_Report-Feb-2019.pdf](https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2019/05/The_CMO_Survey-Topline_Report-Feb-2019.pdf)

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., y Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Conlon, D. E., y Murray, N. M. (1996). Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1040-1056.
- Constantinides, E., Romero, C. L., y Boria, M. A. G. (2008). Social media: a new frontier for retailers?. In Swoboda, B., Norschett, D., Rudolph, T., Schnedlitz, P., and Schramm-Klein, H. (Eds.), *European Retail Research* (pp. 1-28). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Corso, M., Martini, A., Pellegrini, L., y Paolucci, E. (2003). Technological and organizational tools for knowledge management: in search of configurations. *Small Business Economics*, 21(4), 397-408.
- Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C., y Buultjens, J. (2009). The role of user-generated content in tourists' travel planning behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), 743-764.
- Cox, D. F. (1967). Risk Handling in Consumer Behavior—An Intensive Study of Two Cases. En D. F. Cox. (Ed.), *Risk-Taking and Information Handling in Consumer Behavior* (pp. 34-81). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Cristobal-Fransi, E., Daries-Ramon, N., Mariné-Roig, E., y Martín-Fuentes, E. (2017). Implementation of Web 2.0 in the snow tourism industry: Analysis of the online presence and e-commerce of ski resorts. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 21(2), 117-130.
- Cross, R., Baker, W., y Parker, A. (2003). What creates energy in organizations?. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 51-56.
- Csikszentmihaiyi M. (1988). Society, culture, and person: A systems view of creativity. En Sternberg RJ (Ed.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (pp. 325-339). New York: Cambridge University Press.
- Cui, Y., Mou, J., y Liu, Y. (2018). Knowledge mapping of social commerce research: a visual analysis using CiteSpace. *Electronic Commerce Research*, 18(4), 837-868.
- Culnan, M. J., McHugh, P. J., y Zubillaga, J. I. (2010). How large US companies can use Twitter and other social media to gain business value. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 243-259.
- Curty, R. G., y Zhang, P. (2013). Website features that gave rise to social commerce: a historical analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), 260-279.
- Dabholkar, P. A. (2015). How to improve perceived service quality by increasing customer participation. In *Proceedings of the 1990 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 483-487). Springer, Cham.
- Daft, R. L., y Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., y Kohli, A. K. (2001). How do they know their customers so well?. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 63-73.
- Davenport, T. H., y Patil, D. J. (2012). Data scientist. *Harvard Business Review*, 90(5), 70-76.
- Davis, M. H. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. Madison, WI: Brown & Benchmark.

- Davis, M. H., Conklin, L., Smith, A., y Luce, C. (1996). Effect of perspective taking on the cognitive representation of persons: a merging of self and other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 713-726.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19.
- De Almeida, F. C., Lesca, H., y Canton, A. W. (2016). Intrinsic motivation for knowledge sharing–competitive intelligence process in a telecom company. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1282-1301.
- De Alsola, J.V. (2008). *Las Redes Sociales satisfacen necesidades básicas*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Julianalsola/las-redes-sociales-1649666>.
- De Bakker, K., Boonstra, A., y Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5), 493-503.
- De Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behaviour*. New York: Academic Press.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., y Van Den Bergh, Joeri (2013). *Marketing communications: A European perspective (5th ed.)*. Harlow, UK: Pearson Education.
- De Vignemont, F., y Singer, T. (2006). The empathic brain: how, when and why?. *Trends in Cognitive Sciences*, 10(10), 435-441.
- De Vries, L., Gensler, S., y Leeflang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., y Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Connell, J. P., y Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 416-436). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Dehghani, M., y Tumer, M. (2015). A research on effectiveness of Facebook advertising on enhancing purchase intention of consumers. *Computers in Human Behavior*, 49, 597-600.
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407-1424.
- Dessart, L. (2017). Social media engagement: a model of antecedents and relational outcomes. *Journal of Marketing Management*, 33(5-6), 375-399.

- Dessart, L., Veloutsou, C., y Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 28-42.
- Dessart, L., Veloutsou, C., y Morgan-Thomas, A. (2016). Capturing consumer engagement: duality, dimensionality and measurement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 399-426.
- Devanna, M. A., y Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. *Human Resource Management*, 29(4), 455-471.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dhar, V., y Chang, E. A. (2009). Does chatter matter? The impact of user-generated content on music sales. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 300-307.
- Dholakia, U. M. (2001). A motivational process model of product involvement and consumer risk perception. *European Journal of marketing*, 35(11/12), 1340-1362.
- Dholakia, U. M., y Durham, E. (2010). One café chain's Facebook experiment. *Harvard Business Review*, 88(3), 26.
- Dichter, E. (1966). How word-of-mouth advertising works. *Harvard Business Review*, 44, 147-166.
- Diehl, K., Kornish, L. J., y Lynch Jr, J. G. (2003). Smart agents: When lower search costs for quality information increase price sensitivity. *Journal of Consumer Research*, 30(1), 56-71.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., y Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58-67.
- DiStaso, M., y McCorkindale, T. (2013). A benchmark analysis of the strategic use of social media for fortune's most admired US companies on Facebook, Twitter and Youtube. *Public Relations Journal*, 7(1), 1-33.
- Dong, L. (2008). Exploring the impact of top management support of enterprise systems implementations outcomes: Two cases. *Business Process Management Journal*, 14(2), 204-218.
- Duffy, J. A. (2000). Service recovery. In J. A. Fitzsimmons y M. J. Fitzsimmons (Eds.), *New service development: Creating memorable experiences* (277-290). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dutta, S. (2010). What's your personal social media strategy?. *Harvard Business Review*, 88(11), 127-130.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edosomwan, S., Prakasan, S. K., Kouame, D., Watson, J., y Seymour, T. (2011). The history of social media and its impact on business. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), 79-91.
- Edwards, J. R., y Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Edwards, S. M., Li, H., y Lee, J. H. (2002). Forced exposure and psychological reactance: Antecedents and consequences of the perceived intrusiveness of pop-up ads. *Journal of Advertising*, 31(3), 83-95.

- Effing, R., y Spil, T. A. (2016). The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. *International Journal of Information Management*, 36(1), 1-8.
- Eisenberg, N., y Morris, A. S. (2001). The origins and social significance of empathy-related responding. A review of empathy and moral development: implications for caring and justice by ML Hoffman. *Social Justice Research*, 14(1), 95-120.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisingerich, A. B., y Rubera, G. (2010). Drivers of brand commitment: A cross-national investigation. *Journal of International Marketing*, 18(2), 64-79.
- Ekrot, B., Rank, J., Kock, A., y Gemünden, H. G. (2018). Retaining and satisfying project managers—antecedents and outcomes of project managers' perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1950-1971.
- Elliott, E. S., y Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-12.
- eMarketer. (2019a). *What Actions Do US Internet Users Take When They Follow Brands on Social Media?* Recuperado de <https://www.emarketer.com/Chart/What-Actions-Do-US-Internet-Users-Take-They-Follow-Brands-on-Social-Media-of-respondents-Feb-2019/228383>
- eMarketer. (2019b). *Why Do Us Internet Users Follow Brands on Social Media?* Recuperado de <https://www.emarketer.com/chart/228382/why-do-us-internet-users-follow-brands-on-social-media-of-respondents-feb-2019>
- Esmaeili, L., y Hashemi, G. S. A. (2019). A systematic review on social commerce. *Journal of Strategic Marketing*, 27(4), 317-355.
- Ettlie, J. E., y O'Keefe, R. D. (1982). Innovative Attitudes, Values, and Intentions in Organizations [1]. *Journal of Management Studies*, 19(2), 163-182.
- Félix, R., Rauschnabel, P. A., y Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.
- Fernández, R. (2019). *Ranking de las principales redes sociales a nivel mundial según el número de usuarios activos en abril de 2019*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-de-usuarios/>
- Filieri, R., Alguezaui, S., y McLeay, F. (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, 51, 174-185.
- Foshee, V., y Bauman, K. E. (1992). Parental and peer characteristics as modifiers of the bond-behavior relationship: An elaboration of control theory. *Journal of Health and Social Behavior*, 33(1), 66-76.
- Franke, N., Schreier, M., y Kaiser, U. (2010). The “I designed it myself” effect in mass customization. *Management Science*, 56(1), 125-140.
- Franke, N., Von Hippel, E., y Schreier, M. (2006). Finding commercially attractive user innovations: A test of lead-user theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 301-315.



- Franke, N., y Shah, S. (2003). How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy*, 32(1), 157-178.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fuchs, C., Prandelli, E., Schreier, M., y Dahl, D. W. (2013). All that is users might not be gold: How labeling products as user designed backfires in the context of luxury fashion brands. *Journal of Marketing*, 77(5), 75-91.
- Fuchs, C., y Schreier, M. (2011). Customer empowerment in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 17-32.
- Fuchs, M., Scholochov, C., y Höpken, W. (2009). E-Business adoption, use, and value creation: An Austrian Hotel Study. *Information Technology & Tourism*, 11(4), 267-284.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., y Jawecki, G. (2009). Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 71-102.
- Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gallan, A. S., Jarvis, C. B., Brown, S. W., y Bitner, M. J. (2013). Customer positivity and participation in services: an empirical test in a health care context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 338-356.
- Gallaugh, J., y Ransbotham, S. (2010). Social Media and Customer Dialog Management at Starbucks. *Management Informations Systems Quarterly Executive*, 9(4), 197-212.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., Varela-Neira, C., y Curto-Rodríguez, E. (2019). The Effect of Political Skill on Work Role Performance and Intention to Leave: A Moderated Mediation Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 98-110.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., y Castro-Casal, C. (2014). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 367-389.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., y Varela-Neira, C. (2015). Comparing the explanatory capacity of three constructs in the prediction of engineers' proficiency, adaptivity, and proactivity. *Human Resource Management*, 54(4), 689-709.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., y Varela-Neira, C. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 451-466.
- García-Morales, V. J., Bolívar-Ramos, M. T., y Martín-Rojas, R. (2014). Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 67(7), 1468-1477.
- García-Morales, V. J., Ruíz-Moreno, A., y Lloréns-Montes, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527-558.
- Garretson, R. (2008). *Future tense: The global CMO*. Recuperado de <http://graphics.eiu.com/upload/Google%20Text.pdf>

- Garrett Jr, R. P., y Neubaum, D. O. (2013). Top management support and Initial strategic assets: A dependency model for internal corporate venture performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 896-915.
- George, J. M., y Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687-697.
- Geyskens, I., Gielens, K., y Dekimpe, M. G. (2002). The market valuation of internet channel additions. *Journal of Marketing*, 66(2), 102-119.
- Ghose, A., Ipeiritos, P. G., y Li, B. (2012). Designing ranking systems for hotels on travel search engines by mining user-generated and crowdsourced content. *Marketing Science*, 31(3), 493-520.
- Ghose, A., y Han, S. P. (2011). An empirical analysis of user content generation and usage behavior on the mobile Internet. *Management Science*, 57(9), 1671-1691.
- Ghosh, B. C., Liang, T. W., Meng, T. T., y Chan, B. (2001). The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore. *Journal of Business Research*, 51(3), 209-221.
- Giacobbe, R. W., Jackson Jr, D. W., Crosby, L. A., y Bridges, C. M. (2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 115-142.
- Gibbs, C., MacDonald, F., y MacKay, K. (2015). Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 170-184.
- Gioia, D. A., y Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Godes, D., y Mayzlin, D. (2004). Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Marketing Science*, 23(4), 545-560.
- Goh, K. Y., Heng, C. S., y Lin, Z. (2013). Social media brand community and consumer behavior: Quantifying the relative impact of user-and marketer-generated content. *Information Systems Research*, 24(1), 88-107.
- Gong, Y., Huang, J. C., y Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Gong, Y., Zhou, J., y Chang, S. (2013). Core knowledge employee creativity and firm performance: The moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity. *Personnel Psychology*, 66(2), 443-482.
- González, F. J. M., y Palacios, T. M. B. (2002). The effect of new product development techniques on new product success in Spanish firms. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 261-271.
- Gorry, G. A., y Westbrook, R. A. (2011). Can you hear me now? Learning from customer stories. *Business horizons*, 54(6), 575-584.
- Gott, S. P., Hall, P., Pokorny, A., Dibble, E., y Glaser, R. (1993). En D. K. Detterman, y R. J. Sternberg (Eds.), A naturalistic study of transfer: Adaptive expertise in technical domains. *Transfer on trial: Intelligence, cognition, and instruction* (pp. 259-288). Norwood, NJ: Ablex.

- Gotterbarn, D. (2012). Corporate social media use policy: meeting business and ethical responsibilities. In *IFIP International Conference on Human Choice and Computers* (pp. 387-398). Berlín, Heidelberg: Springer.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Association*, 25(2), 161-178.
- Grange, C., y Benbasat, I. (2013). Foundations for investigating the drivers of the value captured by consumers embedded within social shopping networks. In *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 680-689). IEEE.
- Grant, A. M., y Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Greenberg, J., y Scott, K.S. (1996). 'Why Do Workers Bite the Hands that Feed Them? Employee Theft as a Social Exchange Process,' in *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (18), eds. B.M. Staw and L.L. Cummings, Greenwich, CT: JAI Press, 111-156.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.
- Greene, P. G., Brush, C. G., y Hart, M. M. (1999). The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 103-122.
- Griffin, M. A., Neal, A., y Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Griffin, M.A. and Clarke, S. (2011). Stress and well-being at work. En Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.359-397). Washington, DC: American Psychological Association.
- Grimes, S. M. (2013). Child-generated content: children's authorship and interpretive practices in digital gaming cultures. En R. J. Coombe, D. Wershler y M. Zellinger (Eds.), *Dynamic Fair Dealing: Creating Canadian Culture Online* (pp.336-345). Toronto, University of Toronto Press.
- Gross, M. L. (2010). Advergaming and the effects of game-product congruity. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1259-1265.
- Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, 54, 71-79.
- Guizzardi, A., Monti, A., y Ranieri, E. (2016). Rating hotel quality for corporate business travel departments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2842-2863.
- Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., y Pihlström, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35(9), 857-877.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., y Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18.
- Gupta, S., Pansari, A., y Kumar, V. (2018). Global Customer Engagement. *Journal of International Marketing*, 26(1), 4-29.
- Guthrie, J. T., y Cox, K. E. (2001). Classroom conditions for motivation and engagement in reading. *Educational Psychology Review*, 13(3), 283-302.

