



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Máster

Gestión de la marca profesional del emprendedor en  
LinkedIn.

Management of the entrepreneur's professional  
brand on LinkedIn.

Autora: María Lozano López

Director: Rafael Bravo Gil

Facultad de Economía y Empresa/ Universidad de Zaragoza

2021

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>2. REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	7
2.1. La marca personal y profesional .....	7
2.2. La gestión de las redes sociales .....	8
2.3. La red social LinkedIn .....	10
2.4. La influencia del emprendedor y la empresa .....	13
2.5. Las diferencias por género .....	18
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	19
3.1. Recogida de datos .....	19
3.2. Escalas utilizadas .....	22
<b>4. RESULTADOS</b> .....	24
4.1. Análisis de las escalas.....	24
4.2. Diferencias entre mujeres y hombres.....	27
4.3. Análisis de regresión.....	28
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	31
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	34

## RESUMEN

*Tras el creciente interés que despierta en los jóvenes la creación de empresas y la frecuente utilización de las redes sociales profesionales, este estudio investiga los efectos de la gestión activa de la red social LinkedIn. De manera específica, se trata de conocer el impacto del volumen de publicaciones sobre el número de contactos y reacciones de dichos contactos. Además, este trabajo analiza las diferencias entre mujeres y hombres en la gestión, y el efecto moderador de variables relacionadas con el tipo de publicaciones, el género y el tipo de dirección del emprendedor y la empresa en la relación entre el volumen de publicaciones y el número de contactos y reacciones.*

*Para ello, se ha realizado un estudio empírico a través de un cuestionario online dirigido a emprendedores que utilizan LinkedIn. En total, se obtuvieron 127 respuestas válidas que fueron analizadas a través de comparativas de grupos entre mujeres y hombres, así como mediante diversos análisis de regresión.*

*Los resultados indican que el volumen de publicaciones explica el número de contactos, el número medio de reacciones y el número medio de comentarios. El tipo de contenido ejerce un papel moderador en las relaciones entre el volumen de las publicaciones y el número de contactos y número medio de comentarios por publicación, y el liderazgo ejerce una moderación sobre la relación entre el volumen de publicaciones y el número medio de comentarios recibido en las publicaciones. En este estudio no se han encontrado diferencias significativas entre mujeres y hombres. En base a estos resultados se proponen una serie de recomendaciones para la gestión de los emprendedores, y se extraen una serie de implicaciones de interés para la literatura académica.*

**Palabras clave:** Emprendimiento, LinkedIn, Marca Profesional, Liderazgo, Confianza, Marketing Digital

**ABSTRACT**

*Following the growing interest among young people in the creation of companies and the frequent use of professional social networks, this study aims to study the effects of the active management of the LinkedIn social network. In this sense, the main objective of the study is to analyze the influence of the use of LinkedIn on the personal brand of entrepreneurs in this platform. Specifically, to know the impact of the volume of publications on the number of contacts and reactions of these contacts. In addition, this work analyzes the differences between women and men in management, and the moderating effect of variables related to the type of publications, gender and type of management of the entrepreneur and the company on the relationship between the volume of publications and the number of contacts and reactions.*

*For this purpose, an empirical study was conducted through an online questionnaire addressed to entrepreneurs using the LinkedIn social network. In total, 127 valid responses were obtained and analyzed through group comparisons between women and men, as well as through various regression analyses.*

*The results indicate that the volume of posts explains the number of contacts, the average number of reactions and the average number of comments. The relationship of content exerts a moderating role on the number of contacts and comments and leadership on the average number of comments received on posts. In addition, it should be noted that no significant differences were found between women and men in this study. Based on these results, a series of recommendations for the management of entrepreneurs are proposed, and a series of implications of interest for the academic literature are drawn.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El fomento a la creación de empresas ha adquirido una creciente importancia en los últimos años, ya que se considera como una vía fundamental para mejorar la situación de empleo y crear riqueza en el país. Esto conduce tanto a organizaciones públicas como privadas a la realización de programas de apoyo al emprendimiento. Se trata de ayudar a personas que poseen capacidades para validar y desarrollar sus ideas transformándolas en un negocio viable, rentable y escalable.

Para los emprendedores, el networking, también conocido como red de contactos, es una habilidad esencial ya que les permite tener acercamientos productivos para obtener apoyo, conexión o acceso a información a través de relaciones fuertes con otras personas. Es así como los emprendedores que cuentan con una buena red de contactos, y, por ende, realizan una buena gestión de las redes sociales profesionales, tanto de la empresa como de su marca personal, tienen mayor facilidad para que se les presente oportunidades de calidad.

Adaptando este último concepto de marca personal en emprendedores, cabría destacar todavía más si cabe, la importancia de la gestión de marca personal en las redes sociales, concretamente, en LinkedIn ya que se trata de una red social profesional utilizada diariamente por emprendedores para mantenerse informados/as, establecer contactos profesionales y dar mayor visibilidad a su negocio. Además, LinkedIn facilita la localización de mercado potencial y desarrollo de estrategias que permiten generar negocios, por lo que resulta imprescindible realizar una gestión correcta y eficiente de la misma.

La gestión de las redes sociales ha sido previamente estudiada en la literatura por múltiples autores, pero muy pocos están centrados en el área de emprendimiento. La literatura anterior hace referencia a la importancia de las conexiones de red de emprendedores en el éxito de sus empresas de nueva creación ya que estas conexiones afectan, entre otros, en el comportamiento de los inversores a la hora de la toma de decisiones (Burt, 2000; Davidsson et al, 2003) ya que estos tienden a invertir en empresas cuyos fundadores son conocidos, trabajan su marca personal o son capaces de

obtener el respaldo de personas relacionadas con los inversores. (Hoang y Antoncic, 2003; Banerji y Reimer, 2019).

A pesar de su importancia, muchas personas y empresarios aún no son conscientes de la necesidad de gestionar su marca personal online (Labrecque et al., 2011), ni saben cómo utilizar los medios digitales para alcanzar sus objetivos profesionales (Schawbel, 2015). Sin embargo y a pesar de la importancia destacada de la marca, existen pocos estudios empíricos que analicen los efectos de la gestión de la marca personal (Freling y Forbes, 2005; Kaplan y Haenlein, 2010, Kietzmann et al., 2011), y en particular la gestión de la marca profesional de los emprendedores en las redes sociales. Por ello, existe la necesidad de seguir investigando sobre la gestión de la marca profesional de LinkedIn en emprendedores, concretamente, de aquellos que son promotores/fundadores de un negocio, ya que son personas que realmente se preocupan de la gestión de su marca personal y dicha gestión tiene consecuencias directas tanto positivas como negativas en su empresa. Con el fin de contribuir en el campo de la gestión de la marca profesional, el presente trabajo fin de máster persigue los siguientes objetivos:

- Estudiar el efecto de la gestión activa en LinkedIn sobre la marca profesional del emprendedor en dicha red.
- Conocer el papel moderador que pueden ejercer variables como el tipo de contenido publicado en LinkedIn, el estilo de dirección del emprendedor o la confianza en la empresa.
- Analizar las diferencias en la gestión de LinkedIn, marca profesional y estilo de dirección entre mujeres emprendedoras y hombres emprendedores

Desde el punto de vista académico, este estudio pretende contribuir a la literatura sobre emprendimiento y redes sociales. Por otro lado, desde el punto de vista empresarial, persigue el objetivo de extraer una serie de recomendaciones que sirvan de guía a los emprendedores para la gestión de su marca profesional, sirviendo así de punto de reflexión antes de realizar acciones en su cuenta personal de LinkedIn.

Este trabajo se divide en cuatro apartados además de la presente introducción. En primer lugar, se presenta una revisión de la literatura en la que se tratan las variables que se analizan en este estudio. Posteriormente se describe la metodología utilizada y a

continuación se presentan los principales resultados del estudio. Finalmente, en el apartado quinto se señalan una serie de conclusiones extraídas a partir de los resultados obtenidos, indicando las limitaciones del trabajo y las líneas de investigación futuras.

## 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 1.1. La marca personal y profesional

La marca personal, definida por Jeff Bezos, fundador de Amazon como: «*Lo que dicen de ti cuando no estás delante*», ha sido previamente tratada en la literatura por múltiples autores, considerándose uno de los términos más buscados recientemente. La revisión de la literatura sugiere que la gestión de la marca personal debe ser una preocupación y una necesidad permanente a lo largo de las distintas etapas de la vida de cualquier profesional, ya que la única manera de lograr diferenciarnos en un mundo cada vez más competitivo es manejando nuestra marca personal, tal y como las grandes empresas manejan las marcas de sus productos (Peters, 1997).

Adaptando el concepto de marca personal al emprendimiento, los empresarios destacan la importancia de tener un carácter distintivo en su marca personal para ejecutar una estrategia empresarial (Rangarajan et al. 2017) y para para lograrlo, Arqués (2007) indica en su estudio que deberán establecer sus valores, fijar los objetivos personales que desean lograr a través de su marca, establecer cuál es su público objetivo, conocer su reputación actual y planificar sus acciones para adecuarlas tanto a sus valores como a sus objetivos. Finalmente, será de esta forma como podrán comunicar su propuesta a su público objetivo.

La gestión de la marca personal no debe realizarse puntualmente, requiere un trabajo y una actualización constante, ya que cuanto más eficaz sea la gestión de la marca personal, mayor será el éxito y la realización tanto personal como laboral de los profesionales (Rampersad, 2015).

