



Aplicación de las redes sociales en la empresa

Francisco Galán Soteres

2011



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Índice

1. Introducción	3
2. Innovación abierta y redes sociales	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Modelos de innovación abierta	8
2.3. Papel de las redes sociales	11
3. Las redes sociales en el proceso de captura de talento.....	14
3.1. Visión de una red social profesional	15
3.2. Caso empresa consultora	19
3.3. Caso empresa de infraestructuras.....	21
4. Conclusiones finales	22
5. Bibliografía y referencias	30

1. Introducción

Este documento está basado en un trabajo de investigación llevado a cabo por el autor en el marco de los estudios de postgrado DEGIN “Doctorado en Economía y Gestión de la Innovación” de ámbito inter-universitario (UPM, UAM y UCM) y finalizado en el 2010.

Su *justificación* se debió fundamentalmente a la creciente necesidad que tienen las empresas de organizarse en estructuras en red, como mejor forma de adaptarse al entorno actual, el cual está caracterizado entre otros aspectos por:

- Una aceleración del cambio técnico.
- Una complejidad creciente de productos y servicios.
- Ciclos de desarrollo cada vez más cortos.

En dicho entorno, donde las empresas deben desarrollar sus estrategias empresariales, las redes sociales y tecnologías relacionadas con el denominado software social, pueden ser un elemento clave para que las empresas puedan innovar y desarrollarse cooperativamente.

Con el objeto de limitar el alcance de un concepto tan amplio como es el proceso de innovación, el trabajo de investigación se ciñó básicamente a la investigación del papel que pueden jugar las redes sociales, como un nuevo canal de empleo para las organizaciones de recursos humanos.

El *objetivo principal del trabajo*, fue adquirir un mayor conocimiento de la aplicación de las redes sociales en el proceso de reclutamiento de las empresas, a través de la identificación de algunos casos de aplicación empresarial y su posterior análisis.

Para ello como *metodología* fundamental se utilizó el estudio del caso, soportado con entrevistas semi-estructuradas “ad-hoc” a los casos que se analizaron.

El *marco conceptual* del trabajo se encuadró bajo el paraguas del nuevo paradigma de innovación abierta, cuyo primer modelo se debe a Chesbrough, dentro del cual las redes sociales pueden resultar un medio idóneo para soportar este tipo de procesos y muy en particular los procesos de reclutamiento.

El trabajo de investigación pretendió dar respuesta a un par de preguntas básicas:

1: ¿Cómo puede mejorar una organización su capacidad para capturar talento a través del uso de las redes sociales?

2: ¿Por qué una empresa debería empezar a utilizar las redes sociales como nuevo canal de empleo?

En los siguientes capítulos se describen:

- Los modelos de innovación abierta y el papel que pueden jugar las redes sociales.
- Las redes sociales en los procesos de captura de talento.
- Las conclusiones principales alcanzadas en este trabajo de investigación.

2. Innovación abierta y redes sociales

2.1. Antecedentes

El Libro Verde de la Innovación publicado por la Comisión Europea a finales del siglo pasado, refiriéndose a la innovación y la sociedad, sustentaba que la innovación no es solo un mecanismo económico o un proceso técnico, es ante todo un fenómeno social, a través del cual los individuos y las sociedades expresan su creatividad, sus necesidades y sus deseos (Commission Européenne, 1996; p.21).

Aunque la tecnología y el mercado son dos elementos fundamentales que hay que tener muy en cuenta a la hora de innovar, dicho Libro Verde pone de manifiesto la importancia de los "fenómenos sociales", como fuente y origen de muchas innovaciones. Por citar solo unos ejemplos, podemos pensar en empresas como Ikea, Zara o Dell, las cuales parte de su éxito se ha debido a saber interpretar los cambios producidos en la sociedad durante estos últimos años.

Según Castells (2008), el cual analiza el mundo surgido en las postrimerías del siglo XX a partir de una serie de procesos inter-relacionados que constituyen la nueva era de la información, la empresa red juega un papel fundamental en una economía globalizada como la actual. Algunos ejemplos de estructuras en red citados por Castells (2008):

- Las organizaciones empresariales chinas que se basan en las empresas familiares y las redes empresariales intersectoriales, las cuales suelen estar controladas por una familia. Las conexiones entre las empresas que componen estas redes chinas, son muy personales y cambiantes, a diferencia del modelo de compromiso de larga duración que podemos encontrar en las redes japonesas.
- Las alianzas estratégicas de las grandes empresas, surgidas especialmente en las industrias de alta tecnología, con el objetivo de compartir costes de I+D, que permiten no solo compartir costes sino también conocimientos estratégicos para la red en su conjunto.

Cada tipo de sociedad tiende a generar sus redes específicas que pueden considerarse como mecanismos organizativos adaptados a las culturas de las sociedades donde se implantan.

Por ejemplo, en la Unión Europea es normal encontrarnos estructuras organizativas formadas por organizaciones obligadas a colaborar y organizarse en una determinada manera, como única forma de acceder a subvenciones en determinados programas de I+D+i. Digamos que la "coopetición" entre empresas empieza a ser bastante habitual en nuestros días. Es decir empresas que colaboran en un determinado tipo de actividad o mercado, pero que en cambio son competidoras en otros mercados.

Hoy en día existe evidencia empírica del incremento de la internacionalización de la innovación, emergiendo redes de innovación globales y donde la proximidad geográfica parece tener su importancia (OECD, 2008). Un posible indicador que nos pudiera medir el grado de cooperación en I+D e intercambio de conocimiento entre países podría ser la co-invencción. El grado de co-invencción internacional de un país se refiere al número de patentes inventadas en un país con al menos un inventor extranjero en el número total de patentes de dicho país. La cuota total a nivel mundial de patentes con implicaciones de co-invencción internacional pasó del 4% en el periodo 1991-93 al 7% en 2001-03 (OECD, 2008, p. 19).

En este contexto, las redes sociales pueden y deben jugar un papel fundamental como elemento clave que facilite el desarrollo y mantenimiento de este tipo de estructuras, que permitirán a las empresas innovar y desarrollarse cooperativamente.

Hoy en día es bastante habitual encontrarnos en la literatura tanto académica como empresarial los conceptos de software social y web 2.0. Básicamente ambos términos representan nuevas formas de hacer las cosas, apoyados por las nuevas tecnologías de Internet, encuadrándose a las redes sociales dentro de su ámbito.