- Gutiérrez-Cillán, J., Camarero-Izquierdo, C., y San José-Cabezudo, R. (2017). How brand post content contributes to user's Facebook brand-page engagement. The experiential route of active participation. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(4), 258-274.
- Habel, J., y Klarmann, M. (2015). Customer reactions to downsizing: when and how is satisfaction affected?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 768-789.
- Hage, J. y Aiken, M. (1970). *Social Change in Complex Organizations*. New York: Random House, Inc.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Madrid: Prentice Hall.
- Hajli, M. (2012). Social commerce adoption model. En *UK Academy for Information Systems Conference Proceedings*. Atlanta, GA: Association for Information Systems.
- Hajli, M. (2013). A research framework for social commerce adoption. *Information Management & Computer Security*, 21(3), 144-154.
- Hajli, M. (2014a). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 387-404.
- Hajli, M. N. (2014b). The role of social support on relationship quality and social commerce. *Technological Forecasting and Social Change*, 87, 17-27.
- Hajli, N. (2015). Social commerce constructs and consumer's intention to buy. *International Journal of Information Management*, 35(2), 183-191.
- Hajli, N., Lin, X., Featherman, M., y Wang, Y. (2014). Social word of mouth: How trust develops in the market. *International Journal of Market Research*, 56(5), 673-689.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8-16.
- Hall, J. M., Roman, M. W., Thomas, S. P., Travis, C. B., Powell, J., Tennison, C. R., ... y Martin, T. (2009). Thriving as becoming resolute in narratives of women surviving childhood maltreatment. *American Journal of Orthopsychiatry*, 79(3), 375-386.
- Hamilton, M., Kaltcheva, V. D., y Rohm, A. J. (2016). Social media and value creation: The role of interaction satisfaction and interaction immersion. *Journal of Interactive Marketing*, 36, 121-133.
- Han, H., Xu, H., y Chen, H. (2018). Social commerce: A systematic review and data synthesis. *Electronic Commerce Research and Applications*, 30, 38-50.
- Han, M. C., y Kim, Y. (2017). Why Consumers hesitate to shop online: perceived risk and product involvement on Taobao. Com. *Journal of Promotion Management*, 23(1), 24-44.
- Hanna, R., Rohm, A., y Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273.
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M. P., y Daly, T. (2017). Customer engagement with social media based tourism brands. *Tourism Management*, 59, 597-609.
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M. P., y Daly, T. (2018). Customer engagement and the relationship between involvement, engagement, self-brand connection and brand usage intent. *Journal of Business Research*, 88, 388-396.

- Harrington, R.J., y Ottenbacher, M.C. (2011). Strategic management: an analysis of its representation and focus in recent hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 439-462.
- Harris, R. (2009). *Social media ecosystem mapped as a wiring diagram*. Recuperado de <http://harrissocialmedia.com/2009/social-media-ecosystem-mapped-as-a-wiring-diagram/>.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Häubl, G., y Trifts, V. (2000). Consumer decision making in online shopping environments: The effects of interactive decision aids. *Marketing Science*, 19(1), 4-21.
- Heath, R. (2009). Emotional engagement: How television builds big brands at low attention. *Journal of Advertising Research*, 49(1), 62-73.
- Hennessey, B.A. y Amabile, T.M. (2005). Extrinsic and intrinsic motivation. *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, 1(1).
- Herrando, C., Jiménez-Martínez, J., y Martín-De Hoyos, M. J. (2017). Passion at first sight: how to engage users in social commerce contexts. *Electronic Commerce Research*, 17(4), 701-720.
- Herrero, Á., San Martín, H., y Hernández, J. M. (2015). How online search behavior is influenced by user-generated content on review websites and hotel interactive websites. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1573-1597.
- Higgins, E. T. (2006). Value from hedonic experience and engagement. *Psychological Review*, 113(3), 439.
- Higgins, E. T., y Scholer, A. A. (2009). Engaging the consumer: The science and art of the value creation process. *Journal of Consumer Psychology*, 19(2), 100-114.
- Hille, P., Walsh, G., y Cleveland, M. (2015). Consumer fear of online identity theft: Scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 30, 1-19.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., y Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624-641.
- Hirt, E. R., Levine, G. M., McDonald, H. E., Melton, R. J., y Martin, L. L. (1997). The role of mood in quantitative and qualitative aspects of performance: Single or multiple mechanisms?. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(6), 602-629.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hoffman, D. L., y Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing?. *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41-49.
- Hollebeck, L. D. (2011a). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807.

- Hollebeek, L. D. (2011b). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555-573.
- Hollebeek, L. D. (2013). The customer engagement/value interface: An exploratory investigation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21(1), 17-24.
- Hollebeek, L. D., Conduit, J., y Brodie, R. J. (2016a). Strategic drivers, anticipated and unanticipated outcomes of customer engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 393-398
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., y Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149-165.
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., y Chen, T. (2016b). SD logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-25.
- Homburg, C., Fürst, A., y Koschate, N. (2010). On the importance of complaint handling design: a multi-level analysis of the impact in specific complaint situations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 265-287.
- Homburg, C., Müller, M., y Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795-812.
- Hong, I. B. (2015). Understanding the consumer's online merchant selection process: The roles of product involvement, perceived risk, and trust expectation. *International Journal of Information Management*, 35(3), 322-336.
- Hootsuite. (2018). *Barómetro Hootsuite. Informe anual sobre cómo las empresas utilizan las redes sociales. INFORME ESPAÑA, 2018*. Recuperado de [https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/hootsuite-barometer-2018-spain\\_4.pdf](https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/hootsuite-barometer-2018-spain_4.pdf)
- Horbel, C., Wilson, B., y Popp, B. (2014). The Moderating Role of Perceived Relationship Investment on the Dynamics of Identification, Satisfaction and Loyalty towards Facebook Brand Pages. En E. Bigné (Ed.), *43rd annual Conference of the European Marketing Academy European Marketing Academy Annual Conference*. European Marketing Academy.
- Hosking, D., y Fineman, S. (1990). Organizing processes. *Journal of Management Studies*, 27(6), 583-604.
- Houston, M. J. y Rothschild, M. L. (1978). Conceptual and Methodological Perspectives on Involvement. In *1978 Educators' Proceedings* (pp. 184-187). Chicago: American Marketing Association.
- Howard, D., Mangold, W. G., y Johnston, T. (2014). Managing your social campaign strategy using Facebook, Twitter, Instagram, YouTube & Pinterest: An interview with Dana Howard, social media marketing manager. *Business Horizons*, 5(57), 657-665.
- Hoyer, W. D., Chandy, R. K., Dorotic, M., Krafft, M. y Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13 (3), 283-96.
- Hsu, K. W., y Srivastava, J. (2011). *I/O-Scalable Bregman Co-clustering and Its Application to the Analysis of Social Media*. Recuperado de [http://www.cs.umn.edu/sites/cs.umn.edu/files/tech\\_reports/11-024.pdf](http://www.cs.umn.edu/sites/cs.umn.edu/files/tech_reports/11-024.pdf)
- Hu, L. T., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Huang, K. F. (2011a). Technology competencies in competitive environment. *Journal of Business Research*, 64(2), 172-179.
- Huang, L. (2011b). Social media as a new play in a marketing channel strategy: Evidence from Taiwan travel agencies' blogs. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(6), 615-634.
- Huang, Z., y Benyoucef, M. (2013). From e-commerce to social commerce: A close look at design features. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), 246-259.
- Hudson, S. C., y Roberts, K. K. (2011). Drafting and implementing an effective social media policy. *Texas Wesleyan Law Review*, 18(1), 767-796.
- Hudson, S., Roth, M. S., Madden, T. J., y Hudson, R. (2015). The effects of social media on emotions, brand relationship quality, and word of mouth: An empirical study of music festival attendees. *Tourism Management*, 47, 68-76.
- Hudson, S., y Thal, K. (2013). The impact of social media on the consumer decision process: Implications for tourism marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 156-160.
- Hung, C. L., Chou, J. C. L., y Dong, T. P. (2011). Innovations and communication through innovative users: An exploratory mechanism of social networking website. *International Journal of Information Management*, 31(4), 317-326.
- Hunt, D. M., Radford, S. K., y Evans, K. R. (2013). Individual differences in consumer value for mass customized products. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(4), 327-336.
- Hupfer, N. T., y Gardner, D. M. (1971). Differential involvement with products and issues: An exploratory study. In David M. Gardner (Ed.), *SV- Proceedings of the Second Annual Conference of the Association for Consumer Research* (pp. 262-270). College Park, M.D.: Association for Consumer Research.
- Hvass, K. A., y Munar, A. M. (2012). The takeoff of social media in tourism. *Journal of Vacation Marketing*, 18(2), 93-103.
- Ickler, H., Schülke, S., Wilfling, S., y Baumöl, U. (2009). New challenges in e-commerce: how social commerce influences the customer process. In *Proceedings of the 5th National Conference on Computing and Information Technology, NCCIT* (pp. 51-57).
- Ickovics, J. R., y Park, C. L. (1998). Paradigm shift: Why a focus on health is important. *Journal of Social Issues*, 54(2), 237-244.
- Ifinedo, P. (2008). Impacts of business vision, top management support, and external expertise on ERP success. *Business Process Management Journal*, 14(4), 551-568.
- Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P., y Cavaye, A. L. (1997). Personal computing acceptance factors in small firms: A structural equation model. *MIS Quarterly*, 21(3), 279-305.
- Ilgel, D. R., y Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organisational psychology* (2nd ed.) (pp. 165-207). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Industrial Marketing Management. (2019). *Customer Engagement Design in Industrial Innovation*. Recuperado de <https://www.journals.elsevier.com/industrial-marketing-management/calls-for-papers/customer-engagement-design-in-industrial-innovation>
- Interactive Advertising Bureau [IAB Spain]. (2018a). *Estudio Anual de Redes Sociales 2018*. Recuperado de [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf)

- Interactive Advertising Bureau [IAB Spain]. (2018b). *Estudio Anual eCommerce 2018*. Recuperado de [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2018\\_vcorta.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2018_vcorta.pdf)
- Inversini, A., Cantoni, L., y Buhalis, D. (2009). Destinations' information competition and web reputation. *Information Technology & Tourism*, 11(3), 221-234.
- Isen, A. M., y Reeve, J. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion*, 29(4), 295-323.
- Izard, C.E. (1997). *Human Emotions*. New York: Plenum.
- Jaakkola, E., y Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261.
- Jackson, S. E., y Dutton, J. E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 370-387.
- Jacoby, J. y Kaplan, L. (1972). The Components of Perceived Risk. En M. Venkatesan. (ed.), *Proceedings of the Third Annual Conference* (pp. 382-393). Chicago: Association for Consumer Research.
- Jang, H., Ko, I., y Kim, J. (2013). The Effect of Group-Buy Social Commerce and Coupon on Satisfaction and Continuance Intention--Focusing on the Expectation Confirmation Model (ECM). En *46th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 2938-2948). IEEE.
- Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluoto, H., y Jayawardhena, C. (2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. *Marketing Management Journal*, 22(2), 102-117.
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jeng, J., y Fesenmaier, D. R. (2002). Conceptualizing the travel decision-making hierarchy: A review of recent developments. *Tourism Analysis*, 7(1), 15-32.
- Jiang, J., Wang, S., y Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047.
- Jones, J. L., y Shandiz, M. (2015). Service quality expectations: Exploring the importance of SERVQUAL dimensions from different nonprofit constituent groups. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(1), 48-69.
- Jong, A. D., y De Ruyter, K. (2004). Adaptive versus proactive behavior in service recovery: the role of self-managing teams. *Decision Sciences*, 35(3), 457-491.
- Joseph, S., y Linley, P. A. (Eds.). (2008). *Trauma, recovery, and growth: Positive psychological perspectives on posttraumatic stress*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Joshi, A. W., y Sharma, S. (2004). Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 47-59.
- Kane, G.C., Alavi, A., Labianca, G., y Borgatti, S.P. (2014). What's different about social media networks? A framework and research agenda. *MIS Quarterly*, 38(1), 275-304.
- Kang, M., y Schuett, M. A. (2013). Determinants of sharing travel experiences in social media. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 93-107.



- Kang, Y. S., y Ridgway, N. M. (1996). The importance of consumer market interactions as a form of social support for elderly consumers. *Journal of Public Policy & Marketing*, 15(1), 108-117.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kanuri, V. K., Chen, Y., y Sridhar, S. (2018). Scheduling Content on Social Media: Theory, Evidence, and Application. *Journal of Marketing*, 82(6), 89-108.
- Kanwal, N., Zafar, M. S., y Bashir, S. (2017). The combined effects of managerial control, resource commitment, and top management support on the successful delivery of information systems projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1459-1465.
- Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kasavana, M. L., Nusair, K., y Teodosic, K. (2010). Online social networking: redefining the human web. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(1), 68-82.
- Katz, D., y Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kearns, G. S. (2006). The effect of top management support of SISP on strategic IS management: insights from the US electric power industry. *Omega*, 34(3), 236-253.
- Keller, K. L. (2016). Unlocking the power of integrated marketing communications: How integrated is your IMC program?. *Journal of Advertising*, 45(3), 286-301.
- Kenny, D. A., y Albright, L. (1987). Accuracy in interpersonal perception: a social relations analysis. *Psychological Bulletin*, 102(3), 390-402.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., y Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Killian, G., y McManus, K. (2015). A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration. *Business Horizons*, 58(5), 539-549.
- Kim, A. J., y Johnson, K. K. (2016). Power of consumers using social media: Examining the influences of brand-related user-generated content on Facebook. *Computers in Human Behavior*, 58, 98-108.
- Kim, S., y Park, H. (2013). Effects of various characteristics of social commerce (s-commerce) on consumers' trust and trust performance. *International Journal of Information Management*, 33(2), 318-332.
- Kim, Y. H., Kim, D. J., y Wachter, K. (2013). A study of mobile user engagement (MoEN): Engagement motivations, perceived value, satisfaction, and continued engagement intention. *Decision Support Systems*, 56, 361-370.
- King, S. F., y Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421-431.
- Klang, M., y Nolin, J. (2011). Disciplining social media: An analysis of social media policies in 26 Swedish municipalities. *First Monday*, 16(8).
- Klein, K. J., Conn, A. B., y Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 811-824.