Por otro lado, cabe destacar la importancia de la gestión de los contactos ya que es imprescindible construir una red de contactos relevante, donde se establezcan relaciones y conexiones con stakeholders, también conocidos como público de interés para la

empresa que permiten su completo funcionamiento. Esta red de contactos, concretamente en LinkedIn, podría aportar grandes oportunidades de negocio y de promoción profesional (Deckers et al, 2017), influyendo además en el posicionamiento del perfil en esta red ya que, cuantos más contactos tenga una persona, mayor será la frecuencia de aparición del perfil en los resultados de búsqueda.

## 1.2. La gestión de las redes sociales

La irrupción de las redes sociales en los últimos años ha supuesto una necesaria adaptación en las comunicaciones por parte de las empresas. Así, la gestión de una marca personal o profesional, también se ha visto afectada por el surgimiento de dichas redes, y en especial por aquellas más relacionadas con los ámbitos laborales.

Tras un análisis de la literatura previa, se puede observar que existen teorías que analizan los efectos de las acciones en redes sociales (volumen de publicaciones, calidad de las publicaciones...) en el número de seguidores, likes o reacciones y comentarios. Existen trabajos que analizan estas redes de usuarios de manera general, como la teoría de los seis grados de separación (Karinthy, 1930; Watts, 1998). Según esta teoría, cada persona conoce en promedio, a unas 100 personas. Si cada persona se relaciona con esas 100 personas, cualquier individuo puede pasar a conocer a 10,000 personas más (que serían de segundo nivel) y así sucesivamente con 100 personas más... llegando a un total de un billón de personas en un sexto nivel. En el caso de LinkedIn, la propia red sugiere contactos basados en aquellos que ya son contactos primarios incluso puestos de trabajo del interés del propio usuario. Es así, como en seis pasos, se podría enviar un mensaje a cualquier individuo del planeta, y así trata de plantearlo LinkedIn.

Otras teorías, indican que la participación en las redes sociales tiene un efecto de interacción con la simpatía del contenido en la credibilidad de este mismo. (Wai Lai, y Liu, 2020) generando niveles más altos de participación de otros usuarios si facilitan un mayor número de posibilidades de experiencia en sus redes sociales, tanto para los “me gusta” en las publicaciones, como para las publicaciones compartidas. (Tafesse, 2016)



Este estudio se centra en el análisis de los emprendedores entendidos éstos como promotores de una Spin-off o Start-up. No obstante, muchos de ellos son además el Chief Executive Officer (CEO) o director ejecutivo de una empresa. Esto es, la persona que ocupa el mayor puesto en una empresa. El CEO es una persona que sabe delegar, motivar y otorgar responsabilidades a su equipo, por lo que debe trabajar habilidades como la empatía y preocuparse de la marcha de la empresa tanto dentro como fuera de la misma. En muchos casos, el CEO forma parte del equipo promotor/fundador de la empresa, es por ello, por lo que se mencionará continuamente esta figura.

Los emprendedores deben trabajar la imagen de marca tanto en el ámbito offline como en las redes sociales. Existen una serie de variables que han sido frecuentemente estudiadas en relación con los contenidos publicados o el tipo de indicadores utilizados para medir el éxito de la marca personal en redes sociales. En la Tabla 1 se muestra un resumen de las variables utilizadas en trabajos recientes.

**Tabla 1: Variables estudiadas en la gestión de redes sociales y marca profesional**

<b>GESTIÓN DE LA RED SOCIAL</b>	
Volumen de publicaciones	Pereira-Villazón, T., & Portilla, I. (2020); Matosas-López, L., & Cuevas-Molano, E. (2021).
Calidad percibida de las publicaciones	Agarwal, N., & Yiliyasi, Y. (2010); Vera Vera, R. et al (2021)
Relación de las publicaciones con el sector de actividad	Alonso González, M. (2015); Perdigón Llanes, R., Viltres Sala, H., & Madrigal Leiva, I. R. (2018).
<b>MARCA PERSONAL O PROFESIONAL</b>	
Número de contactos o seguidores	Torres-Romay, E. M. M. A., & García-Mirón, S. (2020); Matosas-López, L., & Cuevas-Molano, E. (2021).
Número de likes o reacciones recibidas	Molinillo et al (2017); Ferreira, C., Robertson, J., & Reyneke, M. (2021); Stsiampkouskaya, K., Joinson, A., Piwek, L. y Ahlbom, CP (2021).
Número de comentarios recibidos	Moya-Sánchez, D. H., & Majó-Fernández, J. (2017); Stsiampkouskaya, K., Joinson, A., Piwek, L. y Ahlbom, CP (2021).

Fuente: Elaboración propia

Así, existen trabajos que estudian la gestión de redes sociales en general, en todo tipo de usuarios. Es el caso por ejemplo del trabajo de Rapp et al (2013) en el que se estudia la popularidad a partir del número de likes, de comentarios y de seguidores. De igual

forma, existen trabajos que analizan la relación entre las acciones en redes sociales y los resultados en términos de número de contactos o seguidores, likes o reacciones y comentarios tal y como aparecen en la tabla. Sin embargo, no se han encontrado estudios de este tipo centrados en el emprendedor, y en la gestión de la red social LinkedIn.

### 1.3. La red social LinkedIn

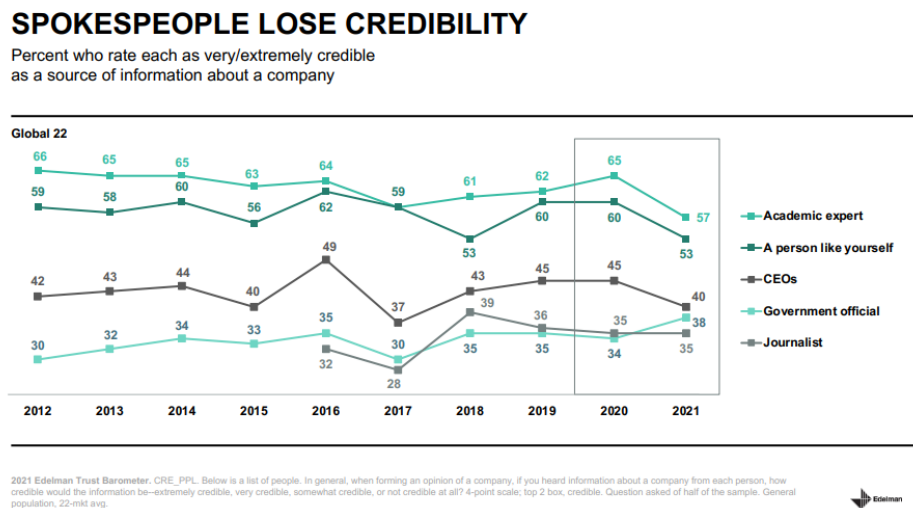
LinkedIn es la red social de profesionales más grande del mundo. Como indica Business of Apps en su página web, en 2020 contó con un total de 690 millones de usuarios. De éstos, 198 millones están en Europa, y 13 millones en España. Es una red social diseñada para la creación de redes y contactos profesionales, búsqueda de empleo y contratación. Según los estudios realizados por Archambault y Grudin (2012), y por Skeels y Grudin, (2009), ambos muestran que existen evidencias de que las redes sociales como LinkedIn o Twitter, resultan útiles por parte de algunos empleados, pero también indican que los hallazgos no están relacionados a un uso específico de dichas redes sociales. Concretamente, *“LinkedIn es el escaparate donde los profesionales pueden mostrar en su perfil su marca, su potencial y su trayectoria profesional. No sólo puedes mostrar tu currículum, sino que te permite mostrar qué es lo que has hecho, a qué aspiras profesionalmente y qué puedes aportar a una organización”* (Roca ,2009).

El uso de LinkedIn otorga beneficios tanto a las personas como a las marcas (Rissoan, 2011) ya que ayuda a expandir el alcance de la marca, permite establecer negocios, permitiendo tener relación directa con clientes y facilitando el networking. Además de dar visibilidad y alcance a la marca, aumenta las visitas a la web, esto se produce ya que las publicaciones se pueden vincular a la página web y todo ello puede conllevar una mejora en la reputación de la marca.

Respecto al posicionamiento, Zerfass et al. (2016) indican en su estudio que la mayoría de las empresas posicionan a sus fundadores o CEO, pero muy pocas realizan un proceso de gestión sólido que permita guiarles y posicionarles. Para gestionarla es importante conocer que la información negativa sobre una empresa difundida a través de distintos medios de comunicación tiene una mayor influencia que la positiva. (Jin et

al., 2011). El gráfico 1, extraído del Barómetro de la confianza (Edelman, 2021), indica la credibilidad de diferentes fuentes de información. En este gráfico se puede observar como la credibilidad de los CEO se encuentra a mitad de tabla, por encima del gobierno y los periodistas, y a su vez, por debajo de “una persona como tú” o un experto académico.

**Gráfico 1:** Credibilidad de las diferentes fuentes de información



Fuente: Edelman (2021)

Este informe muestra además que la confianza que transmite la información publicada en redes sociales está en mínimos históricos, situando las redes sociales en el último lugar del ranking. Sin embargo y en el caso de los emprendedores, esta información está muy relacionada con la repercusión del cuidado de la imagen en general, así como el impacto de la imagen tanto en su competencia profesional como en su dimensión personal (Ranft et al., 2006; Iyer et al., 2007). Por ello, Salas et al. (2018) destacan en su estudio que *“la publicación constante de contenidos relacionados con el perfil laboral del usuario, es hoy en día una técnica de gran interés para la disciplina del personal branding”*.

Los objetivos del uso de redes sociales para los emprendedores son tanto personales como profesionales, y con una estrategia bien definida, la gestión de la marca en las redes sociales puede impulsar la conciencia de marca y la fidelidad de los clientes, por lo que, como marcas, los emprendedores deben gestionar sus marcas personales en las redes sociales.