Las ideas clave no son nuevas, provienen de hace bastante tiempo, tanto desde el punto de vista tecnológico como de la filosofía de funcionamiento.

Desde el punto de vista tecnológico, el tipo de servicios que proclaman las redes sociales en general están basados en las denominadas tecnologías de trabajo en grupo, que en terminología inglesa podemos encontrar con el nombre de "groupware" o "C.S.C.W. - Computer Supported Cooperative Work". Se trata de herramientas ya utilizadas en los años 80 y 90, donde la propia Comisión Europea contribuyó a su desarrollo y divulgación a través de sus Programas Marco de Investigación y Desarrollo, pero en aquella época Internet no gozaba del nivel de desarrollo y evolución actual.

Aunque el término de software social fue utilizado por primera vez en el 1987 por Eric Drexler, conocido ingeniero norteamericano por sus trabajos en nanotecnología molecular, Clay Shirky, escritor y consultor norteamericano fue quién lo popularizó a partir del 2002, definiéndolo como software que soporta la interacción de grupos.

De acuerdo a Stowe Boyd, el software social comprende uno o más de los siguientes elementos (Avram, G., 2006; p. 1):

- Soporte a la interacción conversacional.
- Soporte a la retroalimentación social.
- Soporte a las redes sociales.

Para soportar este tipo de actividades se encuentran toda una serie de tecnologías y aplicaciones web, como pudieran ser los conocidos blogs, wikis y redes sociales, lo cual es considerado por muchos expertos como una evolución de la tecnología web del siglo pasado, razón por la cual se viene denominando la web 2.0, término acuñado por Dale Dougherthy de O'Reilly Media en el 2003.

Las redes sociales pueden considerarse como una herramienta más del denominado software social moderno, proporcionando diferentes tipos de servicios y aplicaciones web a todos sus miembros. Estas nuevas aplicaciones y servicios permiten a las organizaciones y a los individuos, nuevas formas de comunicarse, interactuar entre ellos y en definitiva, generar un aprendizaje colectivo.

Con respecto a los aspectos de filosofía de funcionamiento, podemos referirnos a Christakis y Fowler (2010), dos de los teóricos de las redes sociales más reconocidos en el mundo, los cuales hablan de dos aspectos que caracterizan fundamentalmente a las redes sociales: la conexión y el contagio. El primer aspecto tiene que ver con toda una tipología de vínculos que conforman la topología de una determinada red social. Podemos encontrarnos vínculos familiares, de amistad, profesionales o vínculos más o meno lúdicos. El segundo aspecto está relacionado con el contenido que fluye por la red, el cual se comporta de acuerdo a una serie de reglas, que explican el porqué de las redes sociales y su funcionamiento. Dichos autores identifican cinco reglas básicas:

1.-Nosotros somos quienes damos forma a nuestra propia red. Será función del comportamiento y actitudes sociales que tengamos con nuestros conocidos a los que estemos conectados.

2.-Nuestra red nos da forma a nosotros. Las características de nuestra red afecta a nuestras vidas. Hoy en día vemos cómo cambia la vida de un niño de un día para otro, simplemente por el hecho de que sus padres estén "conectados" (casados) o "desconectados" (separados).

3.-Nuestros amigos nos influyen. No sólo la forma de la red es importante, la calidad de las conexiones y el contenido que fluye también puede resultar crucial. Las buenas o malas compañías pueden influirnos para bien o para mal.

4.-Los amigos de los amigos de nuestros amigos también nos influyen. En la literatura sobre redes sociales se hace bastante referencia a la regla de los seis grados según la cual una persona podría llegar a contactar con cualquier otra del mundo en sólo seis saltos. Aunque esto fuera cierto, el grado de influencia solo llega a los tres grados. Es decir, lo que difundimos por nuestra red puede tener impacto en nuestros amigos (un grado), en los amigos de nuestros amigos (dos grados) e incluso en los amigos de los amigos de nuestros amigos (tres grados).

5.-La red tiene vida propia. Este es un tema característico de las redes sociales. Un determinado grupo puede estar conectado manifestando una determinada inteligencia colectiva, donde la red que les representa puede tener propiedades y funciones que sus miembros ni controlan ni perciben. Para comprenderlo habría que estudiar al grupo en su conjunto, su estructura y no solo a sus componentes aisladamente.

2.2. Modelos de innovación abierta

La noción de innovación abierta se debe a Henry Chesbrough, un profesor de Berkely en la universidad de California, según el cual, en el nuevo modelo de innovación abierta una empresa comercializa tanto las ideas propias como aquellas originadas en el exterior, desplegando caminos fuera de sus negocios actuales, de manera que las fronteras con su entorno sean cada vez más porosas (Chesbrough, H.W., 2003; p. 36).

Este nuevo paradigma puede afectar tanto a la gran empresa, como a la pequeña y mediana, con lo cual en países con el tejido industrial como el español, también podría tener su impacto.

Aunque Laursen y Salter (2006) estudiaron el papel de la innovación abierta en el rendimiento de la innovación realizada en empresas manufactureras del Reino Unido, ambos autores

consideran que el modelo de Chesbrough aún no ha sido examinado empíricamente con la suficiente cantidad de datos. A esta misma conclusión llega la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, que en algunos de sus estudios previos, también advierte la necesidad de una mayor evidencia empírica de esta forma de innovar por parte de las empresas (OECD, 2008).

En cambio, este concepto de innovación abierta sí que ha sido ampliamente demostrado en numerosos casos de estudio, que han servido para ilustrar cómo las empresas han implementado modelos de innovación abierta en la práctica.

La literatura sobre este tema es todavía limitada tanto en el número de publicaciones como en el de autores que han escrito sobre ello, tal como se describe en el trabajo de investigación realizado a partir de la literatura existente, por Vinnova-Agencia Gubernamental Sueca para Sistemas de Innovación, publicado en el 2008.

En este estudio con referencia a diferentes trabajos de Chesbrough se afirma que la innovación abierta está basada en los siguientes principios (Vinnova, 2008; p. 10):

- No todas las personas inteligentes se encuentran en el interior de las empresas.
- I+D externa puede generar a la empresa un valor significativo.
- La investigación no necesita originarse en las empresas para que nos proporcione beneficios.
- Un modelo de negocio sólido es más importante que ser el primero en el mercado.
- Tanto las ideas internas como las externas son esenciales para vencer.
- Podemos capitalizar nuestra propia propiedad intelectual y comprar la de otros cuando se necesite.