- Knoll, J. (2016). Advertising in social media: a review of empirical evidence. *International Journal of Advertising*, 35(2), 266-300.
- Knudsen, M. P. (2007). The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success. *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), 117-138.
- Komito, L. (2011). Social media and migration: Virtual community 2.0. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(6), 1075-1086.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.
- Kraut, R., Kiesler, S., Boneva, B., Cummings, J., Helgeson, V., y Crawford, A. (2002). Internet paradox revisited. *Journal of Social Issues*, 58 (1), 49-74.
- Kreft, I., y DeLeeuw, J. (1998). *Introducing multilevel modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kumar, V. (2013). *Profitable customer engagement: concept, metrics and strategies*. India: SAGE Publications.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., y Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310.
- Kumar, V., Ghosh, A., y Tellis, G. J. (1992). A decomposition of repeat buying. *Marketing Letters*, 3(4), 407-417.
- Kumar, V., y Bhagwat, Y. (2010). Listen to the customer. *Marketing Research*, 22(2), 14-19.
- Kumar, V., y Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514.
- Kuvaas, B. (2006a). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Kuvaas, B. (2006b). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 365-385.
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3), 378-397.
- Kuykai, R., y Tarutè, A. (2015). A critical analysis of consumer engagement dimensionality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 654-658.
- Lamberton, C., y Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172.
- Lancot, A., y Swan, K. S. (2000). Technology acquisition strategy in an internationally competitive environment. *Journal of International Management*, 6(3), 187-215.
- Langer, E.J. (1990). *Mindfulness*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Larson, K., y Watson, R. (2011). The value of social media: toward measuring social media strategies. In proceedings of the 32<sup>nd</sup> *International Conference on Information Systems* (pp. 1-18). Shanghai.

- Laurent, G., y Kapferer, J. N. (1985). Measuring consumer involvement profiles. *Journal of Marketing Research*, 22(1), 41-53.
- Law, R., Qi, S., y Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31(3), 297-313.
- Lawrence, E. J., Shaw, P., Baker, D., Baron-Cohen, S., y David, A. S. (2004). Measuring empathy: reliability and validity of the Empathy Quotient. *Psychological Medicine*, 34(5), 911-920.
- Lee, C., Xu, X., y Lin, C. C. (2019). Using Online User-Generated Reviews to Predict Offline Box-Office Sales and Online DVD Store Sales in the O2O Era. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 14(1), 68-83.
- Lee, E. J. (2016). Empathy can increase customer equity related to pro-social brands. *Journal of Business Research*, 69(9), 3748-3754.
- Lee, H. J., Lee, D. H., Taylor, C. R., y Lee, J. H. (2011). Do online brand communities help build and maintain relationships with consumers? A network theory approach. *Journal of Brand Management*, 19(3), 213-227.
- Lee, J. C., Shiue, Y. C., y Chen, C. Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474.
- Lee, R. P., y Grewal, R. (2004). Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 157-171.
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., y Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12.
- Leigh, T. W., Peters, C., y Shelton, J. (2006). The consumer quest for authenticity: The multiplicity of meanings within the MG subculture of consumption. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 481-493.
- Leitner, P., y Grechenig, T. (2008). Collaborative shopping networks: Sharing the wisdom of crowds in E-commerce environments. In *21st BLED eConference eCollaboration Proceedings* (pp 321-335). Slovenia: AIS Electronic Library.
- Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Leonard, M. (2009). *Lawsuits & PR nightmares: Why employees need social media guidelines*. Recuperado de <http://www.searchenginejournal.com/whyemployees-need-social-media-guidelines/12588/>
- Leonard-Barton, D., y Deschamps, I. (1988). Managerial influence in the implementation of new technology. *Management Science*, 34(10), 1252-1265.
- LePage, E. y Newberry C. (2018). How to create a social media marketing strategy in 8 easy steps [Mensaje en blog]. Recuperado de <https://blog.hootsuite.com/how-to-create-a-social-media-marketing-plan/>
- Lepper, M. and Greene, D. (1978). *The Hidden Costs of Reward*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Leung, D., Law, R., Van Hoof, H., y Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 3-22.

- Leung, D., Lee, H. A., y Law, R. (2011). Adopting Web 2.0 technologies on chain and independent hotel websites: A case study of hotels in Hong Kong. En R. Law, M. Fuchs, y F. Ricci (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2011* (pp. 229–240). New York, NY: Springer-Wien.
- Leung, X. Y., Bai, B., y Stahura, K. A. (2015). The marketing effectiveness of social media in the hotel industry: A comparison of Facebook and Twitter. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(2), 147-169.
- Li, C. y Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston: Harvard Business Press.
- Li, C., Sun, L. Y., y Dong, Y. (2018). Innovating via building absorptive capacity: Interactive effects of top management support of learning, employee learning orientation and decentralization structure. *Creativity and Innovation Management*, 27(4), 431-443.
- Li, X., y Wang, Y. (2011). China in the eyes of western travelers as represented in travel blogs. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 689-719.
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., y Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS Quarterly*, 31(1), 59-87.
- Liang, T. P., Ho, Y. T., Li, Y. W., y Turban, E. (2011). What drives social commerce: The role of social support and relationship quality. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 69-90.
- Liang, T. P., y Turban, E. (2011). Introduction to the special issue social commerce: a research framework for social commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 5-14.
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., y Hippel, E. V. (2002). Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. *Management Science*, 48(8), 1042-1059.
- Lin, H. F. (2010). An investigation into the effects of IS quality and top management support on ERP system usage. *Total Quality Management*, 21(3), 335-349.
- Lin, S. W. (2017). Identifying the critical success factors and an optimal solution for mobile technology adoption in travel agencies. *International Journal of Tourism Research*, 19(2), 127-144.
- Lin, X., Li, Y., y Wang, X. (2017). Social commerce research: Definition, research themes and the trends. *International Journal of Information Management*, 37(3), 190-201.
- Linda, S. L. A. I. (2010). Social commerce–e-commerce in social media context. *World Academy of Science. Engineering and Technology*, 72, 39-44.
- Lindsey-Mullikin, J., y Borin, N. (2017). Why strategy is key for successful social media sales. *Business Horizons*, 60(4), 473-482.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., y Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.
- Liu, D., Chen, X. P., y Yao, X. (2012a). From autonomy to creativity: The critical role of harmonious passion. *Chinese Management Insights*, 1(2), 21-23.
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., y Huang, J. C. (2017). Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1164-1188.
- Liu, D., Liao, H., y Loi, R. (2012b). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.

- Locke, E. A., y Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Lu, H. P., y Hsiao, K. L. (2010). The influence of extro/introversion on the intention to pay for social networking sites. *Information & Management*, 47(3), 150-157
- Lüthje, C., y Herstatt, C. (2004). The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research. *R&D Management*, 34(5), 553-568.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., y Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Magnusson, P. R. (2009). Exploring the contributions of involving ordinary users in ideation of technology-based services. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 578-593.
- Mahr, D., Lievens, A., y Blazevic, V. (2014). The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 599-615.
- Majchrzak, A. (2009). Comment: Where is the theory in wikis?. *MIS Quarterly*, 33(1), 18-20.
- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., y Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, 75(4), 35-52.
- Malhotra, A., Malhotra, C. K., y See, A. (2013). How to create brand engagement on Facebook. *MIT Sloan Management Review*, 54(2), 18-20.
- Malhotra, M. K., y Grover, V. (1998). An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*, 16(4), 407-425.
- Malthouse, E. C., Calder, B. J., Kim, S. J., y Vandenbosch, M. (2016). Evidence that user-generated content that produces engagement increases purchase behaviours. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 427-444.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., y Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280.
- Malthouse, E. C., y Hofacker, C. (2010). Looking back and looking forward with interactive marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 24(3), 181-184.
- Mangold, W. G., y Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- Mano, H., y Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 451-466.
- Månsson, M. (2011). Mediatized tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1634-1652.
- Marbach, J., Lages, C. R., y Nunan, D. (2016). Who are you and what do you value? Investigating the role of personality traits and customer-perceived value in online customer engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 502-525.
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P.C., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., y García-Lillo, F. (2017). Tourist districts and internationalization of hotel firms. *Tourism Management*, 61, 451-464.

- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-936.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., y McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391-410.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- McCorkindale, T., DiStaso, M. W., y Sisco, H. F. (2012). How Millennials are interacting with organizations on Facebook: A survey of their uses and Organization-Public Relationships on Facebook. In *15th International Public Relations Research Conference*. Miami, FL.
- McDonald, R. P., y Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.
- McFarland, L. A., y Ployhart, R. E. (2015). Social media: A contextual framework to guide research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1653-1677.
- McQuiston, D. H. (1989). Novelty, complexity, and importance as causal determinants of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 53(2), 66-79.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Mergel, I., y Bretschneider, S. I. (2013). A three-stage adoption process for social media use in government. *Public Administration Review*, 73(3), 390-400.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., y Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153-1159.
- Miller, J. B., y Stiver, I. P. (1997). *The healing connection: How women form relationships in therapy and in life*. Boston: Beacon Press.
- Mintz, O., y Currim, I. S. (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities?. *Journal of Marketing*, 77(2), 17-40.
- Miro, J. (2014). *Las redes sociales en el trabajo... ¿Son ya una realidad?*. Recuperado de <http://www.ticbeat.com/socialmedia/redes-sociales-en-trabajo-son-ya-una-realidad/>
- Mithas, S., Krishnan, M. S., y Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?. *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
- Mittal, B. (1995). A comparative analysis of four scales of consumer involvement. *Psychology & Marketing*, 12(7), 663-682.
- Mittal, B. L. (1983). *Understanding the Bases and Effects of Involvement in the Consumer Choice Process* (Tesis doctoral). Universidad de Pittsburgh.
- Moenaert, R. K., y Souder, W. E. (1996). Context and antecedents of information utility at the R&D/marketing interface. *Management Science*, 42(11), 1592-1610.
- Mollen, A., y Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 919-925.

- Montalvo, R. E. (2011). Social media management. *International Journal of Management and Information Systems*, 15(3), 91-96.
- Moon, M. A., Khalid, M. J., Awan, H. M., Attiq, S., Rasool, H., y Kiran, M. (2017). Consumer's perceptions of website's utilitarian and hedonic attributes and online purchase intentions: A cognitive–affective attitude approach. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 21(2), 73-88.
- Moreau, C. P., y Herd, K. B. (2009). To each his own? How comparisons with others influence consumers' evaluations of their self-designed products. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 806-819.
- Morrison, P. D., Roberts, J. H., y Midgley, D. F. (2004). The nature of lead users and measurement of leading edge status. *Research Policy*, 33(2), 351-362.
- Mortleman, J. (2011). Social media strategies. *Computer Fraud & Security*, 2011(5), 8-11.
- MSI - Marketing Science Institute (2014). *2014–2016 Research priorities: A guide to MSI research programs and procedures*. Cambridge, MASS: Marketing Science Institute.
- MSI - Marketing Science Institute (2016). *2016–2018 Research priorities: A guide to MSI research programs and procedures*. Cambridge, MASS: Marketing Science Institute.
- MSI - Marketing Science Institute (2018). *2018–2020 Research priorities: A guide to MSI research programs and procedures*. Cambridge, MASS: Marketing Science Institute.
- Mueller, J., Hutter, K., Fueller, J., y Matzler, K. (2011). Virtual worlds as knowledge management platform—a practice-perspective. *Information Systems Journal*, 21(6), 479-501.
- Muller, D., Judd, C. M., y Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.
- Munar, A. M. (2012). Destination Management Social Media Strategies and Destination Management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), 101-12.
- Munar, A. M., y Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, 46-54.
- Munar, A.M. (2011). Tourist-created content: rethinking destination branding. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 291-305.
- Muninger, M. I., Hammedi, W., y Mahr, D. (2019). The value of social media for innovation: A capability perspective. *Journal of Business Research*, 95, 116-127.
- Murdough, C. (2009). Social media measurement: It's not impossible. *Journal of Interactive Advertising*, 10(1), 94-99.
- Murphy, K., y Myers, B. (1998). *Statistical power analysis: A simple and general model for traditional and modern hypothesis test*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Murphy, L., Moscardo, G., y Benckendorff, P. (2007). Using brand personality to differentiate regional tourism destinations. *Journal of Travel Research*, 46(1), 5-14.
- Murray, K. B. (1991). A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities. *Journal of Marketing*, 55(1), 10-25.
- Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management Review*, 27(3), 392-413.

- Nambisan, S., y Baron, R. A. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 42-62.
- Nambisan, S., y Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 388-406.
- Nelson, R., y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Newman, E. J., Stem Jr, D. E., y Sprott, D. E. (2004). Banner advertisement and Web site congruity effects on consumer Web site perceptions. *Industrial Management & Data Systems*, 104(3), 273-281.
- Ng, C. S. P. (2013). Intention to purchase on social commerce websites across cultures: A cross-regional study. *Information & Management*, 50(8), 609-620.
- Ng, C., y Wang, E. (2014). An exploratory study of the emergent theory for enterprise resource planning upgrade decision. In the proceedings of the 25<sup>th</sup> Australasian Conference on Information Systems (ACIS). Auckland, New Zealand.
- Ngai, E. W., Tao, S. S., y Moon, K. K. (2015). Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), 33-44.
- Niessen, C., Sonnentag, S., y Sach, F. (2012). Thriving at work—A diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 468-487.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., y Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266-284.
- Noone, B. M., McGuire, K. A., y Rohlf, K. V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(4), 293-305.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed). Nueva York: McGraw-Hill.
- O'Connor, P. (2008). User-generated content and travel: A case study on Tripadvisor. com. *Information and Communication Technologies in Tourism 2008*, 47-58.
- O'Hern, M. S., y Rindfleisch, A. (2010). Customer co-creation. In *Review of Marketing Research* (pp. 84-106). Emerald Group Publishing Limited.
- Ogawa, S., y Piller, F. T. (2006). Reducing the risks of new product development. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 65-71.
- Oldham, G. R., y Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- O'Reilly, T. (2005). *What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software*. Recuperado de <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., y Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechko, J. R., y Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1-18.
- Panagiotopoulos, P., Al-Debei, M. M., Fitzgerald, G., y Elliman, T. (2012). A business model perspective for ICTs in public engagement. *Government Information Quarterly*, 29(2), 192-202.



