

# Estudio del uso del *software* social en la empresa española, 2009

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>ÁMBITO INTERNO</b>	<b>4</b>
EL NIVEL ESTRATÉGICO	4
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	5
INNOVACIÓN Y DESARROLLO	7
FORMACIÓN Y NUEVAS INCORPORACIONES	7
BARRERAS Y AMENAZAS DE LA IMPLANTACIÓN Y USO DE LA WEB 2.0 EN LA EMPRESA	8
<b>ÁMBITO EXTERNO</b>	<b>10</b>
GESTIÓN DE MARCA	10
POSICIONAMIENTO	11
COMUNICACIÓN	11
AMENAZAS EN EL NIVEL EXTERNO	13
<b>ESTUDIO CUANTITATIVO</b>	<b>14</b>
ANÁLISIS DE LA MUESTRA	14
USO PERSONAL DE HERRAMIENTAS 2.0	16
PERCEPCIÓN DE LA WEB 2.0 EN LA EMPRESA	18
USO DEL <i>SOFTWARE</i> SOCIAL EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL	24
IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN LOS PROCESOS	28
CONCLUSIONES	36
FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO	38
<b>CASOS DE ESTUDIO</b>	<b>40</b>
EL SECTOR DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ANTE LA WEB 2.0	42
CAJA NAVARRA Y BANCA 2.0	46
RED.ES: LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA WEB 2,0	50
IBM: LA MULTINACIONAL 2.0	52
<b>A MODO DE CONCLUSIÓN 7 'TWEETS' PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA 2.0</b>	<b>57</b>

## Introducción

---

Han pasado ya ocho años desde que se diera un nombre, Web 2.0, a un fenómeno que se presentaba como una revolución en la red. Sin embargo, en el ámbito empresarial aún no se está explotando todo el potencial que presentan estas nuevas herramientas. En el último estudio global de McKinsey (Julio de 2008) se revela que sólo alrededor del 30% de las empresas, a nivel mundial, utilizan como herramientas corporativas las redes sociales, wikis o blogs, si bien es cierto que esta cifra representa un crecimiento del 50% respecto al año anterior.

En este estudio se tratará de ofrecer una visión del estado del *software* social en la empresa española. Primero se recogen las oportunidades que existen en la utilización de estas tecnologías por parte de la empresa, tanto a nivel interno como externo. A continuación se presenta un estudio cuantitativo, elaborado a partir de una encuesta realizada recientemente, que recoge la situación actual del *Software* social en el ámbito corporativo y la visión de la empresa española sobre su impacto en el negocio.

Para ilustrar los usos actuales de la Web 2.0 se han elaborado cuatro casos de estudio en empresas, que permiten comprender el potencial que tienen estas tecnologías cuando son utilizadas de forma adecuada. Por último, se presentan las conclusiones extraídas de los casos en forma de breves recomendaciones para la incorporación del *software* social a la empresa.

## Ámbito interno

Dentro de cada compañía son muchos los procesos empresariales que se podrían ver beneficiados por el uso de las herramientas propias de la Web 2.0. Se detectan posibles aplicaciones a todos los niveles, desde la utilización de blogs para la difusión y consolidación de la cultura empresarial hasta un uso a nivel de equipo de trabajo para el seguimiento y desarrollo de proyectos.

Estas herramientas permiten, en general, esquemas más flexibles y dinámicos de comunicación y colaboración, similares a los que están habituados los empleados en su vida privada. Así se fomenta la aparición de nuevos lazos y relaciones que aportarán valor a la organización y se agiliza el proceso de toma de decisiones a través de toda la estructura organizativa.

### El nivel estratégico

---

Quizás el uso de las herramientas propias de la Web 2.0 a este nivel es uno de los menos comentados en la literatura ya existente. Sin embargo, se plantean múltiples opciones de aplicación con gran potencial para la organización, aunque es cierto que implican de forma directa a la dirección y su posible aplicación depende del modelo de gestión de la organización.