En este mismo estudio se señala que no todo son ventajas, haciendo referencia a un trabajo de investigación realizado en el 2005 por Enkel, Kausch y Gassmann, donde se identificaban algunos riesgos como consecuencia de la integración en este caso de los clientes en los procesos de innovación de las empresas. Se citan los siguientes:

- Pérdida de know-how. Para evitarlo deben elegirse sólo clientes de confianza y desarrollar acuerdos de propiedad intelectual.
- Dependencia tanto de peticiones como de los puntos de vista de los clientes. Se recomienda trabajar sólo con los clientes correctos evitando los acuerdos en exclusiva.
- Limitarnos a meras innovaciones incrementales. Hay que trabajar también con usuarios que sean líderes en su campo de actividad.
- Servir solamente a un nicho de mercado. Para evitarlo se recomienda usar diferentes clientes en las diferentes fases del proceso de innovación y prestando atención al proceso de búsqueda de ideas.
- Malos entendidos entre clientes y empleados. Se recomienda la creación de sólidas relaciones con los clientes, usar las herramientas correctas y sistemas de incentivos adecuados.

En el estudio también se hace referencia a la importancia de las tecnologías y herramientas en general que posibiliten la colaboración entre empresas en los modelos de innovación abierta.

Este modelo puede verse favorecido por el desarrollo experimentado por Internet durante estos últimos años, donde no sólo se puede navegar de una forma pasiva sino también interactuar con otros internautas, gracias a las nuevas herramientas disponibles entre las que se encuentran las redes sociales.

Según Pisani y Piotet (2009) la web está cambiando el mundo, destacando el papel de los nuevos internautas como creadores de valor para la empresa, a los que ellos denominan "webactores".

La actitud ha cambiado: los internautas consultan "Wikipedia.org", la enciclopedia en línea, mientras que los "webactores" escriben artículos o corrigen los artículos en los que encuentran errores (Pisani, F., Piotet, D., 2009; p. 15).

En relación con el ejemplo anterior algunos autores como Tapscott y Williams (2009) hablan del término "wikinomía" que hace especial hincapié en la importancia de la colaboración y el intercambio de información e ideas.

La nueva colaboración masiva está transformando la manera que tienen las empresas y las sociedades de aprovechar el conocimiento y la competencia para innovar y crear valor (Tapscott, D., Williams, A.D., 2009 ;p.40).

2.3. Papel de las redes sociales

Las redes sociales basadas en las tecnologías y servicios que nos ofrece Internet, son un fenómeno relativamente reciente. Probablemente el primer sitio de red social reconocible como tal, fue SixDegrees.com que fue lanzado en el 1997 y terminó cerrando en el año 2000. Desde entonces tanto el número de sitios que han aparecido, como el de usuarios conectados ha crecido espectacularmente.

No fue objeto de este trabajo de investigación hablar de la amplia diversidad de sitios de redes sociales que han aparecido estos últimos años, aunque la gran mayoría se podría categorizar en tres grandes grupos:

- Redes profesionales tales como LinkedIn y Xing.
- Redes generalistas y de tipo lúdico como Facebook y MySpace.
- Redes especializadas y temáticas como Ediciona y 11870.

El informe del 2009 realizado por la empresa Nielsen dedicado a las redes sociales, refleja no solo el aumento de la popularidad de este tipo de sitios de Internet, sino también los cambios de comportamiento que está generando entre los individuos en la forma de interactuar y comunicarse con otros en su vida diaria.

Algunos datos relevantes de dicho informe dignos de ser destacados:

- Dos tercios del total de internautas a nivel mundial visitan las redes sociales y los sitios de blogs.
- Es la cuarta actividad más popular en Internet, por delante del correo electrónico, y la que experimenta mayor crecimiento de todas. En los primeros lugares aparecen las búsquedas, los portales de interés general y los fabricantes de software.

- España esta junto a otros países como Alemania, Italia, Reino Unido y Suiza entre los de mayor crecimiento.
- Supone alrededor del 10% del tiempo total dedicado a Internet.

En cuanto a la composición de la audiencia cada vez es mayor el perfil de la edad de los usuarios que normalmente las utilizan. Así por ejemplo, Facebook que empezó como un servicio para estudiantes universitarios, ahora casi un tercio de su audiencia tiene entre 35 y 49 años y casi un cuarto de ella esta por encima de los 50 años.

Las empresas no son ajenas a este fenómeno de las redes sociales y son muchas las que empiezan a construir estrategias empresariales utilizando este nuevo medio que les ofrecen las redes sociales. Según una encuesta de Deloitte Development LLC realizada sobre una muestra de 500 ejecutivos en Estados Unidos en el 2009, se desprendieron entre otros resultados, los siguientes:

- Las redes sociales forman parte de la estrategia de la empresa: 30%
- Se utilizan para construir y gestionar la marca: 29%
- Como herramienta de comunicación interna: 23%
- Para reclutamiento: 23%

Además el estudio revela que un 55% de los ejecutivos dicen que sus compañías no hacen un uso oficial de las redes sociales y un 22% reconoce que les gustaría usarlas pero aún no saben como.

Estudios como el de Deloitte y otros muchos que se vienen realizando, demuestran que a la empresa hoy en día se le ofrecen diferentes alternativas en cuanto a su posible uso. Algunos ejemplos que suelen citarse:

- Creación de un perfil corporativo sobre sus productos o servicios, lo cual no resulta tan intrusivo, al decidir los propios usuarios si añaden o no ese perfil.
- Estudios de marketing con diferentes propósitos por la posibilidad que ofrecen las redes sociales de segmentar los perfiles de los usuarios por diferentes criterios.

- Publicidad on line, para lo cual las posibilidades son muy diversas.
- Lanzamiento de productos nuevos.
- Utilización como nuevo e innovador canal de empleo.

Además las empresas pueden decidir entre utilizar una infraestructura interna, como por ejemplo redes sociales corporativas o redes sociales externas a la propia empresa. Las primeras favorecerán la comunicación interna y la gestión del conocimiento de las diferentes divisiones que componen la organización.

Durante estos dos últimos años muchas empresas han empezado a utilizar las redes sociales como un nuevo medio orientado a satisfacer sus necesidades de reclutamiento, lo cual ya reflejaba el estudio de Deloitte mencionado anteriormente.