- Panagiotopoulos, P., Shan, L. C., Barnett, J., Regan, Á., y McConnon, Á. (2015). A framework of social media engagement: Case studies with food and consumer organisations in the UK and Ireland. *International Journal of Information Management*, 35(4), 394-402.
- Pansari, A., y Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.
- Park, C. W., y Young, S. M. (1986). Consumer response to television commercials: The impact of involvement and background music on brand attitude formation. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 11-24.
- Park, D. H., Lee, J., y Han, I. (2007). The effect of on-line consumer reviews on consumer purchasing intention: The moderating role of involvement. *International Journal of Electronic Commerce*, 11(4), 125-148.
- Park, H., y Kim, Y. K. (2014). The role of social network websites in the consumer-brand relationship. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 460-467.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., y Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Parker, S. K., Williams, H. M., y Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Parra-López, E., Bulchand-Gidumal, J., Gutiérrez-Taño, D., y Díaz-Armas, R. (2011). Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 640-654.
- Paterson, T. A., Luthans, F., y Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.
- Pavlou, P. A., Liang, H., y Xue, Y. (2007). Understanding and mitigating uncertainty in online exchange relationships: A principal-agent perspective. *MIS Quarterly*, 105-136.
- Pavlou, P. A., y Gefen, D. (2004). Building effective online marketplaces with institution-based trust. *Information Systems Research*, 15(1), 37-59.
- Pavlovich, K., y Krahnke, K. (2012). Empathy, connectedness and organisation. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 131-137.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., y Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379-389.
- Payne, N. J., Campbell, C., Bal, A. S., y Piercy, N. (2011). Placing a hand in the fire: Assessing the impact of a YouTube experiential learning project on viral marketing knowledge acquisition. *Journal of Marketing Education*, 33(2), 204-216.
- Penner, L. A., Midili, A. R., y Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10(2), 111-131.
- Peter, J. P., y Tarpey Sr, L. X. (1975). A comparative analysis of three consumer decision strategies. *Journal of Consumer Research*, 2(1), 29-37.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., y Pauwels, K. (2013). Social media metrics—A framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281-298

- Petty, R. E., y Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In *Communication and persuasion* (pp. 1-24). New York, NY: Springer.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Piccolo, R. F., y Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Piller, F., y C. Ihl. (2009). Open innovation with customers. Foundations, Competences and International Trends. Trend Study withing the BMBF Project "International Monitoring", Aachen: RWTH Aachen University.
- Pilling, B. K., y Eroglu, S. (1994). An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyers' evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(1), 45-58.
- Piskorski, M. J. (2011). Social strategies that work. *Harvard Business Review*, 89(11), 116-122.
- Pitta, D. A., y Fowler, D. (2005). Online consumer communities and their value to new product developers. *Journal of Product & Brand Management*, 14(5), 283-291.
- Plank, A. (2016). The hidden risk in user-generated content: An investigation of ski tourers' revealed risk-taking behavior on an online outdoor sports platform. *Tourism Management*, 55, 289-296.
- Poba-Nzaou, P., Lemieux, N., Beaupré, D., y Uwizeyemungu, S. (2016). Critical challenges associated with the adoption of social media: A Delphi of a panel of Canadian human resources managers. *Journal of Business Research*, 69(10), 4011-4019.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., y MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Poetz, M. K., y Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas?. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 245-256.
- Ponce, I. (2012). *Monográfico: Redes sociales-Definición de las redes sociales*. Recuperado de <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/eu/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=1>.
- Popp, B., Wilson, B., Horbel, C., y Woratschek, H. (2016). Relationship building through Facebook brand pages: The multifaceted roles of identification, satisfaction, and perceived relationship investment. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3-4), 278-294.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., y Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Porath, C., Spreitzer, G., y Gibson, C. (2008a). Antecedents and consequences of thriving at work across six organizations. En *A paper presented at the 2008 Academy of Management Meeting in Anaheim, CA*.
- Porath, C., Spreitzer, G., y Gibson, C. (2008b). *Social structural antecedents of thriving at work: A study of six organizations*. University of Michigan working paper.

- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 1–13.
- Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., y Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Prebensen, N. K., Kim, H., y Uysal, M. (2016). Cocreation as moderator between the experience value and satisfaction relationship. *Journal of Travel Research*, 55(7), 934-945.
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., y Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 108-123.
- Preston, P., Kerr, A., y Cawley, A. (2009). Innovation and knowledge in the digital media sector: An information economy approach. *Information, Communication & Society*, 12(7), 994-1014.
- Purvis, R. L., Sambamurthy, V., y Zmud, R. W. (2001). The assimilation of knowledge platforms in organizations: An empirical investigation. *Organization Science*, 12(2), 117-135.
- Qualman, E. (2010). *Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business*. Heidelberg: John Wiley & Sons.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., y Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396.
- Quinn, R. W., y Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57.
- Quinton, S., y Fennemore, P. (2013). Missing a strategic marketing trick? The use of online social networks by UK charities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 18(1), 36-51.
- Rabe-Hesketh, S., Skrondal, A., y Zheng, X. (2007). Multilevel structural equation modeling. In *Handbook of latent variable and related models* (pp. 209-227). The Netherlands: North-Holland.
- Rabe-Hesketh, S., y Skrondal, A. (2008). *Multilevel and longitudinal modeling using Stata*. Texas: STATA press.
- Ragu-Nathan, B. S., Apigian, C. H., Ragu-Nathan, T. S., y Tu, Q. (2004). A path analytic study of the effect of top management support for information systems performance. *Omega*, 32(6), 459-471.
- Ransbotham, S., y Kane, G. C. (2011). Membership turnover and collaboration success in online communities: Explaining rises and falls from grace in Wikipedia. *MIS Quarterly*, 35(3), 613-627.
- Rathore, A. K., Ilavarasan, P. V., y Dwivedi, Y. K. (2016). Social media content and product co-creation: an emerging paradigm. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 7-18.
- Raub, S. (2007). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 179-186.
- Red Social. (2019). En el *Diccionario de la Real Academia Española* (23ª ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=VXs6SD8>

- Richins, M. L., y Bloch, P. H. (1986). After the new wears off: The temporal context of product involvement. *Journal of Consumer Research*, 13(2), 280-285.
- Richter, A., Koch, M., y Krisch, J. (2007). *Social commerce: eine Analyse des Wandels im E-commerce*. Fak. für Informatik, Univ. der Bundeswehr München.
- Risius, M., y Beck, R. (2015). Effectiveness of corporate social media activities in increasing relational outcomes. *Information & Management*, 52(7), 824-839.
- Roberts, D. R., y Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- Rodgers, R., Hunter, J. E., y Rogers, D. L. (1993). Influence of top management commitment on management program success. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 151-155.
- Rodríguez Navas, T. (2018). *Cómo usar las redes sociales para empresas*. Recuperado de <https://tuwebdececro.com/como-usar-las-redes-sociales-para-empresas/>
- Rogers, C. R. (1975). Empathic: An unappreciated way of being. *The counseling Psychologist*, 5(2), 2-10.
- Rokka, J., Karlsson, K., y Tienari, J. (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 30(7-8), 802-827.
- Romão, M. T., Moro, S., Rita, P., y Ramos, P. (2019). Leveraging a luxury fashion brand through social media. *European Research on Management and Business Economics*, 25(1), 15-22.
- Romzek, B. S. (1990). Employee Investment and Commitment: The Ties that Bind, *Public Administration Review*, 50(3), 74-82.
- Rosman, R., y Stuhura, K. (2013). The implications of social media on customer relationship management and the hospitality industry. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(3), 18-26.
- Royle, J., y Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73.
- Rubel, S. (2006). Trends to Watch Part II: Social Commerce. *Micro Persuasion vom*, 23, 2005.
- Ruiz-Mafe, C., Bigne-Alcañiz, E., Sanz-Blas, S., y Tronch, J. (2018). Does social climate influence positive eWOM? A study of heavy-users of online communities. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(1), 26-38.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Ruzic, D., Andrljic, B., y Ruzic, I. (2011). Web 2.0 promotion techniques in hospitality industry. *International Journal of Management Cases*, 13(4), 310-319.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (1996). When paradigms clash: Comments on Cameron and Pierce's claim that rewards do not undermine intrinsic motivation. *Review of Educational Research*, 66(1), 33-38.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Rydén, P., Ringberg, T., y Wilke, R. (2015). How managers' shared mental models of business-customer interactions create different sensemaking of social media. *Journal of Interactive Marketing*, 31, 1-16.

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Saakvitne, K. W., Tennen, H., y Affleck, G. (1998). Exploring thriving in the context of clinical trauma theory: Constructivist self development theory. *Journal of Social Issues*, 54(2), 279-299.
- Salkhordeh, P. (2009). *Key issues in use of social networking in hospitality industry: 2009*. Recuperado de [https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1259&context=gradconf\\_hospitality](https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1259&context=gradconf_hospitality)
- Sanchez-Franco, M. J., y Rondan-Cataluña, F. J. (2010). Virtual travel communities and customer loyalty: Customer purchase involvement and web site design. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(2), 171-182.
- Sanders, C. E., Field, T. M., Diego, M., y Kaplan, M. (2000). The relationship of Internet use to depression and social isolation among adolescents. *Adolescence*, 35(138), 237-242.
- Saravi, F. D. (1999). *Energy and the brain: Facts and fantasies*. En S. D. Sala (Ed.), *Mind myths: Exploring popular assumptions about the mind and brain* (pp. 43-58). West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253-272.
- Sawhney, M., Verona, G., y Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4-17.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schlee, R.P., y Harich, K. R. (2010). Knowledge and skill requirements for marketing jobs in the 21st century. *Journal of Marketing Education*, 32(3), 341-352.
- Schmallegger, D., y Carson, D. (2008). Blogs in tourism: Changing approaches to information exchange. *Journal of Vacation Marketing*, 14(2), 99-110.
- Schmidt, S., Serra, A., y dos Santos, C. P. (2008). The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness. *International Journal of hospitality management*, 27(4), 504-516.
- Schreier, M., Fuchs, C., y Dahl, D. W. (2012). The innovation effect of user design: Exploring consumers' innovation perceptions of firms selling products designed by users. *Journal of Marketing*, 76(5), 18-32.
- Schultz, D. E., y Peltier, J. (2013). Social media's slippery slope: challenges, opportunities and future research directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(2), 86-99.
- Schultz, D., (2007). *Snackbyte: a view of the ecosystem*. Recuperado de <http://www.deborahschultz.com/deblog/2007/11/snackbyte-a-vie.html>.
- Schweidel, D. A., y Moe, W. W. (2014). Listening in on social media: A joint model of sentiment and venue format choice. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 387-402.
- Segars, A. H., y Grover, V. (1998). Strategic information systems planning success: an investigation of the construct and its measurement. *MIS Quarterly*, 22(2), 139-163.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., y Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.

- Serra, A., y Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.
- Serra-Cantallops, A., Ramon-Cardona, J., y Salvi, F. (2018). The impact of positive emotional experiences on eWOM generation and loyalty. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 22(2), 142-162.
- Settoon, R. P., Bennett, N., y Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shah, D., Kumar, V., y Kim, K. H. (2014). Managing customer profits: The power of habits. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 726-741.
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179-185.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., y Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., y Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505.
- Shalley, C. E., Zhou, J., y Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shantz, A., Alfes, K., y Latham, G. P. (2014). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), 25-38.
- Sharma, R., y Yetton, P. (2003). The contingent effects of management support and task interdependence on successful information systems implementation. *MIS Quarterly*, 27(4), 533-556.
- Sheldon, P., y Bryant, K. (2016). Instagram: Motives for its use and relationship to narcissism and contextual age. *Computers in human Behavior*, 58, 89-97.
- Shen, J., y Eder, L. B. (2011). An examination of factors associated with user acceptance of social shopping websites. *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*, 7(1), 19-36.
- Shin, D. H. (2013). User experience in social commerce: in friends we trust. *Behaviour & Information Technology*, 32(1), 52-67.
- Shirkhodae, M., y Rezaee, S. (2014). The power of creative advertising and consumers' perceived risk. *Journal of Promotion Management*, 20(5), 590-606.
- Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I., y Melamed, S. (2008). The effects of physical fitness and feeling vigorous on self-rated health. *Health Psychology*, 27(5), 567-575.
- Shriver, S. K., Nair, H. S., y Hofstetter, R. (2013). Social ties and user-generated content: Evidence from an online social network. *Management Science*, 59(6), 1425-1443.
- Sigala, M. (2015). Collaborative commerce in tourism: implications for research and industry. *Current Issues in Tourism*, 1-10.

- Smith, A. (2006). Cognitive empathy and emotional empathy in human behavior and evolution. *The Psychological Record*, 56(1), 3-21.
- Smith, A. N., Fischer, E., y Yongjian, C. (2012). How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter?. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 102-113.
- Smith, J. S., Karwan, K. R., y Markland, R. E. (2009). An empirical examination of the structural dimensions of the service recovery system. *Decision Sciences*, 40(1), 165-186.
- Smith, P. R., y Zook, Z. (2011). *Marketing communications: integrating offline and online with social media*. Philadelphia: Kogan Page.
- Smith, T. (2009). The social media revolution. *International Journal of Market Research*, 51(4), 559-561.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., y Wang, Y. (2016a). Enhancing customer relationships with retail service brands: The role of customer engagement. *Journal of Service Management*, 27(2), 170-193.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., y Wang, Y. (2016b). The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands. *Journal of Travel Research*, 55(1), 64-78.
- Solem, B. A. A., y Pedersen, P. E. (2016). The effects of regulatory fit on customer brand engagement: an experimental study of service brand activities in social media. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 445-468.
- Spielmann, N., y Richard, M. O. (2013). How captive is your audience? Defining overall advertising involvement. *Journal of Business Research*, 66(4), 499-505.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., y Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. En A.B. Bakekr y M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 132-146). New York: Psychology Press.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., y Quinn, R. W. (2012a). Human energy in organizations: Implications for POS from six interdisciplinary streams. En K.S. Cameron y G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 155-167). Oxford: Oxford University Press.
- Spreitzer, G. M., Porath, C. L., y Gibson, C. B. (2012b). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., y Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Spreitzer, G. M., y Porath, C. (2014). Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. En M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 245-258). New York: Oxford University Press.
- Spreitzer, G. M., y Sutcliffe, K. M. (2007). Thriving in organizations. En D.L. Nelson y C.L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 74-85). London: Sage.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., y Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Sprott, D., Czellar, S., y Spangenberg, E. (2009). The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: Development and validation of a scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 92-104.