En noviembre de 2005, Jonathan Schwartz, Presidente de Sun Microsystems, publicaba un artículo en la revista "Harvard Business Review" en el que contaba la experiencia de los ejecutivos de su compañía, incluido él mismo, con los blogs. Entre los beneficios que identificaba, destacan la capacidad de interaccionar con aquellos grupos que resulten de interés o la posibilidad de mejorar la cultura corporativa de forma competitiva.

Se pueden utilizar los blogs para lanzar los mensajes internos corporativos correspondientes en cada momento, mantener informados a los empleados de los cambios o resultados empresariales o para favorecer a través de ellos la reflexión corporativa que permita un proceso de mejora continua. IBM por ejemplo ha desarrollado un sistema conocido como Jam, que consiste en 72 horas de conversación continua a través de herramientas de *software* social.

En estas "conversaciones *online*" se tratan temas críticos y estratégicos. Como ejemplos, en 2001 celebró una Jam en busca de nuevas oportunidades de negocio, en 2002 para discutir acerca de elementos de la gestión de la empresa y en 2003 sobre el valor añadido ofrecido por IBM a sus clientes. De todos estos procesos, ha surgido un movimiento de transformación empresarial para adaptarse a las nuevas ideas surgidas.

Al mismo tiempo, como señalaba Jonathan Schwartz, estas herramientas tendrán un papel en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura empresarial propia de cada organización.

Con la introducción de las tecnologías de la información en la organización ya se produjo un cambio importante, el gestor era capaz de monitorizar y coordinar a más empleados lo que supuso una disminución de los niveles jerárquicos, aplanando la pirámide. La Web 2.0 presenta una oportunidad para reforzar este proceso y, en aquellas organizaciones donde se desee e incentive, a favorecer la comunicación a todos los niveles.

En cualquier caso, estas herramientas no tienen capacidad de desarrollar un estilo más participativo o de democratizar por si solas la organización. Este proceso es exclusivamente dependiente de la actitud de la dirección. Se debe entender que estas herramientas se pueden convertir en aliados muy eficaces para un cambio corporativo, pero que no van a provocar en la organización el mismo efecto que han tenido en la red.

### Gestión del conocimiento

---

Las organizaciones hasta ahora han tratado de poner a salvo su capital intelectual a través de múltiples herramientas altamente estructuradas que tratan de recoger un conocimiento desestructurado y diseminado por toda la organización. Por el contrario, herramientas como las wikis o los blogs permiten un esquema que a priori parece más adecuado para este fin.

Las wikis, páginas web en las que varios usuarios pueden editar su contenido a través de una interfaz sencilla y que enlazan unas con otras a través de los títulos de cada página, permiten disponer de una única versión de los documentos, siempre actualizada. Además descentralizan la recolección de la información y dotan de mayor autonomía a las personas que tienen el conocimiento, consiguiendo una mayor implicación y un desarrollo más ágil y dinámico.

Por otro lado, el uso de blogs permite a la organización dotar a sus expertos de una herramienta para difundir y acumular su conocimiento, haciéndolos visibles para el resto de la organización y por ende mejorando la cooperación. El resto de los empleados pueden encontrar a través de estos blogs interesantes oportunidades para su formación al mismo tiempo que la organización asegura que ese importante capital intelectual se mantiene, aun cuando el experto en cuestión abandone la organización.

Ejemplos como la blogosfera corporativa de Siemens A.G., con más de 16.000 blogs activos, o el caso de IBM, donde existen más de 260.000 artículos publicados, muestran el éxito que pueden llegar a alcanzar estas iniciativas.

Hasta el momento sólo se ha descrito cómo acumular conocimiento, pero no cómo ordenarlo. La ordenación es un aspecto fundamental para que la información tenga realmente valor y sea utilizada por los empleados. Los sistemas tradicionales disponen generalmente de una clasificación taxonómica diseñada a

priori de los contenidos, siendo poco flexible y no recogiendo con exactitud el sentir de aquellos que lo utilizan, los empleados.