Actualmente, existe el Índice de ventas en las redes sociales (SSI) de LinkedIn. Es una medida que clasifica el uso que realiza una empresa o individuo de LinkedIn como herramienta de ventas, para ello, identifica cuatro grandes bloques en los que mide cada uno de los siguientes aspectos:

- **Datos sobre la marca profesional:** Mide lo completo que está el perfil de LinkedIn, incluidas las validaciones recibidas. Y por otro lado los artículos publicados y el número de seguidores que resultan de esas publicaciones.
- **Datos sobre las relaciones establecidas:** Mide los contactos y la tasa de aceptación de las solicitudes de contacto.
- **Datos sobre la participación del usuario:** Contenido compartido y vuelto a compartir, recomendaciones y comentarios, mensajes enviados y tasa de respuesta y por otro lado los grupos a los que perteneces y la participación del usuario.
- **Datos sobre el uso para encontrar contactos:** Búsquedas de personas, visualizaciones de perfiles y días en activo.

A pesar de su interés, este índice no se ha tenido en cuenta en la realización de este estudio ya que, en lugar de analizar la marca profesional de la persona registrada en esta red social, se trata de una medida que te posiciona como profesional o empresa en función de cómo usas LinkedIn como herramienta de venta. Esto significa que analiza cómo de completo está el perfil, la foto de fondo, contenido de publicaciones o las recomendaciones que has recibido, como se ha podido ver anteriormente. El objetivo principal de este índice es que se siga utilizando continuamente esta red social, posicionando mejor a aquellos usuarios que tienen un mayor uso de esta red social.

Las publicaciones de los emprendedores podrían clasificarse en sectoriales (información, educación, promoción); profesionales (información, experiencias, personal); personales (experiencias); sociales (compromisos, reconocimientos...). Éste es un aspecto que tiene en cuenta el SSI, lo que no tiene en cuenta es el volumen de publicaciones, por lo que sería interesante medir este volumen para ver su relación sobre la marca personal.

En el caso de que los emprendedores se involucren en LinkedIn con su empresa, esto hará que otros usuarios de esta red social sigan la página de la empresa, ellos mismos la enlacen a sus perfiles en la sección de “experiencia”, participen activamente aportando comentarios e interviniendo en debates que se puedan proponer en dicha red social o simplemente conozcan la empresa otras personas que antes la desconocían e interactúen con las publicaciones. Debido a su importancia, Johnson (2017) recomienda mantener tu marca personal cuidada y actualizada en las redes sociales, ya que las acciones que realiza cualquier persona hoy, pueden afectar en su futuro.

#### 1.4. La influencia del emprendedor y la empresa

Existen muchas variables que pueden afectar a la gestión de la marca profesional, ya sea desde el punto de vista de la actitud o personalidad del emprendedor o desde el punto de vista de la percepción de la confianza generada en la empresa.

Desde el punto de vista de la personalidad del emprendedor, Wang et al (2020) sugieren que la extroversión, la estabilidad emocional y la amabilidad de empresarios mejoran la rentabilidad, mientras que, por el contrario, la escrupulosidad, la reduce. Esto va en línea con el CEO Reputation Premium (2018), que indica que la confianza, el comportamiento ético y empresarial, estar libre de escándalos y ser amable con los medios de comunicación son los factores que distinguen a los CEO más queridos por sus empleados con diferencias notables y destacadas. Además, otros estudios han analizado la personalidad del empresario (Resick et al, 2009) y los distintos roles de la personalidad del empresario en la gestión del cambio estratégico (Herrmann y Nadkarni, 2014).

Por otro lado, desde el punto de vista de la confianza generada en la empresa, Men (2012) sugiere que la credibilidad del CEO está asociada positivamente con la reputación organizacional percibida y con el compromiso de sus empleados. Mientras que Stewart y Hipple, (2012) indican que la reputación del CEO está ligada estrechamente con la reputación de la empresa.

En este apartado se van a analizar aspectos como el liderazgo, la confianza, la intención de permanecer en la empresa o la identificación organizacional. Todos ellos han sido analizados en la literatura precedente como se muestra a continuación en la Tabla 2.

**Tabla 2: Variables que pueden afectar a la gestión de la red y marca profesional**

<b>Liderazgo</b>	Dowling, (2004); Kaplan et al (2004); Tsui et al. (2006); Uysal, M. S., & Akfirat, S. A. (2021).
<b>Intención de permanecer o renovar</b>	Weiss et al (1967); Conte et al (2017)
<b>Confianza</b>	Martin et al (1990); Andaleeb, SS (1996); Sirdeshmukh, D., Singh (2002); Kim et al (2008); Aghdam et al (2016); Seo, et. al. (2020); Furukawa, H. (2021).
<b>Identificación Organizacional</b>	Ashforth, et al. (1989); Topa, G. et al (2006) ; Boivie, et al (2011); Marca empleadora: Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández, S. (2013).

Fuente: Elaboración propia

## **Liderazgo**

Aaker (1996) fue el pionero en introducir el concepto de liderazgo de marca. Este autor lo definió como los procesos de apoyo a la marca y la capacidad de una marca para alcanzar continuamente la excelencia. Aaker y Joachimsthaler (2000) propusieron un sistema de gestión estratégica de la marca utilizando un modelo de liderazgo de marca para explicar una dinámica de mercado y analizaron los métodos para desarrollar y mantener la posición competitiva de una marca en un entorno de mercado altamente competitivo.

Otros autores como Dowling, (2004) indican que cuanto más puedan los fundadores de una empresa, concretamente el CEO determinar la cultura corporativa y las políticas formales de una organización, más se reconoce el papel de liderazgo y aumenta la reputación (Waldman et al., 2001), siendo el liderazgo un requisito indispensable en las organizaciones centradas en la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

La reputación de los directivos también es importante para los resultados (CEO Reputation Premium, 2018). Los ejecutivos estiman que el 44% del valor de mercado de

su empresa es atribuible a la reputación de su CEO. Esta extraordinaria interdependencia entre la reputación del CEO y el valor de mercado demuestra que el liderazgo es un recurso en el que vale la pena invertir. Es importante destacar estos datos, ya que en las empresas de nueva creación (tiempo de vida inferior a 10 años), en la gran mayoría de los casos, el CEO forma parte del equipo promotor o fundador de la empresa, y, por tanto, forma parte del público objetivo de este estudio.

No se han encontrado trabajos que analicen el efecto del liderazgo en la gestión de la red social LinkedIn y sus efectos en la marca profesional. Sin embargo, esta variable sí podría ejercer influencia ya que actualmente los emprendedores tratan de transmitir algo más que un mensaje corporativo sin un ápice de personalidad. Resultando así estar más comprometido, expuesto y dialogante y mostrando su humanidad con el resto de usuarios. Desde una percepción del CEO, la gestión activa de su marca en LinkedIn le puede servir para liderar, y por tanto determina su gestión en dicha red social, compartiendo contenido corporativo con pequeños toques personales que, alineados siempre con la narrativa corporativa, podrían influir en su marca personal.

### **Intención de permanecer en la empresa**

Existen estudios que miden la relación entre la comunicación del promotor/fundador o CEO y la permanencia en el cargo. Así por ejemplo, el trabajo de Conte et al. (2017) puso de manifiesto que los directivos que estaban más comprometidos con la comunicación financiera e institucional permanecían más en la empresa. En cualquier caso, hay que señalar que algunos promotores/fundadores o CEO centran sus comunicaciones en grupos de interés o stakeholders específicos, ya que tienen otras prioridades como, por ejemplo, vender la empresa. En estos casos, se trataba de CEOs que iban a permanecer poco en la empresa.

Es importante diferenciar dos tipos de CEO, por un lado, el CEO fundador y por otro el CEO profesional contratado. Los CEO fundadores generalmente tienen más intención de permanecer porque han desarrollado la idea desde el principio. Existen estudios como el de Zerfass et al. (2016) y el de Rubio (2020) en el que estudian la sucesión del CEO y las diferencias entre los dos tipos. En cualquier caso, la elección del CEO es una

de las decisiones más importantes que debe tomar un consejo de administración, formado por los socios de la empresa, pues está en juego la continuidad de la organización y seguramente, se trata de la decisión con mayor impacto interno y externo.

Se entiende que un emprendedor que publica mucho sobre su empresa y tiene mucho cuidado con la gestión de ésta dentro de las redes sociales, es decir, tiene cuidado con su impacto como employer branding, es porque tiene más intención de permanecer en ella. Considerando esperable que la marca profesional e intención de permanecer estén alineadas, es posible que el éxito de la marca profesional está normalmente vinculado al éxito de la marca empresa. Por todo ello, cabe pensar que la intención de permanecer en la empresa del emprendedor afectará al tipo de gestión de su red en LinkedIn y a la forma en que ésta afecta a su marca personal.

## **Confianza**

La confianza en la empresa es otro factor que puede afectar a la gestión de la red del emprendedor en LinkedIn. Así, la confianza en la empresa, causada por una supervisión competente y por unas prácticas ejemplares de recursos humanos permiten entender los resultados positivos de las comunicaciones corporativas. Sin embargo, también es importante señalar que algunos estudios muestran que la permanencia de los empleados en la empresa no afecta a la predisposición del empleado a confiar en el empresario (Costigan et al. (2004). Esto se debe a que la confianza del directivo y alta dirección de la empresa están más relacionadas con las intenciones de rotación dentro de la misma empresa que la confianza del supervisor (Costigan et al, 2011).

En cualquier caso, con el uso creciente de las redes sociales, la exposición de los empresarios a los consumidores ha aumentado drásticamente y existen artículos como el de Furukawa (2021) en el que se explora el mecanismo de influencia de los CEO en la confianza de la marca.