- Sproull, L., y Kiesler, S. (1986). Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication. *Management Science*, 32(11), 1492-1512.
- Stanton, P., Young, S., Bartram, T., y Leggat, S. G. (2010). Singing the same song: translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 567-581.
- Stathopoulou, A., Borel, L., Christodoulides, G., y West, D. (2017). Consumer branded# hashtag engagement: can creativity in TV advertising influence hashtag engagement?. *Psychology & Marketing*, 34(4), 448-462.
- Staw, B. M. 1990. An evolutionary approach to creativity and innovation. En M. A. West y J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 287-308). Chichester, UK: Wiley.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stephen, A. T., y Toubia, O. (2010). Deriving value from social commerce networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 215-228.
- Stirpe, L., Trullen, J., y Bonache, J. (2013). Factors helping the HR function gain greater acceptance for its proposals and innovations: evidence from Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3794-3811.
- Stock, R. M., y Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552.
- Su, L., Swanson, S. R., y Chen, X. (2016). The effects of perceived service quality on repurchase intentions and subjective well-being of Chinese tourists: The mediating role of relationship quality. *Tourism Management*, 52, 82-95.
- Sutcliffe, K. M., y Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. En *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp.94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Swamynathan, G., Wilson, C., Boe, B., Almeroth, K., y Zhao, B. Y. (2008). Do social networks improve e-commerce?: a study on social marketplaces. In *Proceedings of the first Workshop on Online Social Networks* (pp. 1-6). ACM.
- Swann, W. B., Hixon, J. G., Stein-Seroussi, A., y Gilbert, D. T. (1990). The fleeting gleam of praise: Cognitive processes underlying behavioral reactions to self-relevant feedback. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(1), 17-26.
- Swann, W. B., Jr. (1983). Self-Verification: Bringing Social Reality into Harmony with the Self. En J. Suls y A. G. Greenwald (eds.), *Social Psychological Perspectives on the Self* (pp.33-66). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Swann, W. B., Stein-Seroussi, A., y Giesler, R. B. (1992). Why people self-verify. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(3), 392-401.
- Tafesse, W., y Wien, A. (2018). Implementing social media marketing strategically: an empirical assessment. *Journal of Marketing Management*, 34(9/10), 1-18.
- Tajvidi, R., y Karami, A. (2017). The effect of social media on firm performance. *Computers in Human Behavior*, 1-10.
- Tan, Y.H. y Thoen, W. (2000). Toward a generic model of trust for electronic commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 5(2), 61-74.



- Tang, G., Wei, L. Q., Snape, E., y Ng, Y. C. (2015). How effective human resource management promotes corporate entrepreneurship: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1586-1601.
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., y Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7), 1318-1334.
- Technavio. (2017). *Global Social Commerce Market 2017-2021: Industry Analysis and Drivers*. Recuperado de <https://www.businesswire.com/news/home/20170728005742/en/Global-Social-Commerce-Market-2017-2021-Industry-Analysis>
- Teixeira, T. (2012). The new science of viral ads. *Harvard Business Review*, 90, 25–27.
- Thackeray, R., Neiger, B. L., Hanson, C. L., y McKenzie, J. F. (2008). Enhancing promotional strategies within social marketing programs: use of Web 2.0 social media. *Health Promotion Practice*, 9(4), 338-343.
- Thakur, R. (2016). Understanding customer engagement and loyalty: a case of mobile devices for shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 151-163.
- Thakur, R. (2018). Customer engagement and online reviews. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 48-59.
- The Social Media Family. (2018). *IV Estudio sobre los usuarios de Facebook, Twitter e Instagram en España*. Recuperado de [https://www.abc.es/gestordocumental/uploads/internacional/Informe\\_RRSS\\_2018\\_The\\_Social\\_Media\\_Family.pdf](https://www.abc.es/gestordocumental/uploads/internacional/Informe_RRSS_2018_The_Social_Media_Family.pdf)
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, K. W., y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thomas, S. P., y Hall, J. M. (2008). Life trajectories of female child abuse survivors thriving in adulthood. *Qualitative Health Research*, 18(2), 149-166.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20.
- Thong, J. Y., Yap, C. S., y Raman, K. S. (1996). Top management support, external expertise and information systems implementation in small businesses. *Information Systems Research*, 7(2), 248-267.
- Tiago, M. T. P. M. B., y Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother?. *Business Horizons*, 57(6), 703-708.
- Tierney, P., Farmer, S. M., y Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Ting, P. H., Wang, S. T., Bau, D. Y., y Chiang, M. L. (2013). Website evaluation of the top 100 hotels using advanced content analysis and eMICA model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 284-293.
- Topaloglu, C. (2013). *Shopping alone online vs. co-browsing: a physiological and perceptual comparison* (Tesis de maestría). Missouri University of Science and Technology, Rolla, MO. Recuperada de [https://scholarsmine.mst.edu/masters\\_theses/5376](https://scholarsmine.mst.edu/masters_theses/5376).

- Toubia, O., y Stephen, A. T. (2013). Intrinsic vs. image-related utility in social media: Why do people contribute content to twitter?. *Marketing Science*, 32(3), 368-392.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., y Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208.
- Treem, J. W., y Leonardi, P. M. (2013). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143-189.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., y Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90-102.
- Tsai, W. H. S., y Men, L. R. (2013). Motivations and antecedents of consumer engagement with brand pages on social networking sites. *Journal of Interactive Advertising*, 13(2), 76-87.
- Tsai, W. H. S., y Men, L. R. (2017). Consumer engagement with brands on social network sites: A cross-cultural comparison of China and the USA. *Journal of Marketing Communications*, 23(1), 2-21.
- Tucker, C. E. (2014). Social networks, personalized advertising, and privacy controls. *Journal of Marketing Research*, 51(5), 546-562.
- Tussyadiah, I. P., y Fesenmaier, D. R. (2009). Mediating tourist experiences: Access to places via shared videos. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 24-40.
- Tuten, L. T., y Solomon, R. M. (2015). *Social Media Marketing*. London: Sage.
- Tyebjee, T. T. (1979). Refinement of the involvement concept: an advertising planning point of view. *Attitude Research Plays for High Stakes*, 3, 94-11.
- Urban, G. L., Amyx, C., y Lorenzon, A. (2009). Online trust: state of the art, new frontiers, and research potential. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 179-190.
- Vale, L., y Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37-55.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271-360.
- Valos, M. J., Ewing, M. T., y Powell, I. H. (2010). Practitioner prognostications on the future of online marketing. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 361-376.
- Valos, M. J., Habibi, F.H., Casidy, R., Driesener, C. B., y Maplestone, V. L. (2016). Exploring the integration of social media within integrated marketing communication frameworks: Perspectives of services marketers. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(1), 19-40.
- Valos, M. J., Maplestone, V. L., Polonsky, M. J., y Ewing, M. (2017). Integrating social media within an integrated marketing communication decision-making framework. *Journal of Marketing Management*, 33(17-18), 1522-1558.
- Van de Ven, A. H., y Angle, H. L. (1989). An introduction to the Minnesota innovation research program. En A. H. Van de Ven, H. L. Angle, y M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*: 3-30. New York: Harper & Row.
- Van den Bulte, C., y Wuyts, S. H. K. (2007). *Social networks in marketing*. Cambridge MA: Marketing Science Institute. (MSI Relevant Knowledge Series).

- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., y Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Van Lange, P. A. (2008). Does empathy trigger only altruistic motivation? How about selflessness or justice?. *Emotion*, 8(6), 766-774.
- Vargas, L. (2011). *Giving your privacy policy a second look*. Recuperado de <http://www.radian6.com/blog/2011/02/giving-yourprivacy-policy-a-second-look/>
- Vaughn, R. (1980). How advertising works: a planning model. *Journal of Advertising Research*, 20(5), 27-33.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., y Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247-252.
- Viejo-Fernández, N., Sanzo-Pérez, M.J., y Vázquez-Casielles, R. (2019). Diferentes tipos de consumidores research shopper, diferentes consecuencias cognitivo-afectivas. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 23(1), 45-68.
- Villarroel Ordenes, F., Grewal, D., Ludwig, S., de Ruyter, K., Mahr, D., y Wetzels, M. (2019). Cutting through content clutter: How speech and image acts drive consumer sharing of social media brand messages. *Journal of Consumer Research*, 45(5), 988-1012.
- Vivek, S. D. (2009). *A scale of consumer engagement* (Tesis Doctoral) University of Alabama Libraries.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., y Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-146.
- Volk, F., y Kraft, F.B. (2005). Consumers: The theoretical foundations on online behavior. En R.W. Proctor y K.P.L. Vu (eds.), *Handbook of human factors in web design* (pp. 595-612). London: Routledge.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT press.
- Voorveld, H. A., Van Noort, G., Muntinga, D. G., y Bronner, F. (2018). Engagement with social media and social media advertising: The differentiating role of platform type. *Journal of Advertising*, 47(1), 38-54.
- Vorvoreanu, M. (2009). Perceptions of corporations on Facebook: An analysis of Facebook social norms. *Journal of New Communications Research*, 4(1), 67-86.
- Wall, T. D., Cordery, J. L., y Clegg, C. W. (2002). Empowerment, performance, and operational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology*, 51(1), 146-169.
- Wally, S., y Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 37(4), 932-956.
- Walsh, G., Schaarschmidt, M., y Von Kortzfleisch, H. (2016). Employees' company reputation-related social media competence: Scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 36, 46-59.
- Wang, A. (2006). Advertising engagement: A driver of message involvement on message effects. *Journal of Advertising Research*, 46(4), 355-368.
- Wang, C., y Zhang, P. (2012). The evolution of social commerce: The people, management, technology, and information dimensions. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(5), 1-23.

- Wang, Y., y Fesenmaier, D. R. (2004). Modeling participation in an online travel community. *Journal of Travel Research*, 42(3), 261-270.
- Wang, Y., y Hajli, M. N. (2014). Co-creation in branding through social commerce: The role of social support, relationship quality and privacy concerns. In *Proceedings of Twentieth Americas Conference on Information Systems*. Savannah, Georgia.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., y Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- We are social y Hootsuite. (2019). *Digital 2019: Essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media, and e-commerce*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-global-digital-overview-january-2019-v01>
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., y Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42(1), 41-57.
- Weick, K. E., y Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weinberg, B. D., de Ruyter, K., Dellarocas, C., Buck, M., y Keeling, D. I. (2013). Destination social business: Exploring an organization's journey with social media, collaborative community and expressive individuality. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 299-310.
- Weinberg, B. D., y Pehlivan, E. (2011). Social spending: Managing the social media mix. *Business Horizons*, 54(3), 275-282.
- Weitz, B. A., Sujun, H., y Sujun, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Wigand, R. T., Benjamin, R. I., y Birkland, J. L. (2008). Web 2.0 and beyond: implications for electronic commerce. In *Proceedings of the 10th International Conference on Electronic Commerce*. ACM.
- Wilcox, G. B., y Kim, K. K. (2012). Multivariate time series use for the Measurement of Social Media effects. *Marketing Management Journal*, 22(2), 90-101.
- Williams, D. L., Crittenden, V. L., Keo, T., y McCarty, P. (2012). The use of social media: an exploratory study of usage among digital natives. *Journal of Public Affairs*, 12(2), 127-136.
- Wilson, H. J., Guinan, P. J., Parise, S., y Weinberg, B. D. (2011). What's your social media strategy?. *Harvard Business Review*, 89(7/8), 23-25.
- Wirtz, B. W., 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 Planning*, 43(2-3), 272-290.
- Wirtz, J., Den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., Van De Klundert, J., ... y Kandampully, J. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of service Management*, 24(3), 223-244.

- Wong, E. M., Ormiston, M. E., y Tetlock, P. E. (2011). The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1207-1228.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., y Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Woodman, R. W., y Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 24(4), 279-290.
- Wren, B. M., Souder, W. E., y Berkowitz, D. (2000). Market orientation and new product development in global industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 601-611.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., y Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84.
- Xiang, L., Zheng, X., Lee, M. K., y Zhao, D. (2016). Exploring consumers' impulse buying behavior on social commerce platform: The role of parasocial interaction. *International Journal of Information Management*, 36(3), 333-347.
- Xiang, Z., y Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188.
- Xie, B. (2008). Multimodal Computer-Mediated Communication and Social Support among Older Chinese Internet Users. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(3), 728-750.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., y Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109-122.
- Yadav, M. S., De Valck, K., Hennig-Thurau, T., Hoffman, D. L., y Spann, M. (2013). Social commerce: a contingency framework for assessing marketing potential. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 311-323.
- Yang, C. C., Tang, X., Dai, Q., Yang, H., y Jiang, L. (2013). Identifying implicit and explicit relationships through user activities in social media. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(2), 73-96.
- Yang, T. (2012). The decision behavior of Facebook users. *Journal of Computer Information Systems*, 52(3), 50-59.
- Yidong, T., y Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.
- Yim, C. K., Chan, K. W., y Lam, S. S. (2012). Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self-and other-efficacy. *Journal of Marketing*, 76(6), 121-140.
- Yoon, D., Choi, S. M., y Sohn, D. (2008). Building customer relationships in an electronic age: The role of interactivity of E-commerce Web sites. *Psychology & Marketing*, 25(7), 602-618.
- You, Y., Vadakkepatt, G. G., y Joshi, A. M. (2015). A meta-analysis of electronic word-of-mouth elasticity. *Journal of Marketing*, 79(2), 19-39.
- Young, R., y Jordan, E. (2008). Top management support: Mantra or necessity?. *International Journal of Project Management*, 26(7), 713-725.
- Zaglia, M. E. (2013). Brand communities embedded in social networks. *Journal of Business Research*, 66(2), 216-223.

- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341-352.
- Zainol, Z., Yasin, N. M., Omar, N. A., Hashim, N. M. H. N., y Osman, J. (2015). The effect of customer-brand relationship investments on customer engagement: An imperative for sustained competitiveness. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 44, 117-127.
- Zeng, B., y Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, 27-36.
- Zhang, H., Lu, Y., Gupta, S., y Zhao, L. (2014). What motivates customers to participate in social commerce? The impact of technological environments and virtual customer experiences. *Information & Management*, 51(8), 1017-1030.
- Zhang, M., Guo, L., Hu, M., y Liu, W. (2017). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, 37(3), 229-240.
- Zhang, M., y Luo, N. (2016). Understanding relationship benefits from harmonious brand community on social media. *Internet Research*, 26(4), 809-826.
- Zhang, X., y Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261-276.
- Zhou, L., Zhang, P., y Zimmermann, H. D. (2013). Social commerce research: An integrated view. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(2), 61-68.
- Zhu, Y. Q., y Chen, H. G. (2015). Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing. *Business Horizons*, 58(3), 335-345.
- Zimmerman, E. (2012). Small retailers open up storefronts on Facebook pages. *The New York Times*, July, 25.
- Zwass, V. (2010). Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11-48.




---

**ANEXOS**





## ANEXO I. CUESTIONARIO GENERAL A CUBRIR POR LOS SUPERVISORES

	<p>PRESENTACIÓN: Investigadores del Departamento de Organización de empresas y Comercialización de la Universidad de Santiago de Compostela estamos realizando un estudio sobre las redes sociales. Le agradeceríamos que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Los datos se tratarán a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para fines diferentes del académico. Muchas gracias.</p>						
<p><b>A continuación figuran afirmaciones relativas a su empresa. Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo. (1=muy en desacuerdo, 7=muy de acuerdo)</b></p>							
Se trabaja de modo continuo para mejorar la calidad del servicio a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Se tienen ideas específicas sobre cómo mejorar el servicio a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Con frecuencia los empleados hacen sugerencias sobre cómo mejorar el servicio al cliente.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados se esfuerzan mucho por tratar de satisfacer a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Independientemente de cómo se sientan, los empleados siempre se preocupan por servir a cada cliente.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados se esfuerzan mucho por dar un servicio excelente a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
<p><b>En relación a su empresa y las redes sociales, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. (1=muy en desacuerdo, 7=muy de acuerdo)</b></p>							
Las redes sociales se utilizan para recopilar información del consumidor y detectar cambios en sus preferencias.	1	2	3	4	5	6	7
Las redes sociales se usan para realizar investigación de mercados.	1	2	3	4	5	6	7
Las redes sociales se utilizan para detectar cambios fundamentales en la industria (p.ej., competidores).	1	2	3	4	5	6	7
Las redes sociales se usan para identificar tendencias o cambios en el entorno de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Con frecuencia se tienen reuniones interdepartamentales para debatir las tendencias del mercado identificadas a través de las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
El personal que gestiona las redes sociales dedica tiempo a debatir sobre las demandas potenciales de los consumidores con otros departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
Los datos relacionados con la satisfacción del consumidor recopilados por medio de las redes sociales se difunden a todos los niveles de la empresa de forma regular.	1	2	3	4	5	6	7
Periódicamente se difunde a los demás departamentos información sobre los consumidores obtenida a través de las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando un departamento encuentra alguna información relevante sobre los competidores en las redes sociales, rápidamente lo comunica a otros departamentos.	1	2	3	4	5	6	7

Si un competidor importante lanzase una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes, la empresa respondería inmediatamente usando las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando los consumidores quieren que se modifique un producto/servicio de la empresa, las modificaciones realizadas se anuncian mediante las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Los comentarios negativos/quejas en redes sociales se identifican y responden con rapidez.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando la empresa recibe consultas a través de las redes sociales, éstas se identifican y responden rápidamente.	1	2	3	4	5	6	7
Si se nos ocurre una acción en redes sociales genial, somos capaces de implementarla rápidamente.	1	2	3	4	5	6	7
La alta dirección apoya de forma explícita la presencia de la empresa en las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
La alta dirección a menudo dice a los empleados que las redes sociales son una parte integral de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
La alta dirección participa activamente en las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
La alta dirección enfatiza la importancia de la participación de la empresa en las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
En términos generales se puede decir que la estrategia de redes sociales ha alcanzado o superado los objetivos fijados.	1	2	3	4	5	6	7
Los resultados de la estrategia de redes sociales han sido satisfactorios.	1	2	3	4	5	6	7
La estrategia de redes sociales ha logrado sus objetivos principales.	1	2	3	4	5	6	7
Estamos satisfechos con los resultados de la estrategia de redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Indique su valoración de la empresa en relación a sus principales competidores en el último año. (1=mucho peor, 7=mucho mejor)</b>							
Inversión en comunicación.	1	2	3	4	5	6	7
Inversión en redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Evolución del volumen de ventas.	1	2	3	4	5	6	7
Rentabilidad.	1	2	3	4	5	6	7
Número de nuevos productos/servicios.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Indique su valoración de la empresa en relación a sus objetivos en el último año. (1=mucho peor, 7=mucho mejor)</b>							
Evolución del número de seguidores en las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Engagement de los consumidores en las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Visitas a la página web corporativa.	1	2	3	4	5	6	7
Conocimiento de sus marcas.	1	2	3	4	5	6	7
Satisfacción del consumidor.	1	2	3	4	5	6	7

Lealtad del consumidor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1. Antigüedad de la empresa en las redes sociales (años): \_\_\_\_\_
2. Nombre las redes sociales en las que tiene presencia la empresa: \_\_\_\_\_
3. N° de personas que gestionan redes sociales (p.ej., community managers) en la empresa: \_\_\_\_\_
4. Tamaño de la empresa (n° de empleados en 2016): \_\_\_\_\_
5. Edad: \_\_\_\_\_ Género: Hombre  Mujer
6. Puesto ocupado en la actualidad: \_\_\_\_\_
7. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**





## ANEXO II. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL GESTOR A CUBRIR POR LOS SUPERVISORES


	<p>PRESENTACIÓN: Investigadores del Departamento de Organización de empresas y Comercialización de la Universidad de Santiago de Compostela estamos realizando un estudio sobre las redes sociales. Le agradeceríamos que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Los datos se tratarán a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para fines diferentes del académico. Muchas gracias.</p>						
<p><i>En relación a cada una de las siguientes proposiciones relativas al/a la gestor/a de redes sociales (e.g., Community Manager) con código XXX, indique su grado de acuerdo o desacuerdo ( 1= muy en desacuerdo, 7= muy de acuerdo)</i></p>							
Desarrolla bien las tareas principales de su puesto.	1	2	3	4	5	6	7
Para realizar las tareas de su puesto utiliza los procedimientos establecidos.	1	2	3	4	5	6	7
Se asegura de hacer sus tareas del modo adecuado.	1	2	3	4	5	6	7
Inicia mejores formas de hacer las tareas.	1	2	3	4	5	6	7
Tiene ideas para mejorar el modo de realizar las tareas.	1	2	3	4	5	6	7
Realiza cambios en la forma de llevar las tareas a cabo.	1	2	3	4	5	6	7
Se adapta bien a los cambios en las tareas.	1	2	3	4	5	6	7
Afronta bien los cambios en el modo de realizar sus tareas.	1	2	3	4	5	6	7
Desarrolla nuevas habilidades que le ayudan a adaptarse a los cambios en las tareas.	1	2	3	4	5	6	7
Demuestra originalidad en su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Asume riesgos al hacer su trabajo en términos de generar nuevas ideas.	1	2	3	4	5	6	7
Encuentra nuevos usos para métodos o software existente.	1	2	3	4	5	6	7
Soluciona problemas que a otros/as les han causado dificultades.	1	2	3	4	5	6	7
Identifica oportunidades para nuevos servicios/procesos.	1	2	3	4	5	6	7
Genera ideas relacionadas con el trabajo nuevas pero operativas.	1	2	3	4	5	6	7
Sirve como un buen modelo de creatividad.	1	2	3	4	5	6	7
Genera ideas revolucionarias en nuestro campo.	1	2	3	4	5	6	7
Hace recomendaciones sobre temas que afectan a los consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
Anima a otros miembros de la empresa a implicarse en temas que afectan a los consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
Comunica su opinión sobre temas relativos al consumidor a otros miembros de la empresa, aun cuando sea diferente y los demás no estén de acuerdo con ella.	1	2	3	4	5	6	7
Me comunica los problemas potenciales que identifica relacionados con el servicio al consumidor.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando percibe que puede haber un problema con el servicio al consumidor, me lo comunica.	1	2	3	4	5	6	7

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ANEXO III. CUESTIONARIO A CUBRIR POR LOS GESTORES DE LAS REDES SOCIALES

	<p>PRESENTACIÓN: Investigadores del Departamento de Organización de empresas y Comercialización de la Universidad de Santiago de Compostela estamos realizando un estudio sobre las redes sociales. Le agradeceríamos que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Los datos se tratarán a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para fines diferentes del académico. Muchas gracias.</p>						
<p><b>CÓDIGO DE GESTOR:</b> <u>XXX</u> .</p>							
<p><i>A continuación figuran afirmaciones relativas a su empresa y las redes sociales. Para cada afirmación, indique el grado de acuerdo o desacuerdo. (1=muy en desacuerdo, 7=muy de acuerdo)</i></p>							
<p>Los gestores de redes toman decisiones importantes sobre las redes sociales sin buscar la aprobación de la dirección.</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>Los gestores de redes tienen la libertad y autoridad para actuar de forma autónoma en las redes sociales.</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>Se anima a los gestores de redes a que resuelvan los problemas que surgen en las mismas usando su propio juicio.</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>Además de los gestores de redes, la empresa faculta a otros empleados para participar en las redes sociales.</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>Además de los gestores de redes, otros empleados pueden aportar contenidos a las redes sociales.</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>Sólo los gestores de las redes sociales están facultados para actuar en ellas en nombre de la empresa.</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>Los comentarios y/o quejas que los consumidores hacen en las redes sociales se utilizan para mejorar los productos y/o servicios de la empresa.</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>La información proporcionada por los consumidores (comentarios positivos y/o negativos), a través de las redes sociales, es tenida en cuenta para mejorar la presencia de la empresa en las mismas.</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>Se incentiva la participación de los consumidores en las redes sociales para identificar características deseables de los productos/servicios no disponibles en la actualidad.</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>La empresa pide a través de las redes sociales a los consumidores opiniones y feedback para el desarrollo de nuevos productos/servicios.</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>La empresa admite que los consumidores se impliquen activamente, a través de las redes sociales, en el desarrollo de las campañas de comunicación (diseño de mensajes, elección de anuncios, etc.).</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>La empresa pide a los usuarios de redes sociales que proporcionen información sobre sus nuevos productos/servicios a otros consumidores potenciales.</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>La empresa utiliza la comunicación entre usuarios de las redes sociales como feedback para desarrollar/mejorar sus productos/servicios.</p>	1	2	3	4	5	6	7

La empresa utiliza el conocimiento adquirido de experiencias pasadas en las redes sociales para modificar su planteamiento en las mismas.	1	2	3	4	5	6	7
Al planificar la actuación en redes sociales, la empresa se basa en lo aprendido de experiencias pasadas.	1	2	3	4	5	6	7
Periódicamente la empresa realiza un análisis sistemático de lo que ha tenido éxito o ha fallado en su actuación en las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
La empresa contrata o reubica para la gestión en las redes sociales a personas con habilidades importantes en esta área.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa asigna empleados a tiempo completo y experiencia profesional para gestionar las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados reciben formación específica para el uso de las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Los gestores de redes reciben formación para disponer de los conocimientos y habilidades necesarios para trabajar en las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Se recompensa a los gestores de redes sociales por las interacciones exitosas en las mismas.	1	2	3	4	5	6	7
Antes de comprometerse con una plataforma social, esta empresa identifica en qué redes sociales están sus audiencias principales.	1	2	3	4	5	6	7
Antes de comprometerse con una plataforma social, la empresa analiza cuidadosamente los tipos de consumidores y las conversaciones mantenidas en dicha plataforma.	1	2	3	4	5	6	7
Antes de elegir una plataforma social, la empresa considera las diferentes características, ventajas y limitaciones de las diversas plataformas disponibles.	1	2	3	4	5	6	7
Diferentes targets se abordan a través de diferentes tipos de redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
La estrategia en redes sociales está estrechamente alineada con la estrategia de marketing de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
La interacción de la empresa con los consumidores a través de redes sociales es consistente con la que tiene en otros puntos de contacto (p.ej., atención al cliente).	1	2	3	4	5	6	7
Las interacciones a través de redes sociales son consistentes en contenido y tono del mensaje (p.ej., un <i>tweet</i> y un <i>post</i> de Facebook).	1	2	3	4	5	6	7
Se utilizan herramientas de software especializadas para integrar todas las cuentas en redes sociales y facilitar una gestión común.	1	2	3	4	5	6	7
La presencia (p.ej., contenido, diseño, estilo de comunicación) en redes sociales está adaptada a las diferentes plataformas.	1	2	3	4	5	6	7
La presencia en redes sociales está adaptada a los distintos dispositivos de acceso a las mismas (p.ej., móviles).	1	2	3	4	5	6	7
Las diferentes motivaciones de los usuarios de las diversas redes sociales son tenidas en cuenta al definir la presencia en las mismas.	1	2	3	4	5	6	7
Existen pautas y protocolos escritos que regulan la comunicación corporativa en las redes sociales (p.ej., un código de conducta de los empleados).	1	2	3	4	5	6	7