Por está razón, este trabajo de investigación se focalizó en este tipo de procesos, con el objeto de comprender mejor las posibilidades de las redes sociales como nuevo canal de empleo y los posibles beneficios que pudiera aportar a las empresas que se inicien en esta nueva estrategia de reclutamiento. Para ello se analizaron dos experiencias reales del mundo empresarial, una del sector de la consultoría y otra del sector de las infraestructuras. Además ambos casos se complementaron con la visión de una empresa del sector de las redes sociales de las denominadas profesionales.

3. Las redes sociales en el proceso de captura de talento

Debido a las características del mercado de trabajo actual, las organizaciones tienen cada vez más problemas para atraer y seleccionar a aquellos candidatos que son de su interés profesional, principalmente aquellos candidatos pasivos que no van a las presentaciones que hacen las compañías en las universidades, ni acceden a las web de empleos, simplemente porque no les interesa o ya trabajan y por lo tanto no buscan un nuevo empleo.

Las redes sociales ofrecen nuevas oportunidades a las empresas, no solo para conectar con esos candidatos pasivos sino también capturar todo tipo de talento, que por otros medios más tradicionales serían más costosos. Probablemente la rapidez y el alcance de las redes sociales actuales esté propiciando el que muchas empresas empiecen a utilizar este medio para capturar un conocimiento específico allí donde geográficamente es necesario. Además los potenciales candidatos de determinados perfiles, utilizan cada vez más este tipo de herramientas.

España es uno de los países con mayor crecimiento en el uso de las redes sociales, y empieza a ser todo un fenómeno social. Ello ha provocado que algunas empresas españolas empiecen a experimentar el uso de las redes sociales como un innovador canal de empleo. En el último informe de la Fundación Telefónica sobre la "Sociedad de la Información en España 2009", nuestro país aparece detrás de Brasil, como el país del mundo con mayor porcentaje de internautas activos en redes sociales, mencionándose que entre los más jóvenes, el aumento en el uso de este tipo de redes se ha incrementado en un 500% en el último año.

En los próximos subcapítulos se describen algunos casos de este nuevo fenómeno que está cambiando la forma de capturar talento por parte de las empresas, desde una doble perspectiva:

- Desde la perspectiva de una empresa del sector de las redes sociales profesionales.
- Desde la perspectiva empresarial de dos empresas de sectores diferentes que han empezado a utilizar este tipo de herramientas y cuyas experiencias fueron divulgada en el evento "Reclutamiento 2.0" celebrado en Madrid el pasado mes de abril del 2010.

3.1. Visión de una red social profesional

La visión que se muestra es la de una empresa del sector de las redes sociales profesionales, que cuenta con más de un millón de usuarios en España. Según los datos proporcionados por esta empresa, el 61% de sus usuarios son mandos intermedios y altos cargos y un 62% tienen estudios superiores. Otros datos de interés para cualquier departamento de recursos humanos que estuviera pensando en capturar talento en una red profesional de este tipo son los siguientes:

- Una edad media de 32 años.
- Un 58% de hombres y un 42 % de mujeres.
- Un 40% trabajan en la empresa privada.
- El 24% son empresarios y autónomos.
- El 80% tienen un trabajo "full-time".

Los principales sectores de actividad son: las tecnologías TIC, financiero, marketing y consultoría y servicios profesionales.

Una empresa puede utilizar una red social como la que representa este caso, no solo como herramienta de comunicación corporativa sino también como un nuevo canal de empleo. Para ello una empresa puede crear su perfil dentro de la red social dándose a conocer a los millones de usuarios suscritos mediante el uso de diversos canales publicitarios.

Estos perfiles de empresa pueden crearse automáticamente a partir de los perfiles de los usuarios que indicaron a esa empresa como su empleador actual, en cuyo caso la empresa no tiene ningún control de su contenido. Lo interesante para una empresa es poder tener su control a través de unos perfiles de empresa específicos. Estos perfiles pueden incluir: información general de la empresa entre la que se podría incluir toda la información relativa a sus ofertas de empleo, que la empresa hubiera publicado en la red, así como la lista de sus empleados con los cuales se puede contactar con un simple clic. De la retroalimentación recibida de la dirección de esta red social, parece deducirse que han sido varios los casos de directores de recursos humanos que ignoraban la presencia de muchos de sus empleados en

redes como la que representa este caso y algo que es peor sin ningún conocimiento ni control de lo bueno o malo que se pueda decir de la empresa.

A las empresas se les da también la posibilidad de actualizar con cierta regularidad su propio perfil de empresa, creando un espacio virtual específico para ello, incluyendo todo tipo de información que pudiera ser de su interés. Son muchas las posibilidades que se nos ofrece, como por ejemplo:

- Envío de boletines de la empresa a todos los miembros de la red.
- Herramienta de búsqueda interna de candidatos.
- Integración con el portal de empleo de la empresa.

Hay empresas que crean sus propias comunidades on line, a través de la creación de un grupo corporativo que representa a la empresa, lo cual puede utilizarse como herramienta de comunicación para todo tipo de perfiles, incluyendo a empleados, colaboradores e incluso clientes. Además la empresa puede darse a conocer a los millones de usuarios suscritos a la red profesional mediante diversos canales publicitarios.

En cuanto a los beneficios que aportan este tipo de servicios en red, suelen clasificarse en dos grandes tipos, dependiendo de si nos ponemos del lado de la empresa o del usuario. Desde el punto de vista de la empresa, no solamente tienen que ver con los temas de reclutamiento y captura de talento en general a través de la localización en tiempo real de potenciales empleados y colaboradores, sino que también tiene su impacto en otros aspectos muy importantes para una organización, como pudieran ser los siguientes:

- Mejora de la imagen de la marca, a través de la creación de vínculos fuertes con clientes potenciales, sirviendo de complemento a otras acciones de marketing.
- Obtener información muy útil para la realización de estudios de mercado de interés para la empresa.
- Potencial incremento de las ventas, como consecuencia de la promoción entre los millones de miembros de la red.
- Reducción de costes de publicidad y marketing en general debido al efecto viral que tienen este tipo de canales.

Si nos ponemos del lado del usuario de este tipo de redes, se les ofrece la posibilidad de tener acceso a contenidos de empresas que pudieran encuadrarse en sectores de mercado atractivos para ellos, no solo por su contenido sino también como potenciales empleadores. Además les permite mantenerse al corriente de las noticias, las vacantes y ofertas de empleo de las empresas que les interesen.