La confianza tiene gran importancia en el logro de mantener una relación duradera y rentable (Andaleeb, 1996; Sigh et al. 2002). Para Gundlach y Murphy (1993), la confianza es un conjunto de creencias sostenidas por unas personas provenientes de sus



percepciones sobre ciertas características, divididas en dos dimensiones que son la honestidad, es decir, que la otra persona será fiel a su palabra, será sincera y cumplirá sus promesas, y la benevolencia, percibida en el comportamiento de la otra parte sin ningún tipo de comportamiento oportunista.

Los usuarios confían más en sus predicciones sobre alguien que les gusta (Swan et al (1985). Así, existe un grupo de personas que han llegado a convertirse en influencers de las comunidades online y se ha demostrado que son una fuente de asesoramiento para otros consumidores (Casalo et al, 2009). Estos influencers son capaces de identificar un requisito previo para guiar e interferir en la opinión pública en Internet debido a la importante y significativa identificación de los líderes de opinión (Ma et al, 2014). Aplicado al caso de la emprendeduría se puede pensar que la confianza en la empresa afectará a la gestión del emprendedor en LinkedIn y a sus efectos sobre la marca profesional.

### **Identificación organizacional**

La identificación organizacional también es una variable susceptible de influir en la gestión del emprendedor en LinkedIn y sus efectos en la marca personal. En 1974 encontramos una de las primeras definiciones más significativas de identificación laboral o corporativa, concretamente en el estudio de Tajfel (1984) ya que la define como *“la manera en la que un individuo se define a sí mismo como perteneciente a un grupo (o grupos) junto con el significado emocional y valor que tiene para él/ella a dicha pertenencia”*. Desde entonces, este significado ha ido variando, pero la esencia sigue siendo la misma. Como muestra Jaramillo (2014) en su estudio, la identidad laboral se construye a partir de las relaciones de las personas con su trabajo y en el ejercicio de los roles que desempeñan en su puesto de trabajo, por lo que dichos contextos juegan un papel importante en la construcción de la identidad e identificación de la misma.

En el estudio de Boivie et al. (2011) se explica por qué un promotor/fundador o CEO con una alta identificación organizacional puede evitar la búsqueda de ganancias personales que pueden dañar a la empresa que dirige y su imagen. La marca personal

afecta a la identificación corporativa, ya que cualquier imagen en la que se perciban colores, formas u objetos puede representar la personalidad del emprendedor que gestiona su marca personal, pero también la vinculación o identificación corporativa. Para ello, es importante tener claro el mensaje que se quiere transmitir, definiendo los valores y principios personales y haciendo ver de una forma más humana que coinciden con los valores y principios de la empresa. Todo esto provocará que, si se tiene una marca profesional fuerte, el emprendedor se sentirá más identificado con la empresa y su percepción de ser “influencer” determinará así su identificación con la compañía.

La marca empleadora o employer branding son las señas de identidad de las empresas que atraen a los candidatos y lo que les motiva para que quieran trabajar en esa compañía y no en otra. Existen estudios como Gavilan et al, (2013) que indican que la percepción de la marca empleadora tiene un impacto positivo sobre el compromiso organizacional de los colaboradores, ya que añade que las empresas que se enfoquen en generar una experiencia positiva de marca empleadora lograrán que sus empleados desarrollen un compromiso afectivo hacia ésta, y que la percepción que los empleados tengan acerca de la marca empleadora de sus compañías afecte en la identificación con esta, logrando así mayor satisfacción. Por otro lado, estudios como el de Alves et al. (2020) indican que cuanto mayor sea la percepción del compromiso organizacional de los empleados, mayor será la percepción de las estrategias de marca empleadora. De esta forma, el compromiso afectivo se puede lograr cuando el empleado perciba a su CEO como fuente de apoyo y se identifique con los valores de la organización, resultando así la identificación de una comunidad un factor importante para la construcción de la marca personal del usuario (Confente, et al, 2021). Todo ello permite pensar que la influencia organizacional también jugará un papel en la gestión en redes sociales de la marca profesional.

## 1.5. Las diferencias por género

Para estudiar las diferencias entre emprendedores en función de su género, analizamos los resultados del proyecto de investigación Global Entrepreneurship Monitor, más conocido como GEM, cuyos datos son recopilados por el Observatorio del Emprendimiento de España. El informe más reciente correspondiente a 2020-2021 hace

referencia a la actividad emprendedora en función del género de la persona que pone en marcha la iniciativa. Estos datos indican que en 2020 las mujeres emprendedoras mantienen un perfil más conservador que los hombres, perciben menos oportunidades (14,4%), tienen más miedo al fracaso (54%) y valoran menos favorablemente la cultura emprendedora de su entorno. Además, la motivación de crear riqueza o una renta muy alta está menos acentuada en las mujeres que en los hombres (27,6% frente a un 41%).

En la literatura precedente se han encontrado diversos trabajos que hablan de diferencias entre hombres y mujeres en redes sociales. Así, se ha observado que las mujeres reflexionan más antes de interactuar en redes sociales por temor a conflictos interpersonales. Por el contrario, los hombres, ven los sitios de redes sociales como lugares de entretenimiento y basan su trabajo emocional en algún valor de entretenimiento juzgado (Cirucci, A. M, 2018). Sin embargo, se han encontrado pocos trabajos que comparen de forma específica la gestión de LinkedIn de una marca profesional teniendo en cuenta si es mujer u hombre. En ese aspecto, Tifferet et al. (2018) destacan que las mujeres son más propensas a hablar de emociones que los hombres. Por el contrario, los hombres son más propensos que las mujeres a hablar de status. El género además afecta a las percepciones de otras personas, así como los aspectos físicos. Existen estudios que demuestran que las gafas afectan en la forma en que percibimos a las personas, así como lo hace el género de la persona, afectando así en la percepción que tenemos de las personas tras ver la foto de perfil de LinkedIn (Leder et al., 2011). Aún así, quedan otros aspectos de interés por comparar. Se desconoce si existen diferencias en la forma de gestionar las redes profesionales. La gestión de las redes profesionales puede ser diferente dependiendo de si son gestionadas por una mujer o por un hombre, de igual forma que sus efectos sobre la marca profesional también pueden ser diferentes.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Recogida de datos**

Con el objetivo de cumplir con los objetivos planteados, se realizó un estudio empírico dirigido a emprendedores. Los datos fueron recogidos mediante una encuesta online

voluntaria y anónima. Los encuestados han sido personas físicas mayores de 18 años que han logrado desarrollar un modelo de negocio viable. Emprendedores que han fundado su empresa en España. Los usuarios debían contestar acerca del uso que realizan en su cuenta personal en LinkedIn, contestando sobre las publicaciones que realizan (volumen de las publicaciones, relación de las mismas con su empresa, número de seguidores...) así como sobre su propia percepción de la confianza que generan dichas publicaciones, su estilo de dirección, sus intenciones de permanecer en la empresa e identificación organizacional.

El periodo en el que se produjo la recogida de datos fue desde 19 de julio de 2021 al 13 de agosto de 2021. La encuesta fue promocionada mediante email y vía telefónica de forma personalizada a través de diversas entidades aragonesas: Universidad de Zaragoza -OTRI-, AJE Zaragoza, Fundación Aragón Emprende, Ecosistema más empresa (Ibercaja), La Terminal, Zaragoza Activa, CEEI Aragón y Cevypyme entre otros. Se diseñaron imágenes personalizadas para cada una de las entidades con el objetivo de compartir el enlace a la encuesta en Instagram, Twitter, LinkedIn, así como textos específicos para facilitar el trabajo a dichas entidades y mensajes personalizados para el email marketing. Además, se les ofreció la posibilidad de recibir un resumen de los resultados de este estudio. En este sentido, más del 50% de los encuestados mostró interés en recibir dichos resultados. Se intentó incluso expandir el cuestionario nacionalmente, a través de entidades emprendedoras de toda España, al igual que se realizó en Aragón, aunque el resultado inicial obtenido fue una escasa casi nula respuesta de la gran mayoría de estas, posiblemente cerradas por periodo de vacaciones de verano. Por lo tanto, se solucionó enviando mensajes personalizados a emprendedores españoles. Finalmente se obtuvieron un total de 148 respuestas recibidas que, tras el filtrado de aquellos encuestados que señalaban no ser fundadores/promotores o no emplear regularmente LinkedIn, supuso disponer de una muestra válida para el análisis de 127 respuestas.

En la Tabla 3 se muestra la composición de la muestra por sexo, tamaño de empresa y sector de actividad. Como se observa en dicha tabla, la mayor parte de los encuestados eran hombres, en concreto 88, frente a 39 mujeres que respondieron a la encuesta. Esta menor participación de la mujer en la encuesta (30% de mujeres) está en línea con los

datos del último informe de “Women in Business” en el que el porcentaje de mujeres CEO es del 23% frente al 77% de hombres.