Las directrices de la empresa para interactuar en las redes sociales indican qué contenido es apropiado.	1	2	3	4	5	6	7	
Las directrices de la empresa para interactuar en redes sociales establecen cómo gestionar diferentes situaciones (p.ej., comentarios negativos o positivos).	1	2	3	4	5	6	7	
A los empleados facultados para actuar en redes se les proporciona una descripción formal del posicionamiento de la marca para guiar la comunicación en las mismas.	1	2	3	4	5	6	7	
El uso de las redes sociales en esta empresa tiene un propósito claro.	1	2	3	4	5	6	7	
En la planificación en redes sociales se fijan objetivos concretos y medibles.	1	2	3	4	5	6	7	
La empresa tiene un plan de actividades para las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7	
Las actualizaciones en las redes sociales se planifican cuidadosamente.	1	2	3	4	5	6	7	
El contenido relacionado con cada cuenta en las redes sociales se actualiza periódicamente.	1	2	3	4	5	6	7	
La empresa evalúa periódicamente si los objetivos fijados para su presencia en las redes sociales han sido alcanzados.	1	2	3	4	5	6	7	
La empresa mide si logra los objetivos en redes sociales utilizando indicadores específicos.	1	2	3	4	5	6	7	
<b><i>Yo diría que, en general, la comunicación que recibo de los usuarios de redes sociales es:</i></b>								
Negativa	1	2	3	4	5	6	7	Positiva
Desagradable	1	2	3	4	5	6	7	Agradable
Genera malestar	1	2	3	4	5	6	7	No genera malestar
<b><i>En relación a su puesto de trabajo, indique su grado de acuerdo o desacuerdo. (1.- muy en desacuerdo; 7.- muy de acuerdo)</i></b>								
Cada vez es más difícil que yo tenga el tiempo preciso para realizar mis tareas.	1	2	3	4	5	6	7	
El tiempo de que dispongo entre los picos de trabajo ha disminuido.	1	2	3	4	5	6	7	
A menudo tengo que hacer dos o tres cosas a la vez.	1	2	3	4	5	6	7	
Cada vez más tengo que decidir por mí mismo cómo hacer el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	
Cada vez más a menudo tengo que tomar decisiones sin consultar con mi supervisor.	1	2	3	4	5	6	7	
Cada vez más tengo que comprobar de forma autónoma si los objetivos del trabajo se han alcanzado.	1	2	3	4	5	6	7	
Para realizar bien mi trabajo tengo que adquirir nuevos conocimientos cada vez más a menudo.	1	2	3	4	5	6	7	
Cada vez más a menudo tengo que adquirir nuevos conocimientos para manejar las tareas del puesto.	1	2	3	4	5	6	7	
Cada vez con más frecuencia tengo que actualizar mis conocimientos.	1	2	3	4	5	6	7	
Cada vez más tengo que familiarizarme con nuevos procesos de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	

Cada vez más tengo que acostumbrarme a nuevos flujos de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Cada vez más a menudo tengo que aprender a utilizar equipos de trabajo nuevos (dispositivos, programas, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
Este puesto requiere una rápida capacidad de reacción.	1	2	3	4	5	6	7
En este puesto es importante identificar las tendencias y aprovechar las oportunidades rápidamente.	1	2	3	4	5	6	7
Este puesto requiere agilidad para dar respuesta a situaciones impredecibles.	1	2	3	4	5	6	7
Necesito la colaboración de otro personal de la empresa para poder dar un buen servicio a los consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
Necesito de otro personal de la empresa para maximizar mi productividad.	1	2	3	4	5	6	7
Necesito coordinarme con otro personal de la empresa para satisfacer a los consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
En mi trabajo a menudo aprendo cosas nuevas.	1	2	3	4	5	6	7
En mi trabajo continuo aprendiendo con el paso del tiempo.	1	2	3	4	5	6	7
En mi trabajo mejoro continuamente mis habilidades.	1	2	3	4	5	6	7
En mi trabajo me siento vivo/a y lleno de vitalidad.	1	2	3	4	5	6	7
En mi trabajo tengo energía y ánimo.	1	2	3	4	5	6	7
En mi trabajo me siento alerta y despierto/a.	1	2	3	4	5	6	7
Me ilusiona ir a trabajar cada día.	1	2	3	4	5	6	7
En términos generales, estoy satisfecho con mi puesto.	1	2	3	4	5	6	7
Sabiendo lo que ahora sé, si tuviera que volver a decidir sin duda elegiría el puesto que ocupo.	1	2	3	4	5	6	7
Recomendaría un puesto similar al mío a un buen amigo.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Indique en qué grado las siguientes afirmaciones le representan (1=muy en desacuerdo, 7=muy de acuerdo)</b>							
Trato de ayudar a los consumidores a alcanzar sus metas.	1	2	3	4	5	6	7
Logro mis propios objetivos al satisfacer a los consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
Hago que los consumidores me cuenten sus necesidades de servicio.	1	2	3	4	5	6	7
Asumo un enfoque de solución de problemas en mi relación con los consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
Tengo en mente el mejor interés del consumidor.	1	2	3	4	5	6	7
Puedo captar cómo se siente alguien rápida e intuitivamente.	1	2	3	4	5	6	7
Me genera malestar ver sufrir a alguien.	1	2	3	4	5	6	7
Me preocupa cómo se puede sentir alguien si no se le invita a una fiesta.	1	2	3	4	5	6	7
Normalmente me mantengo emocionalmente distante cuando veo una película o drama.	1	2	3	4	5	6	7

Tiendo a implicarme emocionalmente en los problemas de mis amigos.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando me enfrento a problemas complejos, me gusta buscar nuevas soluciones.	1	2	3	4	5	6	7
Me gusta reflexionar y pensar.	1	2	3	4	5	6	7
Sigo pensando en un problema hasta que lo he resuelto.	1	2	3	4	5	6	7
Sigo buscando información hasta que soy capaz de comprender un tema complejo.	1	2	3	4	5	6	7
Trato de mejorar los procesos de trabajo haciendo sugerencias innovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
Disfruto encontrando soluciones a problemas complejos en redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Disfruto identificando nuevas ideas en redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Disfruto creando nuevos procedimientos en redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Disfruto mejorando los procesos o contenidos existentes en redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7
Lo paso mal cuando tengo que enfrentarme a hechos o acontecimientos estresantes.	1	2	3	4	5	6	7
Me cuesta reponerme después de que haya sucedido algo malo.	1	2	3	4	5	6	7
Tiendo a necesitar mucho tiempo para superar los reveses o contratiempos de la vida.	1	2	3	4	5	6	7
Tengo varias estrategias para tratar con diferentes consumidores y situaciones.	1	2	3	4	5	6	7
Sólo uso una o dos estrategias para satisfacer las necesidades de los consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
Puedo usar un enfoque diferente para tratar con casi cada situación de servicio al consumidor.	1	2	3	4	5	6	7
Mi conocimiento de los diferentes tipos de consumidores es muy amplio.	1	2	3	4	5	6	7
Dado que sé mucho sobre consumidores, me es fácil identificar tipos de consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
Me resulta fácil ponerme en el lugar de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
Soy capaz de hacer que la mayoría de las personas se sientan cómodas a mi alrededor.	1	2	3	4	5	6	7
Me resulta fácil llevarme bien con la mayoría de las personas.	1	2	3	4	5	6	7
Entiendo bien a las personas.	1	2	3	4	5	6	7
Soy bueno/a logrando que los demás me respondan positivamente.	1	2	3	4	5	6	7
Normalmente procuro encontrar puntos en común con los demás.	1	2	3	4	5	6	7

**Por último, unas cuestiones para finalizar el cuestionario:**

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Sexo: Hombre  Mujer
3. Antigüedad en la organización (años): \_\_\_\_\_
4. Experiencia trabajando como gestor de redes (años): \_\_\_\_\_
5. Experiencia en marketing (años): \_\_\_\_\_
6. Experiencia en el sector (años): \_\_\_\_\_
7. Posgrado especializado en marketing digital: Sí  No
8. Licenciatura/grado: \_\_\_\_\_
9. Red(es) social(es) gestionada(s): \_\_\_\_\_
10. Tipos de tareas realizadas (1.- nada; 7.- mucho):



Generación de contenidos	1	2	3	4	5	6	7
Atención a los consumidores	1	2	3	4	5	6	7

11. Marca(s) gestionada/ Empresa: \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ANEXO IV. CUESTIONARIO A CUBRIR POR LOS CONSUMIDORES

 	<p>PRESENTACIÓN: Investigadores del Departamento de Organización de empresas y Comercialización de la Universidad de Santiago de Compostela estamos realizando un estudio sobre las redes sociales. Le agradeceríamos que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Los datos serán anónimos y se tratarán de forma global, sin que se utilicen para fines diferentes del académico. Muchas gracias.</p>						
<p><b>A continuación, figuran afirmaciones relativas a la presencia de la empresa XXX en la red social Facebook. Para cada afirmación, indique el grado de acuerdo o desacuerdo. (1=muy en desacuerdo, 7=muy de acuerdo)</b></p>							
El personal que gestiona este perfil de red social busca formas de deleitarme.	1	2	3	4	5	6	7
El personal que gestiona este perfil es consciente de que las cosas más pequeñas pueden tener un gran impacto en el entusiasmo de sus seguidores.	1	2	3	4	5	6	7
El personal que gestiona este perfil logra agradarme.	1	2	3	4	5	6	7
Este perfil de red social me hace pensar las cosas de forma distinta.	1	2	3	4	5	6	7
Este perfil de red social me inspira en mi propia vida.	1	2	3	4	5	6	7
Este perfil estimula mi pensamiento sobre muchos temas distintos.	1	2	3	4	5	6	7
Este perfil de red social me hace una persona más interesante.	1	2	3	4	5	6	7
Leo algunos consejos y revisiones muy perspicaces en este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
Este perfil de red social me proporciona temas sobre los que hablar.	1	2	3	4	5	6	7
Comento cosas que he visto o leído en este perfil en mis conversaciones con otras muchas personas.	1	2	3	4	5	6	7
Utilizo cosas de este perfil en discusiones o argumentos con personas que conozco.	1	2	3	4	5	6	7
Este perfil de red social me ayuda a tomar buenas decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
Aprendo cómo mejorar en este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
Este perfil proporciona información que me ayuda a tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
Este perfil de red social me ayuda a administrar mejor mi dinero.	1	2	3	4	5	6	7
Doy consejos y asesoramiento a personas que conozco en base a lo que veo/leo en este perfil.	1	2	3	4	5	6	7
Estoy interesado/a en las aportaciones de otros usuarios de este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
Una razón importante por la que me gusta este perfil es el contenido proporcionado por otros usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
Este perfil de red social hace un buen trabajo para conseguir que los visitantes contribuyan o proporcionen comentarios.	1	2	3	4	5	6	7
Me he interesado por temas que de otra forma no me habrían interesado a partir de usuarios de este perfil.	1	2	3	4	5	6	7

En general los usuarios de este perfil de red social conocen bastante bien los temas que tratan, por lo que se puede confiar en sus consejos.	1	2	3	4	5	6	7
Me gustaría conocer a otras personas que, de forma regular, usan este perfil.	1	2	3	4	5	6	7
Me relaciono con otras personas a través de este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
Contribuyo a la conversación en este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
A menudo me siento culpable por la cantidad de tiempo que dedico a este perfil.	1	2	3	4	5	6	7
Probablemente debería reducir la cantidad de tiempo que dedico a este perfil.	1	2	3	4	5	6	7
Pasar tiempo en este perfil de red social es como un regalo para mí.	1	2	3	4	5	6	7
Pasar tiempo en este perfil mejora mi estado de ánimo, me hace sentir más feliz.	1	2	3	4	5	6	7
Me gusta relajarme y desconectar a través de este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando estoy comiendo o descansando me gusta pasar el tiempo en este perfil.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando estoy en este perfil no pienso en otros perfiles que podría estar visitando.	1	2	3	4	5	6	7
Este perfil de red social marca una diferencia en mi vida.	1	2	3	4	5	6	7
Este perfil de red social me hace sentir un ciudadano mejor.	1	2	3	4	5	6	7
Soy mejor persona gracias a este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
Visitar este perfil de red social es parte de mi rutina.	1	2	3	4	5	6	7
Visito este perfil siempre que visito esta red social.	1	2	3	4	5	6	7
Utilizo este perfil en gran medida para recopilar sugerencias y consejos.	1	2	3	4	5	6	7
Visitar este perfil y mantenerme en contacto con mis amigos o recaudar recompensas me ayuda a comenzar mi día por la mañana.	1	2	3	4	5	6	7
Me siento alegre tras interactuar con este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
Me siento satisfecho tras interactuar con este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
Disfruto interactuando con este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
La calidad de la interacción con este perfil de red social es excelente.	1	2	3	4	5	6	7
El personal que gestiona este perfil está dispuesto y es capaz de proporcionar el servicio que necesito.	1	2	3	4	5	6	7
La calidad de mi interacción con el personal que gestiona de este perfil es alta.	1	2	3	4	5	6	7
En este perfil de red social obtengo atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
En este perfil de red social tienen mis principales intereses en mente.	1	2	3	4	5	6	7
Este perfil de red social tiene mecanismos para prestarme una atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7
En este perfil de red social comprenden mis necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7

En este perfil cuando prometen que van a hacer algo en un tiempo determinado, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7	
En este perfil de red social creo que obtengo lo que pido.	1	2	3	4	5	6	7	
Este perfil de red social proporciona el servicio correctamente.	1	2	3	4	5	6	7	
Este perfil proporciona el servicio en el tiempo en el que se compromete a hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7	
Este perfil de red social está al día.	1	2	3	4	5	6	7	
Este perfil de red social es visualmente atractivo.	1	2	3	4	5	6	7	
Este perfil de red social tiene una apariencia ordenada.	1	2	3	4	5	6	7	
La apariencia de este perfil está en consonancia con los servicios que ofrece.	1	2	3	4	5	6	7	
Confío en este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7	
Me siento seguro en mi interacción con este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7	
Este perfil de red social tiene respuestas a todas mis preguntas.	1	2	3	4	5	6	7	
Creo que este perfil de red social responde a mis necesidades.	1	2	3	4	5	6	7	
En el caso de un problema, creo que este perfil me daría un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7	
Este perfil de red social trata cualquier preocupación que tenga.	1	2	3	4	5	6	7	
Este perfil de red social me proporciona la información más reciente.	1	2	3	4	5	6	7	
Este perfil de red social presenta la información más actual.	1	2	3	4	5	6	7	
La información de este perfil de red social está siempre actualizada.	1	2	3	4	5	6	7	
Este perfil de red social me proporciona un conjunto de información completo.	1	2	3	4	5	6	7	
La información de este perfil de red social es exhaustiva.	1	2	3	4	5	6	7	
Este perfil de red social presenta toda la información que necesito.	1	2	3	4	5	6	7	
La información proporcionada por este perfil tiene un formato adecuado.	1	2	3	4	5	6	7	
La información proporcionada por este perfil de red social está bien ordenada.	1	2	3	4	5	6	7	
La información proporcionada por este perfil está presentada de forma clara.	1	2	3	4	5	6	7	
Este perfil de red social presenta información correcta.	1	2	3	4	5	6	7	
La información que obtengo de este perfil de red social no tiene errores.	1	2	3	4	5	6	7	
La información proporcionada por este perfil de red social es precisa.	1	2	3	4	5	6	7	
<b>¿Cómo de positiva o negativa considera su interacción con la marca a través de esta red social?</b>								
Negativa	1	2	3	4	5	6	7	Positiva
Insatisfactoria	1	2	3	4	5	6	7	Satisfactoria
Desagradable	1	2	3	4	5	6	7	Agradable