Por otro lado, pensando en los empleados y clientes, pueden vislumbrarse otro tipo de beneficios, tales como:

- Fuente de conocimiento en general, a través de la información tanto de tipo corporativo como comercial que se incluyera, la cual podría servir de perfecto complemento a la existente en el sitio web corporativo de la empresa.
- Mejora en la asistencia y apoyo, gracias al contacto directo con la empresa y con los usuarios de la comunidad que se creara para tal fin.
- Mejora en la calidad y cantidad de sus contactos, con herramientas de gran utilidad para su control y gestión. Este tipo de redes incluyen aplicaciones de trabajo colaborativo, que favorecen la interacción de los individuos y por lo tanto incrementan sus conocimientos en temas de interés común.

De la retroalimentación recibida de la dirección española de esta red profesional, merecen ser destacados los aspectos siguientes:

1.-Perfil y cultura empresarial

Es cierto que este tipo de redes sociales empiezan a ser utilizadas por empresas de diferentes sectores, pero las personas que están tomando la decisión de incorporarlas en sus negocios si suelen tener muchas cosas en común. Entre las características citadas están la visión de negocio, la capacidad de anticipación y la ambición de ser los primeros y ganar a la competencia.

Debe existir una cultura corporativa, de tal manera que la gente entienda culturalmente qué cosas se pueden decir y cuáles no.

2.-Impacto organizativo

Relacionado con el posible impacto en la organización de los departamentos de recursos humanos, se menciona lo siguiente:

- Necesidad de formación y aprendizaje en el uso de estas nuevas herramientas pues se detecta que todavía el nivel de conocimiento de este tipo de herramientas es bajo.
- Mayor transparencia en todas sus acciones dado que esta resulta fundamental en este tipo de escenarios, con el propósito de generar confianza.
- Necesidad de crear una nueva figura denominada "community manager", que sería la persona responsable de la comunidad virtual que se creara, cuya principal misión sería la de controlar y filtrar los diálogos en la red con los potenciales candidatos.

Los departamentos con mayor impacto están siendo todas las áreas frontera de una organización, entre las que se encuentran las de selección de personal y reclutamiento en general, pero también por supuesto las de comunicación, marketing y comercial.

3.-Factor clave de éxito

Como factor clave de éxito se menciona la planificación de una estrategia de 6 a 12 meses vista, que sirva para construir una presencia digital corporativa. Debe incluir la creación de un grupo corporativo en aquellas redes sociales en las que se decida estar, integrando la web de empleo. A partir de aquí hay que saber utilizar el efecto viral de este tipo de herramientas, escuchando, dialogando y compartiendo conocimientos.

4.-Barreras

Por último, con respecto a las barreras que podemos encontrarnos en la empresa a la hora de decidir su implementación, de acuerdo a la experiencia de esta empresa suelen provenir de dos fuentes: el desconocimiento y la aversión al cambio de costumbres.

El desconocimiento se cura dedicando tiempo de la mano de profesionales expertos. La aversión al cambio de costumbres es bastante más complicado y dependerá del carácter de cada uno y de la decisión del superior jerárquico.

3.2. Caso empresa consultora

Se trata de un caso pionero en España, que se lanzó en el 2008 con el propósito de experimentar nuevas formas de reclutamiento que se adaptaran mejor tanto a las necesidades de personal de la empresa, como a los cambios que se estaban detectando en el mercado de reclutamiento en España, el cual tenía las siguientes características:

- Personas con prioridades muy diferentes y orientadas al corto plazo y que utilizaban mayoritariamente nuevos canales on line, entre los que se incluyen las redes sociales, tanto para comunicarse como para acceder a la información. Estamos hablando de toda una generación de personas que podríamos denominar de “nativos digitales” o también “generación en red” y que tienen en general una afinidad por el mundo de las tecnologías muy alta.
- Recién titulados que podían elegir entre varias ofertas de trabajo, especialmente para cierto tipo de perfiles, en cuya captura competían empresas de diferentes sectores empresariales.
- Menor número de recién titulados de las carreras más demandadas, debido al descenso de la natalidad.
- Falta de atractivo en las empresas de consultoría en general, lo cual tenía su impacto negativo en las acciones de contratación que se realizaban.

Como consecuencia de todo ello, el proceso de reclutamiento era cada vez menos eficiente.

La experiencia sirvió de complemento al plan de reclutamiento de la empresa, planteándose con dos objetivos básicos:

1. Generar una base de datos de candidatos válidos tanto para el programa de becarios (últimos cursos) como la potencial demanda de contratación de recién titulados.
2. Mejorar la imagen a través de un posicionamiento de empresa innovadora, tecnológica y cercana al perfil del candidato objetivo (ingenierías superiores y técnicas, mixtas, ciencias y administración de empresas).

La experiencia se estructuró en diferentes fases. Primeramente se realizó una planificación estratégica de la iniciativa, donde se tuvieron en cuenta no solo los objetivos que se querían obtener sino también las características del tipo de candidato al que se quería captar con esta iniciativa.

Después se definió un plan de acción, que incluía una campaña denominada “web 2.0” que utilizaría como gancho un juego de ingenio localizado en un sitio web que se definió para tal fin, donde los potenciales candidatos deberían demostrar su talento resolviendo enigmas de creciente dificultad.

A continuación se lanzó la iniciativa, incluyendo una campaña de lanzamiento con unos ejes de comunicación perfectamente definidos en línea con la estrategia previamente planificada (tipo de canal de comunicación, tipo de perfil de estudiante, cierto aire de misterio, por ejemplo al principio del juego los participantes no sabían de que empresa se trataba, generación de efecto viral, etc).

Durante el desarrollo de la iniciativa aparte de canales propios de la empresa se utilizaron otros muchos medios, donde se incluyeron algunas redes sociales generalistas tales como Facebook y MySpace, combinadas con otros canales que utilizan habitualmente esta nueva “generación en red”, como por ejemplo el canal Youtube y los blogs.

Los participantes tenían que ir superando una serie de pruebas, que les daba opción a obtener un premio. Solo en la última prueba (la cuarta) tuvieron que trabajar por equipos. Todos aquellos que llegaban al final recibían un mensaje de enhorabuena por haber demostrado su talento. La web del juego registró 50.000 visitas y 35.000 usuarios únicos.