**Tabla 3: Resultados del análisis descriptivo**

	<b>Porcentaje</b>
<b>Sexo:</b>	
Hombre	69,3%
Mujer	30,7%
<b>Número de trabajadores en la empresa:</b>	
1 trabajador	14,96%
2 trabajadores	21,3%
3 trabajadores	12,6%
4 trabajadores	9,4%
5 trabajadores	11,0%
Entre 6 y 10 trabajadores	16,5%
Entre 11 y 250 trabajadores	13,4%
350 trabajadores	0,8%
<b>Sector de actividad (CNAE-2009):</b>	
Comercio al por mayor y al por menor	7,9%
Construcción	5,5%
Hostelería	3,9%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	15,7%
Industria Manufacturera	1,6%
Actividades Inmobiliarias	1,6%
Transporte y Almacenamiento	0,8%
Otros servicios	24,4%
Información y Comunicaciones	15,7%
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	1,6%
Educación	7,1%
Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales	7,9%
Actividades Artísticas, Recreativas y De Entretenimiento	3,9%
Suministro de Agua, Actividades de Saneamiento, Gestión de Residuos y Descontaminación	0,8%
Actividades de Organizaciones y Organismos Extraterritoriales	1,6%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la muestra abarca muy diversos sectores. Siguiendo la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del año 2009 (CNAE – 2009), la mayor parte de los encuestados trabajan en los sectores denominados “otros servicios” (24,4%), “actividades profesionales, científicas y técnicas” (15,7%), “Información y comunicaciones” (15,7%) y “Comercio al por mayor y al por menor” (7,9%). Según el número de empleados, la muestra está compuesta fundamentalmente por microempresas con hasta 10 trabajadores (85,6%). Este predominio de las microempresas en la muestra también está en línea con las cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE), donde el 83% de las empresas tienen menos de 2 asalariados. En el caso del emprendimiento ocurre algo similar, así en los datos extraídos del Informe GEM el 51% de las iniciativas empresariales no dispone de empleados, y más del 40% tienen entre 1 y 5.

## 2.2. Escalas utilizadas

Con el objetivo de analizar la gestión del emprendedor en LinkedIn, se realizaron preguntas directas en las que se pedía al encuestado que indicara el volumen de publicaciones, la relación o no con la empresa, el número de seguidores, comentarios recibidos, etc. Se establecieron para cada pregunta diversos intervalos de respuesta creados ad hoc para el estudio.

Para medir los constructos de liderazgo, confianza, identificación organizacional e intención de permanecer en la empresa, se partió de escalas desarrolladas en la literatura académica. En concreto, para la escala de liderazgo se partió de la escala desarrollada por Arnold, et. al. (2000), para la escala de confianza se adaptó la escala de Hon y Grunig (1999), para la escala de identificación organizacional se partió de los ítems utilizados por Mael y Ashforth (1992) y, por último, para la intención de permanecer se utilizó un único ítem de manera similar al trabajo de Weiss et al. (1967). Los ítems utilizados en estas escalas se pueden ver en la Tabla 2. En todos los casos se utilizaron escalas de 7 puntos. El enlace para acceder al cuestionario permanece activo en la dirección: [https://docs.google.com/forms/d/1Q4pOgm8k-CWrSLboqqGuB--8nQ7DUWjogSa29\\_nTzvI/prefill](https://docs.google.com/forms/d/1Q4pOgm8k-CWrSLboqqGuB--8nQ7DUWjogSa29_nTzvI/prefill)

**Tabla 4: Composición de las escalas**

<b>Liderazgo</b> (a partir de Arnold et al. 2000)
LIDER1.- Cree usted que lidera con el ejemplo a través de sus publicaciones en LinkedIn
LIDER2.- A través de sus publicaciones, cree usted que inspira confianza, respeto y pasión por el trabajo a sus contactos
LIDER3.- Cree que sus publicaciones tienen impacto y son de utilidad para otras personas?
LIDER4.- Establece altos estándares de rendimiento con su propio comportamiento
LIDER5.- Trabaja todo lo que puede trabajar en su grupo de trabajo.
LIDER6.- Cuando realiza una publicación, trata de dar un buen ejemplo con su comportamiento
<b>Confianza</b> (a partir de Hon y Grunig, 1999)
CONF1.- Su organización trata a todas las personas de forma justa y equitativa.
CONF2.- Siempre que su organización toma una decisión importante, ¿se preocupa por tener en cuenta el mayor número de opiniones posibles teniendo en cuenta a las personas que estén involucradas?
CONF3.- Se puede confiar en que esta organización cumplirá sus promesas.
CONF4.- Su organización tiene en cuenta su opinión a la hora de tomar decisiones.
CONF5.- La gran mayoría de trabajadores de su organización se sienten muy seguros con las habilidades adquiridas
CONF6.- Su organización no engaña a ningún trabajador
CONF7.- Los trabajadores de su organización están dispuestos a dejar que la organización tome decisiones por ellos
CONF8.- Su organización tiene capacidad de cumplir lo que va a hacer
CONF9.- Su organización es conocida por tener éxito en todo aquello que intenta hacer
<b>Intención de permanecer en la empresa</b> (a partir de Weiss et al., 1967)
INTPER.- Tiene previsto permanecer en esta organización para avanzar en su carrera
<b>Identificación organizacional</b> (a partir de Mael y Ashfort, 1992)
IDORG1.- Cuando habla de su organización, suele decir “nosotros” en lugar de “ellos”
IDORG2.- Cuando alguien elogia su organización lo siente como un cumplido personal
IDORG3.- Si una noticia en los medios de comunicación criticara su organización, se sentiría avergonzado

Fuente: Elaboración propia

Para evitar los problemas derivados del sesgo del método común, se redactó de forma clara y concisa cada una de las preguntas para que el encuestado/a no pudiera interpretarlo de forma diferente, evitando así el sesgo por redacción ambigua. Ejemplo: En la pregunta ¿Forma usted parte del equipo promotor/fundador de su empresa? Se indicaron tanto el termino promotor como fundador para que no diera lugar a confusión. Se evito el sesgo por dos o más preguntas en un solo enunciado, para que al

encuestado/a no le resultará imposible decidir cual responder y al mismo tiempo para el observador decidir cual pregunta respondió el cuestionario, así como el sesgo por incongruencia entre la pregunta y alternativas de respuesta. Se realizó una encuesta corta para evitar el sesgo por fatiga que producen los cuestionarios largos, ya que estos dan respuestas uniformes e inadecuadas y para finalizar, se desordenaron las preguntas para evitar que el encuestado conteste de forma inadecuada según el orden de las mismas.

### **3. RESULTADOS**

Este punto se divide en tres apartados, que hacen referencia a los resultados obtenidos del análisis de dimensionalidad y fiabilidad de las escalas, diferencias entre hombres y mujeres, y análisis de regresión.

#### **3.1. Análisis de las escalas**

Como paso previo al análisis de cada escala por separado, se realizó un estudio preliminar de los datos de forma global para detectar respuestas incongruentes o datos atípicos (Pallant, 2020). El análisis mostró que los valores de la media y de la media recortada al 5% eran muy similares, y no se observaron outliers que llamaran especialmente la atención por lo que se mantuvieron todas las respuestas de la muestra. Una vez descartados los posibles efectos de outliers, se procedió a analizar la dimensionalidad y fiabilidad de las escalas. Para ello, se utilizó el paquete estadístico SPSS 26.0.

Con respecto a la dimensionalidad se realizaron análisis factoriales de componentes principales en cada escala utilizada. La escala de liderazgo reveló la presencia de dos componentes con valores propios superiores a 1, que explican el 73,15% de la varianza. La matriz de correlación reveló la presencia de muchos coeficientes superiores a 0,5. El valor de Kaiser-Meyer-Olkin es de 0,783, superando el valor recomendado de 0,6 y la prueba de esfericidad de Barlett alcanzó la significación estadística (0,000), apoyando la factorialidad de la matriz de correlación (Pallant, 2020). El método de rotación sugirió la eliminación del ítem LIDER6 ya que su carga factorial era similar en ambas dimensiones. En el resto de los casos, los ítems tenían una clara carga sobre solo una de



las dimensiones. Debido a los ítems que contenía cada dimensión, procedimos a denominarlas “Liderazgo a través de las publicaciones”, formada por los ítems LIDER1, LIDER2 y LIDER3 y “Liderazgo a través de la calidad y esfuerzo en el trabajo” compuesta por los ítems LIDER4 y LIDER5.

Este mismo proceso se repitió para la escala de confianza. La matriz de correlación reveló la presencia de muchos coeficientes superiores a 0,5. El valor de Kaiser-Meyer-Olkin es de 0,870 y la prueba de esfericidad de Barlett alcanzó la significación estadística (0,000), apoyando la factorialidad de la matriz de correlación (Pallant, 2020). El análisis de componentes principales en la escala de confianza reveló inicialmente la presencia de dos componentes con valores propios superiores a 1, que explican el 61,91 % de la varianza. Sin embargo, un análisis en detalle de cada dimensión propuesta mostraba que los ítems que integraban la segunda de las dimensiones estaba formada por únicamente dos ítems que tenían una baja correlación entre ellos (0,16). Así, por tanto, se optó por una escala unidimensional formada por los ítems CONF1, CONF2, CONF3, CONF4 y CONF6. El resto de ítems fueron eliminados de la escala. Debido a que la variable “intención de permanecer en la empresa” fue medida a través de un único ítem, no procedió realizar ningún tipo de análisis de dimensionalidad. Con respecto a la escala de identificación organizacional, los resultados mostraron correlaciones entre los ítems inferiores a 0,3. Este resultado inesperado nos llevó a descartar la utilización de la escala en este estudio.

Tras el análisis factorial, se realizó un análisis de fiabilidad que supuso analizar el indicador Alpha de Cronbach y comprobar que superaba el mínimo de 0,7 comúnmente aceptado (Pallant, 2020). En relación con la escala de liderazgo, la dimensión “Liderazgo a través de las publicaciones” presenta un Alpha de Cronbach de 0,873 y la dimensión “Liderazgo a través de la calidad y esfuerzo en el trabajo” es de 0,772. En el caso de la escala de confianza, el Alpha de Cronbach mostró un valor de 0,860. Debido a que la escala de intención de permanecer en la empresa estaba formada por un único ítem, no procedió el análisis de fiabilidad mediante el Alpha de Cronbach.