Por el contrario, las nuevas herramientas cuentan con elementos como los tags (etiquetas) que a través de su uso generalizado terminan desarrollando lo conocido como *folksonomía*. Este concepto, que hace referencia a *folks* (gente) y *taxonomy* (taxonomía), consiste en la creación de una estructura taxonómica a posteriori de la introducción de la información, partiendo del etiquetado de los usuarios. Esto hace que el conocimiento quede organizado tal y como lo utilizan las personas (la gente), creando una estructura personalizada para la organización y que permitirá hacer un uso más ágil y sencillo de todo el repositorio de conocimientos.

Una vez que el conocimiento en la empresa ha sido creado, recogido y organizado, la siguiente fase es la difusión. La Web 2.0 ha nacido en Internet, el repositorio más importante de información que existe, y por lo tanto ha sido desarrollada de forma que la difusión sea sencilla tanto para el creador como para el usuario. Existen diferentes herramientas que permiten la difusión de los contenidos creados de forma personalizada y agregando diferentes fuentes.

Además, como los contenidos estarán dispersos en varios servicios, el uso de agregadores que agrupan los contenidos de diferentes fuentes o de lectores de RSS consiguen que la difusión sea rápida y ordenada.

La última fase en la gestión del conocimiento es el uso. Gracias a que los contenidos en la Web 2.0 no están cerrados, sino que se busca la colaboración, es posible que el uso de la información provoque al mismo tiempo su mejora y desarrollo. Así, el uso de la información acumulada permite ir actualizando.

Por ejemplo, en diversas organizaciones el manual que recoge las instrucciones para los nuevos empleados se ha sustituido por una Wiki, de forma que siempre se mantiene actualizado y permite que los propios empleados que lo han tenido que utilizar puedan añadir o corregir aquello que consideren necesario.

Pero no se puede evaluar de forma fiable la incidencia de estas tecnologías en la productividad de los empleados. Las tecnologías no tienen un recorrido suficiente en el mundo corporativo como para poder realizar afirmaciones categóricas. De esta manera, aunque los argumentos que se ofrecen a favor de estas tesis parecen adecuados, será necesario el paso del tiempo y el aumento de la adopción de estas tecnologías en las empresas para poder considerar el impacto del mundo 2.0 en la productividad laboral.

## Innovación y desarrollo

Éste es otro de los apartados donde las nuevas herramientas cooperativas más pueden aportar gracias a su carácter dinámico e integrador. A través de diversos elementos de la Web 2.0 la organización puede poner en contacto sus diversas líneas de negocio, fomentando las sinergias e incluso la detección de nuevas oportunidades de negocio que se encuentran en la combinación del conocimiento ya acumulado dentro de la organización.

A través de la implantación de la Web 2.0 en la empresa se favorece el desarrollo de las redes sociales informales que ya existen en la empresa y se crean nuevas. Estas redes informales, tal y como se muestra en el artículo "*A Practical Guide to Social Networks*" de Harvard Business Review son básicas para el desarrollo empresarial y especialmente importantes en el caso de la innovación.

La creación de equipos más heterogéneos y multidisciplinares, con personal de todas las líneas de negocio y de todos los ámbitos de conocimiento de la empresa es una de las consecuencias de la inclusión de estas herramientas en la empresa. Pero también, como se mostrará más adelante en el apartado del nivel externo, permiten una mayor interacción con el cliente final de los productos y servicios de la compañía.

Esta mayor interacción tiene como consecuencia un mayor conocimiento de las preferencias de los clientes actuales y potenciales, la capacidad de obtener una respuesta sobre posibles mejoras y la detección temprana de tendencias y oportunidades del mercado.

## Formación y nuevas incorporaciones

El departamento de recursos humanos también puede obtener beneficios del empleo de estas herramientas. En el caso de la formación del personal, el uso de materiales audiovisuales en estos entornos 2.0 como los *podcasts* o los vídeos por *streaming* permiten ofrecer una formación más personalizada y cómoda para el empleado, que puede aprovechar la ubicuidad de los contenidos para su utilización en el momento que le parezca más adecuado.

Además la posibilidad de usar las plataformas mencionadas anteriormente para la gestión del conocimiento permiten una especie de formación continuada o aprendizaje informal. Este tipo de aprendizaje basado en las nuevas herramientas es reconocido como uno de los tres con más valor por el 23% de las empresas en el estudio de Aberdeen Group "*Web 2.0, Talent, Management and Employee Engagement*". En este mismo estudio se muestra que un 29% de las empresas ya utilizan este tipo de herramientas para la formación y desarrollo de sus empleados y que otro 34% tiene planes de hacerlo próximamente.