Los resultados del caso fueron realmente espectaculares cumpliéndose todos los objetivos que se perseguían con el desarrollo de esta iniciativa. Por ejemplo, en tan solo tres meses se consiguió generar una base de datos de cerca de 11000 estudiantes, de los cuales más del 80% de las titulaciones entraban en el perfil objetivo de la empresa consultora.

Además gracias a la estrategia de comunicación realizada con medios sociales, la iniciativa tuvo una amplia difusión, con un gran impacto en la imagen y el posicionamiento de la empresa.

3.3. Caso empresa de infraestructuras

En este caso la decisión de utilizar la tecnología web 2.0 estuvo influenciada no solo por los cambios experimentados en la forma de relacionarse por parte de ciertos segmentos de la sociedad, sino también debido a las características de la estrategia de comunicación de la empresa, la cual requería una bi-direccionalidad, que con los métodos tradicionales no les resultaba viable.

Además otra razón por la cual esta empresa apostó decididamente por las redes sociales, fue su necesidad de atraer y reclutar a profesionales cualificados de diferentes áreas geográficas.

Se resaltó la importancia de tener una estrategia de empresa como empleador, debiendo estar perfectamente identificado el mensaje que quiere transmitirse. En su caso, sus valores, el sentido de utilidad a todos sus candidatos y el orgullo de pertenencia.

Su estrategia la han implementado a través de la tecnología web 2.0, incluyendo varias redes sociales.

A todos los candidatos que se acercan a su canal de empleo les piden su opinión para saber como son vistos por ellos, les ponen temas de debate que pueden resultarles de interés, les presentan sus ofertas de empleo, y además les dan la posibilidad de aceptarlas o enviarlas a un amigo de su red de contactos para conseguir el efecto viral.

En una de las redes profesionales líderes en el mercado crearon tres grupos diferentes que respondieran a líneas estratégicas de la empresa, para así tener perfectamente segmentado a sus candidatos potenciales.

Aunque llevaban poco tiempo cuando presentaron su experiencia, las primeras estadísticas que divulgaron fueron muy positivas como por ejemplo más de 52000 CVs recibidos, algunos de ellos de zonas geográficas de gran interés para la empresa como por ejemplo Latinoamérica.

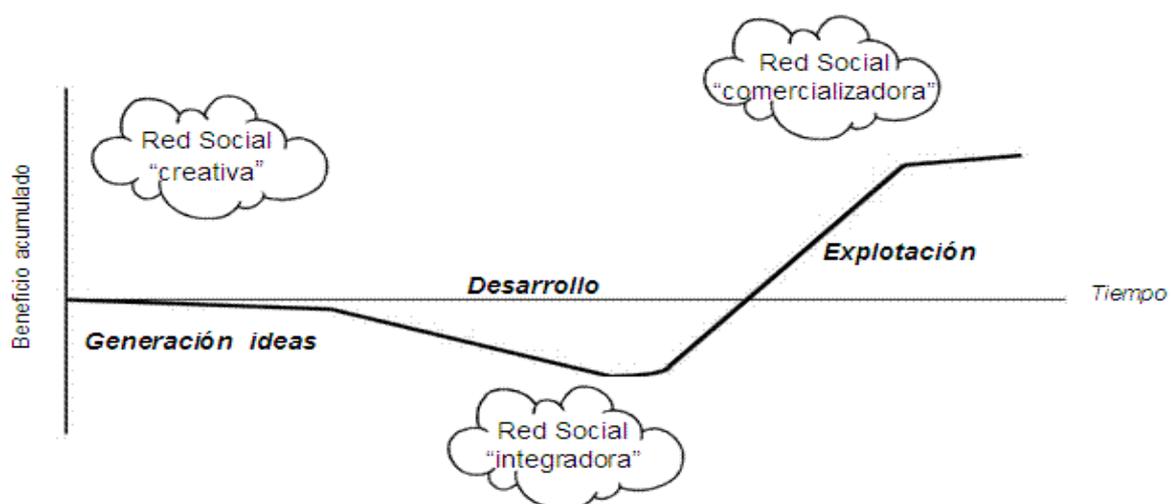
También en este caso se puso de manifiesto la necesidad de crear la figura del "community manager", ya comentada, para poder controlar toda la información que entra y sale de la empresa con dirección a las redes sociales, donde en teoría estarían integradas la comunidad y/o subcomunidades que representarían los intereses de la empresa.

4. Conclusiones finales

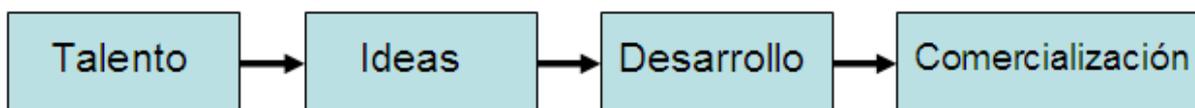
En los escenarios de innovación abierta, las redes sociales pueden y deben jugar un papel estratégico dentro de las organizaciones, no solo en los procesos de reclutamiento de las empresas, sino a lo largo de todo el proceso de innovación. Por lo tanto, su papel y objetivos perseguidos irán cambiando según en la fase del proceso de innovación que nos encontremos. Básicamente:

1. Redes sociales como soporte a la captura de conocimiento y generación de nuevas ideas con potencial comercial.
2. Redes sociales como soporte al desarrollo de la idea que nos diera como resultado un producto o servicio listo para ser lanzado al mercado.
3. Redes sociales como soporte a la fase de lanzamiento y comercialización de un producto/servicio.

En la siguiente figura, se representa esquemáticamente las partes principales del proceso de innovación a lo largo del tiempo, donde están representadas tres redes sociales "ad hoc" que podrían interactuar a lo largo del proceso.



Podemos considerar el proceso de innovación abierta como una cadena de valor, donde el elemento "talento" es la materia prima de dicho proceso sin la cual difícilmente una empresa podrá producir un producto o servicio con éxito.



Cadena de valor

En la cadena anterior, en primer lugar se representa el talento, el cual impregna todo el proceso. Este elemento es esencial en la generación de ideas de una organización, las cuales necesitan ser desarrolladas con talento y finalmente comercializadas y/o explotadas de alguna manera gracias a ese talento capturado en el inicio de la cadena de valor. Cada vez son más las experiencias de empresas que utilizan las redes sociales a lo largo de dicha cadena de valor. Son muchos los ejemplos recientes que podrían citarse.