Finalmente, se analizó la distribución de las escalas con el objetivo de saber si presentaban una distribución normal. En la tabla 3 se muestran los valores de la asimetría y curtosis para cada uno de los ítems que componen las variables. El resultado

del test de Kolmogorov-Smirnov arrojó valores en todos los casos inferiores a 0,05, lo que indica la distribución no normal de las escalas y los ítems que las componen.

**Tabla 5: Resultados del análisis de normalidad**

Item	Asimetría	Curtosis	Test Kolmogorov-Smirnov (sig)
<b>Gestión de la red LinkedIn</b>			
Volumen publicaciones	1,416	1,613	0,314 (0,00)
Tipo de contenido	0,833	-0,487	0,344 (0,00)
Tipo de lenguaje	4,300	16,755	0,541 (0,00)
Relación de los contenidos con la empresa	0,960	-1,096	0,450 (0,00)
<b>Marca personal en LinkedIn</b>			
Número de contactos	0,185	-1,495	0,197 (0,00)
Número medio de likes por publicación	1,543	1,644	0,270 (0,00)
Número medio de comentarios por publicación	2,351	5,981	0,328 (0,00)
<b>Liderazgo a través de las publicaciones</b>			
LIDER1	-0,306	-0,731	0,146 (0,00)
LIDER2	-0,931	0,450	0,227 (0,00)
LIDER3	-0,854	0,469	0,210 (0,00)
<b>Liderazgo a través de la calidad y esfuerzo en el trabajo</b>			
LIDER4	-0,795	-0,328	0,237 (0,00)
LIDER5	-0,965	0,19	0,232 (0,00)
<b>Confianza</b>			
CONF1	-3,218	12,299	0,366 (0,00)
CONF2	-1,233	0,530	0,486 (0,00)
CONF3	-2,000	3,656	0,452 (0,00)
CONF4	-2,599	7,655	0,480 (0,00)
CONF6	-0,784	-0,03	0,282 (0,00)
<b>Intención de permanecer en la empresa</b>			
INTPER	-1,832	2,971	0,366 (0,00)

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Diferencias entre mujeres y hombres

Debido al interés en este trabajo por conocer las diferencias entre mujeres y hombres, se realizó un análisis de diferencias entre ambos géneros. En el caso de las variables no métricas, se compararon las frecuencias obtenidas en cada categoría y se realizó un análisis de chi-cuadrado para estudiar las diferencias. Este análisis se llevó a cabo en el tipo de contenido utilizado en LinkedIn, el tipo de lenguaje utilizado, y para saber si existe una mayor disposición de mujeres u hombres a realizar publicaciones relacionadas con la empresa. En el caso de las variables métricas, y debido a la no normalidad de la distribución de las variables, se realizó una comparativa de las medias y se utilizó el test no paramétrico de Mann Whitney. Todos los resultados pueden verse en la Tabla 6.

**Tabla 6: Diferencias entre mujeres y hombres**

	Mujeres	Hombres	Estadístico (p-valor)
<b>Volumen de publicaciones</b>	1,62	1,78	1.600 (0,503)
<b>Número de contactos</b>	3,15	3,55	1.514 (0,281)
<b>Número medio de likes</b>	1,92	2,03	1.735 (0,718)
<b>Número medio de comentarios</b>	1,63	1,66	1.755 (0,613)
<b>Crea contenido</b>	43,6%	60,2%	3.182 (0,204)
<b>Comparte contenido</b>	41%	30,7%	
<b>Ni crea ni comparte</b>	15,4%	9,1%	
<b>Lenguaje sencillo</b>	94,7%	95,5%	0,030 (0,862)
<b>Lenguaje técnico</b>	5,3%	4,5%	
<b>Publicaciones relacionadas con empresa</b>	71,1%	71,6%	0,004 (0,951)
<b>Publicaciones no relacionadas con empresa</b>	28,9%	28,4%	
<b>Liderazgo a través de las publicaciones</b>	4,667	4,976	1.525 (0,318)
<b>Liderazgo a través de la calidad y esfuerzo en el trabajo</b>	5,372	5,591	1.502 (0,258)
<b>Confianza</b>	6,656	6,725	1.532 (0,301)
<b>Intención de permanecer en la empresa</b>	6,210	6,271	1.580 (0,407)

Nota: los valores de las columnas mujeres y hombres son los valores medios de cada variable. Los valores de la columna Estadístico hacen referencia al tipo de estadístico utilizado para la comparativa. Chi-cuadrado en variables dependientes nominales, y Test no paramétrico de Mann Whitney en variables dependientes métricas

En relación a la gestión de la red social LinkedIn, respecto al tipo de contenido, se observa que las mujeres dedican un porcentaje mayor de sus publicaciones a compartir contenido frente a los hombres. Así, aproximadamente la mitad de los contenidos publicados por mujeres son compartidos y la otra mitad creados. En el caso de los hombres, se decantan proporcionalmente más por la creación de contenidos. Así, se puede observar cómo un 60,2% de los hombres crea contenido, un 30,7% comparte contenido y un 9,1% ni crea ni comparte contenido. En el caso de las mujeres, crea contenido un 55,1%, comparte un 33,9% y ni crea ni comparte un 11%. Respecto a las publicaciones relacionadas con la empresa, los porcentajes son muy similares ya que en el caso de los hombres un 71,6% afirma que sus publicaciones están relacionadas con la empresa mientras que en el caso de las mujeres lo hace un 71,1% de ellas. Lo mismo ocurre con respecto al tipo de lenguaje utilizado. Así, un 95,5% de los hombres afirman que utilizan un lenguaje sencillo frente a un 4,5% que utiliza un lenguaje técnico. En mujeres es un 94,7% las que afirman que utilizan un lenguaje sencillo frente a un 5,3% que utiliza un lenguaje técnico. Ninguna de estas diferencias es estadísticamente significativa.

Finalmente, la comparativa en el estilo de gestión a través del liderazgo y la confianza tampoco muestra diferencias significativas. Así, los resultados obtenidos muestran valores muy similares en el liderazgo a través de las publicaciones, el liderazgo a través de la calidad y esfuerzo en el trabajo y la confianza. La intención de permanecer en la empresa en ambos casos también es muy similar entre mujeres y hombres.

### 3.3. Análisis de regresión

Para estudiar el efecto de la gestión de la red LinkedIn por parte del emprendedor, se procedió a realizar una serie de regresiones para comprobar si el volumen de publicaciones realizados explica el número de contactos, el número medio de likes y el número medio de comentarios por publicación. Esto es, si una gestión activa de LinkedIn por parte del emprendedor tiene un efecto positivo y significativo sobre el tamaño de su red y sobre las reacciones por parte de la misma a las publicaciones. Posteriormente, se procedió a analizar el efecto moderador sobre las anteriores relaciones de una serie de variables. Así, un primer bloque en el análisis consistió en

analizar si el tipo de contenido, lenguaje y relación del contenido con la empresa modera las relaciones entre el volumen de publicaciones y el número de contactos, likes y comentarios. En un segundo bloque se estudió si el liderazgo, la confianza y la intención de permanecer en la empresa ejercen efecto moderador. Y en un tercer bloque se analizó si el género modera estas mismas relaciones.

Con respecto a los efectos del volumen de publicaciones sobre el número de contactos, número medio de likes y número medio de publicaciones, los resultados del análisis de regresión mostraron que en todos los casos los efectos eran positivos y significativos (Tabla 7).

En cuanto a la posible moderación de las variables relacionadas con el tipo de publicación, tipo de lenguaje y relación del contenido con la empresa, se observa que ninguna de ellas contribuye a explicar mejor las variables dependientes. Así, los cambios en el  $R^2$  eran muy bajos en todos los casos. En cualquier caso, sí se observaron algunas relaciones que mostraban efectos significativos y que conviene resaltar. Es el caso de la moderación del tipo de publicación sobre la relación entre volumen de publicaciones y número medio de likes. El signo negativo indica que la creación de contenido (frente a simplemente compartir el de otros, o no hacer nada) hace que el efecto del volumen de publicaciones sea mayor sobre el número medio de likes. A pesar de no ser significativo en el resto de casos, se observa igualmente el signo negativo en el resto de variables dependientes. Esto es, y a pesar de tener un efecto bajo, la creación de contenido es una mejor estrategia que compartir contenido o no hacer nada de cara a obtener mejores resultados en la red social. La relación o no de la publicación con la empresa también resultó significativa en la moderación entre el volumen de publicaciones y el número medio de comentarios. El signo positivo en este caso muestra que cuando el contenido de la publicación no está relacionado con la empresa, el efecto del volumen de publicaciones sobre los comentarios es más fuerte que cuando el contenido sí está relacionado. Esto es, crear o compartir contenido no relacionado con la empresa tiene mejores resultados en términos de comentarios medios que publicar contenido relacionado con la empresa.

Algo similar ocurre cuando se añadía el efecto moderador del liderazgo, la confianza y la intención de permanecer en la empresa. A pesar de existir diferencias en función del

tipo de variable dependiente considerada, el efecto producido sobre el poder explicativo del modelo era en todos los casos muy bajo. Llama únicamente la atención el efecto significativo en la moderación del liderazgo en las publicaciones sobre la relación entre volumen de publicaciones y número medio de comentarios. Cuando el emprendedor transmite liderazgo a través de sus publicaciones, la relación entre el volumen de comentarios y el número medio de comentarios recibidos es más estrecha. Esto es, la percepción del emprendedor sobre su liderazgo a través de las publicaciones hace que el efecto de éstas sea mayor.