<i>A continuación, figuran afirmaciones relativas al contenido presentado por la empresa XXX en la red social Facebook.</i>								
Predecible	1	2	3	4	5	6	7	Novedoso
Usual	1	2	3	4	5	6	7	Inusual
Convencional	1	2	3	4	5	6	7	Original
Sin sentido	1	2	3	4	5	6	7	Con sentido
Irrelevante	1	2	3	4	5	6	7	Relevante
Inapropiado	1	2	3	4	5	6	7	Apropiado
Nada informativo	1	2	3	4	5	6	7	Muy informativo
Nada vivaz	1	2	3	4	5	6	7	Muy vivaz
Nada estimulante	1	2	3	4	5	6	7	Muy estimulante
Nada dinámico	1	2	3	4	5	6	7	Muy dinámico
Nada animado	1	2	3	4	5	6	7	Muy animado
Nada participativo	1	2	3	4	5	6	7	Muy participativo
Nada interactivo	1	2	3	4	5	6	7	Muy interactivo
Reactivo	1	2	3	4	5	6	7	Proactivo
Nada serio	1	2	3	4	5	6	7	Muy serio
Nada emotivo	1	2	3	4	5	6	7	Muy emotivo
Nada a la moda	1	2	3	4	5	6	7	Muy a la moda
Nada a la última	1	2	3	4	5	6	7	Muy a la última
Nada atractivo	1	2	3	4	5	6	7	Muy atractivo
Nada fascinante	1	2	3	4	5	6	7	Muy fascinante
Nada interesante	1	2	3	4	5	6	7	Muy interesante
Inefectivo	1	2	3	4	5	6	7	Efectivo
Nada funcional	1	2	3	4	5	6	7	Muy funcional
Innecesario	1	2	3	4	5	6	7	Necesario
Inútil	1	2	3	4	5	6	7	Útil
Nada práctico	1	2	3	4	5	6	7	Muy práctico
Nada divertido	1	2	3	4	5	6	7	Muy divertido
Aburrido	1	2	3	4	5	6	7	Excitante
Nada encantador	1	2	3	4	5	6	7	Encantador
Nada emocionante	1	2	3	4	5	6	7	Muy emocionante
Nada entretenido	1	2	3	4	5	6	7	Muy entretenido
<i>A continuación, figuran afirmaciones relativas a la empresa XXX. Para cada afirmación, indique el grado de acuerdo o desacuerdo. (1=muy en desacuerdo, 7=muy de acuerdo)</i>								
El precio de esta marca tendría que aumentar bastante para que cambiase a otra marca.	1	2	3	4	5	6	7	



Estoy dispuesto a pagar un precio más alto por esta marca que por otras marcas.	1	2	3	4	5	6	7
Estoy dispuesto a pagar mucho más por esta marca que por otras marcas.	1	2	3	4	5	6	7
Siempre estoy al tanto de esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
Las características de esta marca me vienen a la mente rápidamente.	1	2	3	4	5	6	7
Puedo recordar el símbolo o logo de esta marca rápidamente.	1	2	3	4	5	6	7
Esta es una marca líder.	1	2	3	4	5	6	7
Esta marca tiene una amplia experiencia.	1	2	3	4	5	6	7
Esta marca representa a la industria de la que forma parte.	1	2	3	4	5	6	7
La empresa de esta marca está orientada al cliente.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa tiene una verdadera pasión por su negocio.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa quiere hacerlo lo mejor posible al proporcionar sus productos/servicios.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa está muy comprometida con lo que hace.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa tiene características distintivas.	1	2	3	4	5	6	7
Hay algo sobre esta empresa que la hace destacar.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa tiene algo especial.	1	2	3	4	5	6	7
Hay algo que diferencia a esta empresa de otras empresas.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa se esfuerza por aumentar la lealtad de sus clientes habituales.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa se esfuerza mucho para mejorar su relación con sus clientes habituales.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa realmente se preocupa de conservar a sus clientes habituales.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando alguien critica esta marca, lo siento como un insulto personal.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando hablo de esta marca, normalmente digo “nosotros” en vez de “ellos”.	1	2	3	4	5	6	7
Los éxitos de esta marca son mis éxitos.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando alguien alaba esta marca, lo siento como un cumplido personal.	1	2	3	4	5	6	7
Me gusta mucho esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
Me apasiona esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
Estoy entusiasmado con esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
Me encanta esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
Me emociona esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando estoy interactuando con esta marca, me olvido de todo lo demás.	1	2	3	4	5	6	7
El tiempo vuela cuando estoy interactuando con esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando estoy interactuando con esta marca, quedo ensimismado.	1	2	3	4	5	6	7

Cuando estoy interactuando con esta marca, me cuesta dejarlo.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando estoy interactuando con esta marca, estoy muy concentrado.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando estoy interactuando con esta marca, me siento feliz.	1	2	3	4	5	6	7
En general, me gusta involucrarme en debates en este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
En este perfil de red social disfruto interactuando con personas que piensan parecido a mí.	1	2	3	4	5	6	7
En este perfil de red social me gusta participar activamente en los debates.	1	2	3	4	5	6	7
En general, disfruto mucho intercambiando ideas con otras personas en este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
A menudo participo en actividades de este perfil de red social.	1	2	3	4	5	6	7
Es muy probable que compre esta marca en el futuro.	1	2	3	4	5	6	7
Es casi seguro que compre productos/ servicios de esta marca en el futuro.	1	2	3	4	5	6	7
Estoy contento con mis compras de esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
No veo reflejado el valor de mi dinero cuando compro esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
Obtener los productos/servicios de esta marca me hace feliz.	1	2	3	4	5	6	7
Promuevo esta marca debido a los beneficios económicos que proporciona por referenciarla (compartirla, darle a me gusta...).	1	2	3	4	5	6	7
Además del valor derivado del producto, los incentivos monetarios por referenciar la marca también me animan a referenciarla a mis amigos y familiares.	1	2	3	4	5	6	7
Disfruto referenciando esta marca a mis amigos y familiares debido a los incentivos monetarios de hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
Dado que uso esta marca, remito a mis amigos y familiares a esta marca debido a los incentivos económicos de comunicarla.	1	2	3	4	5	6	7
Recomiendo esta marca a mis amigos cercanos.	1	2	3	4	5	6	7
No comento activamente esta marca en ningún medio.	1	2	3	4	5	6	7
Me encanta hablar de mi experiencia con esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
Comento los beneficios que obtengo de esta marca con otras personas.	1	2	3	4	5	6	7
Soy parte de esta marca y la menciono en mis conversaciones.	1	2	3	4	5	6	7
Hago sugerencias constructivas a la marca sobre cómo mejorar.	1	2	3	4	5	6	7
Proporcio información a la empresa sobre mis experiencias con esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
Proporcio sugerencias para mejorar el rendimiento de esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
Proporcio sugerencias/comentarios sobre los nuevos productos/servicios de esta marca.	1	2	3	4	5	6	7
Proporcio sugerencias/comentarios para el desarrollo de nuevos productos/servicios de esta marca.	1	2	3	4	5	6	7

<b>Yo diría que, en general, mi actitud hacia esta empresa es:</b>								
Negativa	1	2	3	4	5	6	7	Positiva
Desfavorable	1	2	3	4	5	6	7	Favorable
No me gusta	1	2	3	4	5	6	7	Me gusta
<b>A continuación, figuran afirmaciones relativas al producto/servicio ofertado por la empresa XXX. Para cada afirmación, indique el grado de acuerdo o desacuerdo. (1=muy en desacuerdo, 7=muy de acuerdo)</b>								
En comparación con otros productos/ servicios que compro, este producto/servicio es bastante importante para mí.	1	2	3	4	5	6	7	
Dependo mucho de este producto/servicio.	1	2	3	4	5	6	7	
El precio de este producto/servicio es relativamente alto.	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Indique en qué grado las siguientes afirmaciones le representan (1=muy en desacuerdo, 7=muy de acuerdo)</b>								
Uso las redes sociales porque me dan acceso rápido y fácil a mucha información.	1	2	3	4	5	6	7	
En general, aprendo mucho al usar las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7	
Uso las redes sociales para aprender sobre lo que está sucediendo en el mundo.	1	2	3	4	5	6	7	
En general, la información que obtengo de las redes sociales es útil.	1	2	3	4	5	6	7	
Uso las redes sociales porque me permite obtener información de forma asequible.	1	2	3	4	5	6	7	
Cuando visito a mis amigos a menudo usamos las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7	
Utilizo las redes sociales con mis amigos.	1	2	3	4	5	6	7	
A menudo hablo con mis amigos a través de las redes sociales.	1	2	3	4	5	6	7	
Disfruto hablándole a la gente sobre las redes sociales que me gustan.	1	2	3	4	5	6	7	
Uso las redes sociales porque es parte de mi rutina habitual.	1	2	3	4	5	6	7	
Uso las redes sociales para tener compañía.	1	2	3	4	5	6	7	
Uso las redes sociales para obtener asesoramiento que me ayuda a resolver problemas diarios.	1	2	3	4	5	6	7	
Uso las redes sociales para olvidarme de mis problemas.	1	2	3	4	5	6	7	
Uso las redes sociales para desconectar de lo que pasa a mi alrededor.	1	2	3	4	5	6	7	
Uso las redes sociales para relajarme.	1	2	3	4	5	6	7	
Uso las redes sociales para hablar con personas que comparten mis intereses.	1	2	3	4	5	6	7	
Uso las redes sociales para hacer amigos con mis mismos intereses.	1	2	3	4	5	6	7	
Uso las redes sociales para evitar aburrirme.	1	2	3	4	5	6	7	
Cuando le doy algo a otra persona, generalmente espero algo a cambio.	1	2	3	4	5	6	7	
No creo que las personas deban sentirse obligadas a recompensar a los que le hacen favores.	1	2	3	4	5	6	7	

No me sentiría explotado si alguien no me devolviera un favor.	1	2	3	4	5	6	7
No me molesto en hacer un seguimiento de los favores que he hecho a otros.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando las personas obtienen beneficios de otros, deberían recompensarlos inmediatamente.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando alguien que conozco me ayuda en un proyecto, no siento que tenga que devolverle el favor.	1	2	3	4	5	6	7
En general la publicidad es veraz.	1	2	3	4	5	6	7
La publicidad es una fuente fiable de información sobre la calidad y rendimiento de los productos.	1	2	3	4	5	6	7
La publicidad es la verdad bien contada.	1	2	3	4	5	6	7
En general, la publicidad presenta una imagen real del producto que se anuncia.	1	2	3	4	5	6	7
Siento que he sido informado con precisión tras ver la mayoría de los anuncios.	1	2	3	4	5	6	7
Si alguna persona no parece aceptarme, no dejo que me moleste.	1	2	3	4	5	6	7
Trato de no hacer nada que haga que otras personas me eviten o rechacen.	1	2	3	4	5	6	7
Rara vez me preocupa si otras personas me tienen cariño.	1	2	3	4	5	6	7
Necesito sentir que hay personas a las que puedo acudir en caso de necesidad.	1	2	3	4	5	6	7
Quiero que otras personas me acepten.	1	2	3	4	5	6	7
No me gusta estar solo/a.	1	2	3	4	5	6	7
Estar separado/a de mis amigos durante largos periodos de tiempo no me molesta.	1	2	3	4	5	6	7
Tengo una fuerte necesidad de “formar parte de”.	1	2	3	4	5	6	7
Me molesta mucho cuando otras personas no me incluyen en sus planes.	1	2	3	4	5	6	7
Mis sentimientos se hieren fácilmente cuando siento que otros no me aceptan.	1	2	3	4	5	6	7

**Por último, unas cuestiones para finalizar el cuestionario:**

1. ¿Cuánto tiempo hace que es seguidor de esta empresa en Facebook? (en años) \_\_\_\_
2. ¿Ha realizado alguna de las siguientes acciones a través de la red social de la empresa XXX...?

- a) Sugerencia       No               Si
- b) Consulta         No               Si
- c) Queja             No               Si

-Indique en qué grado se la respondieron (1 = nunca, 7 = siempre; si no ha presentado alguna de ellas, marque “no aplica”)

Sugerencia	No aplica	1	2	3	4	5	6	7
Consulta	No aplica	1	2	3	4	5	6	7
Queja	No aplica	1	2	3	4	5	6	7

3. ¿Ha adquirido en alguna ocasión servicios/productos de esta empresa?

- No  Si

4. ¿Cuánto tiempo hace que es cliente de esta empresa? (en años) \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es su frecuencia de compra de productos y servicios turísticos?

- 1 vez al año  Entre 4 y 5 veces al año  
 2 veces al año  Entre 6 y 10 veces al año  
 3 veces al año  Más de 10 veces al año

6. ¿Ha experimentado en alguna ocasión un problema con los productos/servicios de esta empresa?

- No  Si

¿Se lo solucionaron?

- No  Si

7. ¿Número de amigos que usted tiene en Facebook? \_\_\_\_\_

8. Edad: \_\_\_\_\_

9. Sexo:

- Hombre  Mujer

10. ¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha completado?

- Sin formación  Formación profesional  
 Educación básica  Formación universitaria  
 Bachillerato  Formación de posgrado

11. ¿Cuál es su sueldo mensual neto?

- Entre 0 y 500 €  Entre 2.001 y 3.000 €  
 Entre 501 y 1.000 €  Entre 3.001 y 5.000 €  
 Entre 1.001 y 1.500 €  Más de 5.000 €  
 Entre 1.501 y 2.000 €

12. Situación laboral:

- Empleado a tiempo completo  Jubilado  
 Empleado a tiempo parcial  Desempleado  
 Autónomo  Ama de casa  
 Estudiante

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