En el siguiente diagrama se representa una categorización de los conceptos que encierra la parte de la cadena de valor focalizada en su primer componente, es decir la captura de talento, que fue el objeto principal del trabajo de investigación.



Esta forma de capturar talento tiene una historia muy reciente, razón por la cual las hipótesis que pudieron deducirse de los casos analizados en este trabajo, no dejarían de ser solo hipótesis blandas que deberán ser falseadas cuando existan suficientes datos empíricos que permitan un tratamiento estadístico de todo ello.

HIPÓTESIS BLANDAS

Algunas hipótesis blandas que pueden deducirse de los casos estudiados son las siguientes:

La utilización de las redes sociales por parte de una empresa:

“Facilita la atracción de los candidatos pasivos”

“Reduce el tiempo del proceso de selección de personal”

“Aumenta el conocimiento de la compañía”

“Ayuda a mejorar la imagen y reputación de la compañía”

RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Como se describe en la introducción de este documento, en este trabajo de investigación se pretendió dar respuesta a un par de preguntas básicas.

La primera:

¿Cómo puede mejorar una organización su capacidad para capturar talento a través del uso de las redes sociales?

En los casos que se analizaron se apuntaron distintas formas de abordar este tema. En el caso pionero de la empresa consultora, nos encontramos con el componente lúdico del juego, como elemento de atracción, fórmula aplicada posteriormente a otras experiencias de otras empresas. En cambio en el caso de la empresa de infraestructuras, se muestra un modelo de funcionamiento adaptado a las aplicaciones que hoy en día están integradas en las redes sociales que prestan este tipo de servicios orientados al reclutamiento de personas. En la visión de la empresa que gestiona una red profesional, se muestran algunas de las posibilidades que tiene hoy en día una empresa que quiera empezar a utilizar ya este nuevo enfoque de reclutamiento.

La segunda:

¿Por qué una empresa debería empezar a utilizar las redes sociales como nuevo canal de empleo?

En el caso pionero de la empresa del sector de la consultoría se apuntan algunas razones importantes. Tradicionalmente, las empresas han utilizado aquellos medios que les permitía llegar al perfil profesional que requerían. Inclusive iban y siguen yendo a las universidades con el objeto de capturar a los mejores. Es decir, las empresas van donde se presupone que se encuentra el conocimiento que necesitan. Pero hay un hecho actual, que es el cambio experimentado por la sociedad, donde ha aparecido un segmento importante de la población, los nativos digitales ya comentados, que viven permanentemente conectados a través de medios como son las redes sociales. Por lo tanto, las empresas debieran replantearse sus estrategias tradicionales de acceso al talento (prensa, universidad, etc) y empezar a complementarlas con otros canales que les diera acceso a ese talento que día a día se esta incorporando al mundo de las redes sociales, teniendo en cuenta además que debido a los cambios de hábitos, algunas

formas de atracción tradicionales como pudieran ser las presentaciones de empresa en las universidades cada vez tienen menos audiencia.

Además por los resultados de los casos empresariales estudiados, este nuevo canal de empleo puede ser de gran utilidad para aquellas empresas que necesiten aumentar su presencia en diferentes mercados del mundo. Tiene la ventaja añadida de que el acceso, la conexión con potenciales candidatos y su posible vinculación se producen en tiempo real.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Por la experiencia de estos casos y la retroalimentación recibida de personas con experiencia en ello, es importante resaltar que antes de lanzarse en esta dirección, hay dos factores clave de éxito que una empresa debe tener identificados y analizados previamente:

1.- Estrategia. La empresa debe tener una estrategia de marca de empleo o en terminología anglosajona "employment branding", perfectamente alineada con la estrategia general de la empresa, dirigida tanto a sus empleados, como a los potenciales empleados de ella. Es decir la empresa debe tener identificados aquellos aspectos que la hacen diferente y atractiva a los potenciales candidatos, como puedan ser sus valores, su espíritu innovador, su ambiente laboral, etc. En otras palabras, se trata de resaltar todo aquello que creamos que sirva para atraer el talento, a través de nuestra marca de empleo. Dicho mensaje debe ser coherente con la cultura de la empresa.

2.- Cultura. El elemento cultura es un elemento fundamental en todo proceso de innovación. Puede ser un elemento facilitador o por el contrario una barrera difícil de superar. De acuerdo a Morcillo (2007), entre la cultura empresarial y la innovación en general existe una "causa-efecto", cuyas ideas principales aplicadas al contexto de este tipo de escenarios se representan en el diagrama siguiente:



Influencia de la cultura empresarial

Este diagrama representa diferentes tipos de influencias causa efecto. Por un lado, la cultura empresarial tiene un efecto de ayuda o de freno sobre el proceso innovador de la captura de talento a través de las redes sociales (causa-efecto 1). Por ejemplo, en el caso pionero de la empresa consultora, la participación de los empleados favoreció el éxito de la iniciativa, entre otras cosas gracias a la cultura empresarial existente sobre este tema. Por otro lado, este proceso innovador puede modificar comportamientos asumidos por la cultura de esta nueva generación de nativos digitales permanentemente conectados (causa-efecto 2). Las empresas deben medir hasta que punto este efecto pudiera ser positivo o negativo para el éxito del proceso, dado que a su vez influye en el propio proceso (causa-efecto 3). Por ejemplo, es recomendable que se establezcan acciones poco intrusivas, de manera que no cambien en exceso la cultura ambiental establecida en este tipo de entornos, dejando siempre al potencial candidato la voluntad de abordar o no una determinada acción.

Por último un proceso de innovación abierta basado en redes sociales repercutirá necesariamente en la cultura de la empresa (causa-efecto 4). Esta es la razón por la que es conveniente establecer una política de empresa de uso interno, que eliminen o al menos disminuyan los posibles problemas de acoplamiento cultural que pueden producir en una empresa el uso de este tipo de herramientas.

LA TECNOLOGÍA

Con respecto a la tecnología que incorporan las redes sociales, aún siendo un factor importante, simplemente se trata de una herramienta más, en la cual los empleados de los departamentos de recursos humanos deberán recibir la formación adecuada, dado que bien utilizada puede jugar un papel decisivo, acortando plazos y disminuyendo el coste de las actividades que soportan.