Finalmente, no se encontraron efectos de moderación del género en ninguna de las relaciones consideradas. La inclusión de esta variable moderadora en las regresiones hacía aumentar el poder explicativo de las mismas de una manera muy residual, y sus efectos no eran significativos en ningún caso.

**Tabla 7: Resultados de los análisis de regresión**

	Nº de contactos	Nº medio de likes	Nº medio de comentarios
<b>Volumen de publicaciones</b>	<b>0,484 (0,000)</b>	<b>0,463 (0,000)</b>	<b>0,582 (0,000)</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	0,234	0,214	0,339
<b>Tipo de publicación</b>	0,018 (0,836)	0,087 (0,338)	0,042 (0,609)
<b>Volumen x tipo de publicación</b>	-0,291 (0,308)	<b>-0,692 (0,016)</b>	-0,499 (0,060)
<b>Cambio en el R<sup>2</sup></b>	0,006	0,036	0,019
<b>Tipo de lenguaje</b>	0,033 (0,681)	-0,085 (0,288)	-0,034 (0,644)
<b>Volumen x lenguaje</b>	0,693 (0,175)	-0,278 (0,0590)	0,219 (0,645)
<b>Cambio en el R<sup>2</sup></b>	0,012	0,002	0,001
<b>Relación del contenido</b>	-0,187 (0,018)	-0,115 (0,153)	0,013 (0,858)
<b>Volumen x relación contenido</b>	0,340 (0,237)	0,381 (0,195)	<b>0,862 (0,001)</b>
<b>Cambio en el R<sup>2</sup></b>	0,008	0,011	0,054
<b>LIDPUB</b>	0,032 (0,721)	0,066 (0,463)	0,048 (0,563)
<b>Volumen x liderazgo publicac,</b>	0,691 (0,220)	0,766 (0,60)	<b>0,672 (0,000)</b>
<b>Cambio en el R<sup>2</sup></b>	0,009	0,018	0,084

<b>LIDCAL</b>	-0,072 (0,368)	-0,014 (0,863)	-0,004 (0,959)
<b>Volumen x liderazgo calidad</b>	0,404 (0,374)	-0,226 (0,626)	0,476 (0,262)
<b>Cambio en el R<sup>2</sup></b>	0,005	0,002	0,007
<b>Confianza</b>	0,008 (0,917)	-0,046 (0,568)	-0,056 (0,443)
<b>Volumen x confianza</b>	0,636 (0,577)	-0,436 (0,213)	-0,329 (0,756)
<b>Cambio en el R<sup>2</sup></b>	0,002	0,010	0,001
<b>Intención de permanecer</b>	0,162 (0,039)	0,147 (0,065)	0,051 (0,491)
<b>Volumen x intención permanec,</b>	0,082(0,862)	-0,224 (0,641)	-0,034 (0,940)
<b>Cambio en el R<sup>2</sup></b>	0,000	0,001	0,000
<b>Género</b>	-0,057 (0,473)	-0,005 (0,947)	0,030 (0,685)
<b>Volumen x género</b>	-0,338 (0,215)	-0,169 (0,545)	-0,105 (0,683)
<b>Cambio en el R<sup>2</sup></b>	0,010	0,002	0,001

Nota: los valores de tabla hacen referencia a los parámetros beta estandarizados de las regresiones y los R<sup>2</sup>. Entre paréntesis se indica la significatividad.

#### 4. CONCLUSIONES

El presente trabajo arroja datos interesantes tanto para los investigadores como para los emprendedores. Uno de los objetivos planteados en este trabajo consistía en estudiar el efecto de la gestión activa en LinkedIn sobre la marca profesional del emprendedor en dicha red, y los resultados muestran un claro efecto de la gestión activa en LinkedIn sobre la marca profesional. Así, se ha observado cómo el volumen de publicaciones explica el número de contactos, el número medio de likes y el número medio de comentarios. Esto es, una gestión activa de la red a través de publicaciones hace aumentar el número de contactos y de interacciones entre dichos contactos. De esta forma, la marca profesional del emprendedor en LinkedIn mejora con una gestión activa de las publicaciones.

Otro de los objetivos planteados estaba enfocado en el papel moderador que pueden ejercer variables como el tipo de publicación, tipo de lenguaje, la relación del contenido con la empresa, el liderazgo, la confianza y la intención del emprendedor de permanecer

en la empresa. En general, se ha observado que estas variables no afectan de manera importante a las relaciones anteriores. No obstante, sí se han encontrado algunos efectos de moderación que es interesante reflejar. En primer lugar, se ha observado que la creación de contenido tiene efectos más beneficiosos que el simple hecho de compartir contenido de otros, y que a su vez compartir contenido de otros siempre es mejor que no hacer nada. En segundo lugar, se ha puesto de manifiesto que las publicaciones sobre la empresa generan menos interacción que las publicaciones del emprendedor sobre otro tipo de temas. En tercer lugar, cuanto mayor es la sensación del emprendedor de que transmite liderazgo a través de las publicaciones, mayor es la interacción que estas publicaciones generan.

Por último, este trabajo planteaba analizar las diferencias en la gestión de LinkedIn, marca profesional y estilo de dirección entre mujeres emprendedoras y hombres emprendedores. El análisis realizado no ha permitido encontrar diferencias significativas entre mujeres y hombres. Si bien se ha observado que en general, los porcentajes y medias métricas eran superiores en hombres que en mujeres en las variables analizadas.

Este estudio pretende dar servir de guía de aspectos a tener en cuenta antes de que un emprendedor/a publique contenido en LinkedIn. En primer lugar, debe saber que el volumen de publicaciones es un aspecto importante ya que explica e influye en el número de contactos, el número medio de reacciones y el número medio de comentarios. Además, sería recomendable que crease contenido en lugar de solo compartir el de otros o no hacer nada. También que hable en sus publicaciones no solo de su empresa, sino también de otro tipo de aspectos que puedan generar mayor interacción entre los miembros de su red. El liderazgo a través de las publicaciones es también importante para el emprendedor, ya que se plasma en un mayor número de comentarios generados.

La comparativa en la gestión entre mujeres emprendedoras y hombres emprendedores es interesante de cara a la reducción de desigualdades por género. Los resultados de este estudio muestran que no existen diferencias significativas entre ambos sexos. En cualquier caso, es cierto que son menos las mujeres emprendedoras que los hombres emprendedores, y que las cifras encontradas en cuanto a volumen de publicaciones,



creación de contenido, número de contactos, likes, comentarios y liderazgo, a pesar de no resultar significativas sus diferencias, eran en general mayores en los hombres que en las mujeres.

Como contribución a la literatura académica, este trabajo supone aportar un estudio empírico aplicado a la gestión de la marca profesional en un ámbito específico. A pesar de existir estudios sobre redes sociales en general, son escasos los trabajos encontrados centrados en la emprendeduría. Se refuerza así por tanto la literatura académica sobre gestión de las redes sociales en emprendimiento y sobre las diferencias por género.

Respecto futuras líneas de investigación, los cuestionarios se han realizado de forma general a emprendedores tanto de Start-ups como de Spin-offs, centrándose principalmente en emprendedores aragoneses, por lo que un aspecto importante respecto a una futura línea de investigación sería hacerlo en empresas de mayor tamaño y número de empleados. Además, gran parte de la muestra, se obtuvo enviando un mensaje privado en LinkedIn con la petición de colaborar en el cuestionario. Hay que tener en cuenta que para contactar con usuarios que no son de primer grado del autor, sería necesario recurrir a la versión de pago de LinkedIn para obtener InMail (sistema que permite enviar mensajes a cualquier persona pertenezca o no a tu red de contactos). Para futuras líneas de investigación, como se ha indicado anteriormente, resultaría interesante conseguir una mayor muestra.

Para futuras líneas de investigación, se podría analizar y profundizar en estrategias de marca personal utilizadas en LinkedIn, con el fin de crear un modelo de gestión estratégica en esta plataforma que sirva de guía tanto para nuevos emprendedores como para cualquier otro profesional. Sería recomendable, que tanto en los centros educativos como en el trabajo, se ofreciera la oportunidad de asistir a charlas/conferencias sobre este tema para concienciar tanto a estudiantes como a emprendedores y profesionales que estén trabajando por cuenta propia o ajena para que empezaran a trabajar la marca personal cuanto antes, y no solo cuando surge un interés concreto o una necesidad como puede ser la búsqueda de empleo, la búsqueda de un socio para el proyecto empresarial o establecer relación con un futuro cliente concreto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3).
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4), 8-23.
- Agarwal, N., & Yiliyasi, Y. (2010). Information quality challenges in social media. In ICIQ.
- Alonso González, M. (2015). Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y El Corte Inglés.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. C., Sousa, M., & Yong-oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 1-21.
- Andaleeb, SS (1996). Una investigación experimental de la satisfacción y el compromiso en los canales de comercialización: el papel de la confianza y la dependencia. *Journal of retail*, 72 (1), 77-93.
- Archambault, A., & Grudin, J. (2012, May). A longitudinal study of facebook, linkedin, & twitter use. In Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems (pp. 2741-2750).
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.
- Arqués, N. (2007). *Y tú, ¿ qué marca eres?*. Barcelona: Alienta Editorial.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

- Banerji, D., & Reimer, T. (2019). Startup founders and their LinkedIn connections: are well-connected entrepreneurs more successful?. *Computers in Human Behavior*, 90, 46-52.
- Boivie, S., Lange, D., McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2011). Me or we: The effects of CEO organizational identification on agency costs. *Academy of Management Journal*, 54(3), 551-576.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423.
- Casalo, L. V., Cisneros, J., Flavián, C., & Guinaliu, M. (2009). Determinants of success in open source software networks. *Industrial Management & Data Systems*.
- CEO REPUTATION. (2018) Recuperado el 20 de junio de 2021. <https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2018/04/ceo-reputation-premium-executive-summary-3.pdf>
- Cirucci, A. M. (2018). A new women's work: digital interactions, gender, and social network sites. *International Journal of Communication*, 12, 23.
- Confente, I. y Kucharska, W. (2021). Rendimiento de la empresa frente al consumidor: ¿la identificación de la comunidad de marca fomenta la lealtad a la marca y la marca personal del consumidor? *Revista de gestión de marca* , 28 (1), 8-31.
- Conte, F., Siano, A., & Vollero, A. (2017). CEO communication: engagement, longevity and founder centrality: an exploratory study in Italy. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2011). Revisiting the relationship of supervisor trust and CEO trust to turnover intentions: A three-country comparative study. *Journal of World Business*, 46(1), 74-83.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
- Deckers, E., & Lacy, K. (2017). *Branding yourself: How to use social media to invent or reinvent yourself*. Que Publishing.