BENEFICIOS

Las otras cuestiones secundarias tenían que ver con los beneficios. Los resultados de los casos estudiados nos permite llegar a conclusiones muy positivas para los contextos locales donde se han producido, tanto en los beneficios de tipo tangible, por la reducción de costes que supone el hecho de tener que realizar muchas menos acciones de recursos humanos para obtener por ejemplo un mismo número de candidatos, como los de tipo intangible como pudiera ser la mejora en el conocimiento de la marca.

SEGUIMIENTO Y CONTROL

En cambio la medición si parece ser todavía una asignatura pendiente en la mayoría de las empresas, quizás debido a que estamos ante un proceso muy novedoso, razón por la cual la mayoría de las empresas no disponen de un mecanismo de control del proceso que les permita evaluar y medir la eficiencia que proporcionan los resultados obtenidos en la parte final del proceso de innovación, es decir en la explotación de dichos resultados.

Podría ser un área de investigación que tuviera por objeto estudiar la forma de controlar y medir la eficacia y la eficiencia de los procesos de innovación abierta utilizando las redes sociales. Para ello habría que definir un nuevo modelo de gestión, que incluyera un cuadro de mando integral para la cadena de valor del proceso completo.

RIESGOS

Por otro lado, debe mencionarse que este tipo de procesos también acarrearán riesgos. Algunos estudios recientes como el de Manpower Professional publicado el año pasado, nos revelan que no todo son posibles beneficios, hay también posibles riesgos.

Entre los más comunes:

- **Perdida de productividad.** Muy pocas empresas disponen de políticas formales de uso, lo cual puede llevar a pérdidas de productividad. En el estudio comentado anteriormente se menciona que la participación en redes sociales cuesta a las empresas del Reino Unido 1380 millones de libras cada año en pérdida de productividad. En la retroalimentación recibida en los casos estudiados, el disponer de una política formal de uso es considerado de crucial importancia.

- **Reputación.** Aunque el caso pionero de la empresa consultora nos revela un efecto positivo en la reputación de la empresa, según el estudio anterior a veces pudiera ocurrir lo contrario. El estudio de Manpower Professional muestra que alrededor del 4% de los empresarios mundiales afirma que su reputación ha quedado dañada en algún momento por el hecho de que sus empleados usaran redes sociales.
- **Seguridad.** Otro posible riesgo tiene que ver con los peligros que pueden acarrear a la seguridad informática de la empresa el uso de las redes sociales.

En general son riesgos que también podríamos trasladar al siglo pasado, cuando era bastante normal escuchar cosas similares en cuanto al uso o no de Internet por parte de las empresas. Al principio, muchas empresas temían que sus empleados pasaran mucho tiempo navegando por Internet, con la pérdida de productividad correspondiente. Hoy nadie duda de la necesidad de su uso por las ventajas que tiene para una empresa.

Con respecto a los aspectos de seguridad, el uso generalizado de los servicios de Internet ha provocado problemas de seguridad de la información, para lo cual las empresas han tenido que establecer ciertos procedimientos y mecanismos para contrarrestar las amenazas y riesgos que conllevan su utilización, dado que los beneficios son mayores que el coste de implementar ciertas políticas de seguridad informática.

En conclusión, las empresas deberían tener diferentes estrategias dependiendo del canal de empleo que se utilice, donde deberían empezar a incluirse las redes sociales como novedoso canal de empleo, y muy especialmente en escenarios con las tres características siguientes:

1. Candidatos encuadrados en el perfil de los nativos digitales.
2. Necesidad de la inmediatez en la respuesta.
3. Dificultad de la captación por la distancia.

5. Bibliografía y referencias

- Avram, G. (2006): *At the crossroads of knowledge management and social software*. The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 4 Issue 1, pp 1-10.
- Castells, M. (2008): *La era de la información. Vol. 1 la sociedad red*. Alianza Editorial. Madrid.
- Celaya, J. (2009): *La empresa en la web 2.0*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Chesbrough, H.W. (2003): *The era of open innovation*. MIT Sloan Management Review. Spring 2003.
- Christakis N.A. y Fowler J.H. (2010): *Conectados*. Santillana Ediciones Generales. Madrid.
- Commission Européenne (1996) : *Livre vert sur l'innovation*. Supplement 5/95 au Bulletin de l'Union européenne. Office des publications officielles des Communautés européennes. Luxembourg.
- Deloitte (2009) : *Social networking and reputational risk in the workplace. Ethics & workplace survey results*. Deloitte Development LLC.
- Enkel, E., Kausch, C. y Gassmann, O. (2005): *Managing the risk of customer integration*. European Management Journal, 23(2): 203-213 citado en Vinnova (2008).
- Fundación Telefónica (2009): *La sociedad de la información en España 2009*. Colección Fundación Telefónica. Editorial Ariel.
- Laursen K. y Salter A. (2006): *Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*. Strategic management journal, 27:131-150.
- Morcillo P. (2007): *Cultura e innovación empresarial*. Thomson Editores. Madrid.
- Nielsen (2009): *Global faces and networking places*. A Nielsen report on social networking's new global footprint. March 2009. The Nielsen Company.

- OECD (2008): *Open innovation in a global perspective - What do existing data tell us ?*. STI Working paper 2008/4. OECD.
- Manpower Professional (2010): *Estudio sobre nuevas tendencias en redes sociales y empresa. Cómo aprovechar el poder de los social media*. Manpower Inc.
- Pisani, F. y Piotet, D. (2009): *La alquimia de las multitudes*. Ediciones Paidós. Barcelona.
- Tapscott, D. y Williams, A.D. (2009): *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Vinnova (2008): *Managing open innovation- Present finding and future directions*. Vinnova-Swedish Governmental Agency for Innovation Systems.
- Yin, R. K. (2003): *Case study research: Design and methods (Third edition)*. Thousand Oaks, California. Sage Publications.

Fuentes genéricas de Internet:

- **Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas:** <http://www.aedipe.es/>
- Evento Reclutamiento 2.0: <http://www.reclutamiento20.com/>
- Red especializada 11870: <http://11870.com/>
- Red especializada Ediciona: <http://www.ediciona.com/>
- Red generalista Facebook: <http://www.facebook.com/>
- Red generalista MySpace: <http://www.myspace.com/>
- Red profesional Linkeding: <http://www.linkedin.com/>
- Red profesional Xing: <http://www.xing.com/>
- Sitio web para subir y compartir videos: <http://www.youtube.com/>