- Dowling, G. R. (2004). Journalists' evaluation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 196-205.
- Edelman (2021). Edelman Trust Barometer.
- Empresas por municipio y actividad principal (2021). INE. Retrieved September 29, 2021, from <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4721Iyer>
- Ferreira, C., Robertson, J., & Reyneke, M. (2021). How Many Likes Are Good Enough? An Evaluation of Social Media Performance. *Journal of Internet Commerce*, 1-23.
- Freling, T. H., & Forbes, L. P. (2005). An empirical analysis of the brand personality effect. *Journal of Product & Brand Management*.
- Furukawa, H. (2021). How Does the CEO's Influence Affect Consumer Brand Trust? The Mediating Effects of Symbolic and Environmental Product Perceptions. *Journal of International Consumer Marketing*, 1-13.
- Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC N° 7 Vol 7* · Primer semestre, enero-junio 2013 · págs. 58 a 75.
- GEM 2020-2021 (2021). Sharepoint.com. Retrieved September 23, 2021, [https://gemspain-my.sharepoint.com/:b:g/personal/comunicacion\\_gemspain\\_com/EZzkSTqa9u9JiVa2-KW19XoBAICth0TkVXSGmaWp5Bdisg?e=HaRipq](https://gemspain-my.sharepoint.com/:b:g/personal/comunicacion_gemspain_com/EZzkSTqa9u9JiVa2-KW19XoBAICth0TkVXSGmaWp5Bdisg?e=HaRipq)
- Gundlach, GT y Murphy, PE (1993). Fundamentos éticos y legales de los intercambios de marketing relacional. *Revista de marketing* , 57 (4), 35-46.
- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic management journal*, 35(9), 1318-1342.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187.

- Jaramillo, V. A. (2014). Identidad profesional y el mundo del trabajo contemporáneo. Reflexiones desde un resumen de caso. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, 14(2), 117-145.
- Jin, C. H., & Yeo, H. C. (2011). Satisfaction, corporate credibility, CEO reputation and leadership effects on public relationships. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19(2), 127-140,
- Johnson, K. M. (2017). The importance of personal branding in social media: educating students to create and manage their personal brand. *International journal of education and social science*, 4(1), 21-27.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 84(2), 2004.
- Karinthy, F. (1930). *Nem mondhatom el senkinek. Karinthy Frigyes versei. Athenaeum Irodalmi és Nyomdai R.-T. kiadása.*
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241-251.
- Kim, K. H., Kim, K. S., Kim, D. Y., Kim, J. H., & Kang, S. H. (2008). Brand equity in hospital marketing. *Journal of business research*, 1(61), 75-82.
- Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online personal branding: Processes, challenges, and implications. *Journal of interactive marketing*, 25(1), 37-50,
- Leder, H., Forster, M., & Gerger, G. (2011). The glasses stereotype revisited. *Swiss Journal of Psychology*.
- LinkedIn usage and revenue statistics (2021). (2018, noviembre 12). *Businessofapps.com*. <https://www.businessofapps.com/data/linkedin-statistics/>

- Ma, N., & Liu, Y. (2014). SuperedgeRank algorithm and its application in identifying opinion leader of online public opinion supernetwork. *Expert Systems with Applications*, 41(4), 1357-1368.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Martin, G. S., & Brown, T. J. (1990). In search of brand equity: the conceptualization and measurement of the brand impression construct. *Marketing theory and applications*, 2(1), 431-438
- Matosas-López, L., & Cuevas-Molano, E. (2021). Propuestas para unas estrategias de marketing en redes sociales, más eficientes. El análisis de las cuentas corporativas universitarias. *Vivat Academia*, 409-428.
- Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171-173.
- Molinillo, S., Japutra, A., Nguyen, B., & Chen, C. H. S. (2017). Responsible brands vs active brands? An examination of brand personality on brand awareness, brand trust, and brand loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Moya-Sánchez, D. H., & Majó-Fernández, J. (2017). Análisis de comentarios en redes sociales para mejorar la reputación online hotelera. *Turismo y Sociedad*, 20, 169-190,
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Perdigón Llanes, R., Viltres Sala, H., & Madrigal Leiva, I. R. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 192-208.
- Pereira-Villazón, T., & Portilla, I. (2020). La gestión de la marca del programa frente a la marca corporativa en redes sociales. Caso: La Casa de Papell.
- Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast company*, 10(10), 83-90,

- Rampersad, H. K. (2015). Authentic personal brand coaching: Entrepreneurial leadership brand coaching for sustainable high performance. IAP,
- Ranft, AL, Zinko, R., Ferris, GR y Buckley, MR (2006). Comercializar la imagen de la gerencia: Los costos y beneficios de la reputación de un CEO. *Dinámica organizacional* , 35 (3), 279-290,
- Rangarajan, D., Gelb, B. D., & Vandaveer, A. (2017). Strategic personal branding— And how it pays off. *Business Horizons*, 60(5), 657-666.
- Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D., & Hughes, D. E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 547-566.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365.
- Rissoan, R. (2011). *Redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo en el mundo profesional*. Ediciones ENI.
- Roca, J. (2009). *Revolución LinkedIn: la red profesional del management 2.0 del siglo XXI* (No. 115). Grupo Planeta (GBS).
- Rubio Alonso, I. (2020). *El carisma y liderazgo social del CEO-fundador de una empresa familiar y su traslado al valor de la marca*-Rubio Alonso, Isabel.
- Salas, S. L., & Solanilla, M. U. (2018). Creación y gestión del valor de marca personal: personal branding y adaptación al nuevo escenario laboral contemporáneo. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio. RITUREM*, 2(2), 29-48.
- Seo, E. J., Park, J. W., & Choi, Y. J. (2020). The effect of social media usage characteristics on e-WOM, trust, and brand equity: Focusing on users of airline social media. *Sustainability*, 12(4), 1691.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of marketing*, 66(1), 15-37.

- Skeels, M. M., & Grudin, J. (2009, May). When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of facebook and linkedin. In Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work (pp. 95-104).
- Stsiampkouskaya, K., Joinson, A., Piwek, L. y Ahlbom, CP (2021). Las respuestas emocionales a los me gusta y los comentarios regulan la frecuencia de publicación y el comportamiento de cambio de contenido en las redes sociales: un estudio experimental y un modelo de mediación. *Computadoras en el comportamiento humano*, 124, 106940,
- Swan, J. E., & Nolan, J. J. (1985). Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5(2), 39-48.
- Schawbel, D. (2015). *Me 2.0: 4 steps to building your future*. Diversion Books.
- Tafesse, W. (2016). An experiential model of consumer engagement in social media. *Journal of Product & Brand Management*.
- Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales: estudios de psicología social*. Editorial Herder.
- Tifferet, S., & Vilnai-Yavetz, I. (2018). Self-presentation in LinkedIn portraits: common features, gender, and occupational differences. *Computers in Human Behavior*, 80, 33-48.
- Topa, G., Palací, F., & Morales, J. F. (2006). Efecto moderador de la identificación grupal en las relaciones entre la justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados. *Acción Psicológica*, 4(1), 37-46.
- Torres-Romay, E. M. M. A., & García-Mirón, S. (2020). Influencers y coronavirus. Los contenidos sobre la pandemia COVID-19 en las publicaciones de prescriptores de redes sociales en España (2020): el caso de Instagram. *Quaderns del CAC*, 23(46), 81-91.
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.



- Uysal, M. S., & Akfirat, S. A. (2021). The social identity perspective of social media leadership in collective action participation. *Journal of Community & Applied Social Psychology*.
- Vera Vera, R., Veloz Camejo, F., & Párraga Basurto, Y. Uso de Facebook en la promoción de hoteles categoría lujo de Manta en tiempo de COVID-19 Use of Facebook in the promotion of luxury category hotels in Manta in time of COVID-19.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134-143.
- Wang, S., & Chen, X. (2020). Recognizing CEO personality and its impact on business performance: Mining linguistic cues from social media. *Information & Management*, 57(5), 103173.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Zerfass, A., Verčič, D., & Wiesenberg, M. (2016). Managing CEO communication and positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of communication management*.
- Wai Lai, I. K., & Liu, Y. (2020). The effects of content likeability, content credibility, and social media engagement on users' acceptance of product placement in mobile social networks. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 15(3), 1-19
- Watts, D. J., & Strogatz, S. H. (1998). Collective dynamics of 'small-world' networks. *nature*, 393(6684), 440-442.
- Women in business (2021) Grantthornton.es. Recuperado el 22 de septiembre de 2021, de <https://www.grantthornton.es/contentassets/8de773fd3af14a279d73fbbb03d471b1/informe-women-in-business-2021-de-grant-thornton.pdf>