Por ejemplo, la policía de Nueva York ofrece desde 2007 a todos sus estudiantes todo su temario en un iPod, a través de vídeos, textos y audio, de forma que pueden acceder a sus estudios en cualquier momento, en cualquier lugar.

### Barreras y amenazas de la implantación y uso de la Web 2.0 en la empresa

La primera barrera que se encuentra la implantación de las tecnologías cooperativas en la organización es el concepto actual del ROI (*Return of Investment*). Existen múltiples beneficios indirectos y/o a largo plazo que si no son adecuadamente cuantificados e incluidos en la ecuación pueden hacer que la inversión resulte en principio poco atractiva.

Por ello es necesario realizar un análisis más detenido que tenga en cuenta también los cambios a nivel "social" de la empresa, que repercutirán en mejoras como el compromiso y motivación de los trabajadores o la agilización del intercambio de información que sin duda repercutirá en una mejora de los resultados, aunque a priori resulte difícilmente cuantificable.

Otro aspecto que puede desembocar en reticencias para la implantación de estas herramientas es el uso intensivo que se hace de almacenamiento y capacidad de red. La Web 2.0 basa gran parte de su riqueza en contenidos multimedia y sin ellos pierde valor e interés para los usuarios.

Es posible, especialmente en organizaciones con un número de empleados importante, que esto pueda impedir un funcionamiento correcto de la red interna o saturar los servidores de almacenamiento. Para evitar esta situación es posible llevar a cabo políticas de caducidad de los contenidos, si bien esto va en contra de la filosofía que aporta valor a la Web 2.0 por lo que debería evitarse dentro de lo posible.

Pero, quizás, el elemento más crítico es la implicación de los directivos en este proceso. Existe la tentación de, simplemente, poner a funcionar las herramientas y esperar a que los empleados comiencen a utilizarlas de forma espontánea, tal y como ha ocurrido en Internet.

Sin embargo, la adopción de estas tecnologías dependerá, al menos en un principio, de la implicación de los supervisores. Estos deberán dar ejemplo e incentivar su uso y detectar aquellas aplicaciones que sirvan como catalizadores que aceleren el cambio.

Existen por lo tanto barreras importantes relacionados con la actitud de los directivos que, bien por no entender como obtener valor a través de estas herramientas o bien por reticencias en su aplicación, pueden hacer fracasar cualquier intento en esta dirección.

Esta implicación de los supervisores y directivos no conlleva la fijación de unas normas estrictas. De hecho, es recomendable no fijar ninguna en su utilización,

dejando que sean los empleados los que creen las propias dinámicas en su uso. Lógicamente, existirán unas normas de conducta, pero la existencia de una cultura corporativa fuerte y la confianza en el sentido común de los propios empleados debería hacer prácticamente innecesaria la imposición de nuevas normas.

Otro punto a tener en cuenta es la importancia de alcanzar inicialmente una masa crítica de contenidos de suficiente calidad para que su uso resulte atractivo. Si en los primeros contactos de los empleados con la herramienta apenas pueden obtener valor, es muy probable que la próxima vez no recurran a ella.

Para ello, el proceso de adopción debe comenzar detectando las personas clave de la organización para crear este primer contenido -expertos, líderes de opinión y directivos con una visión clara del objetivo de estas acciones- y solicitar su colaboración. Al mismo tiempo se deben acoger las iniciativas y proyectos que surjan de forma natural, permitiendo que se desarrolle todo su potencial.

Por último, en algunos casos se señala la posibilidad de aparición de negatividad y críticas internas como una amenaza de estas tecnologías hacia la organización. Pero hay que tener en cuenta que estas situaciones ya existirían previamente, siendo la única diferencia que la conversación en vez de producirse en los pasillos se mantiene a través de las aplicaciones cooperativas.

Es, por lo tanto, no una amenaza sino una oportunidad para la dirección, que podrá detectar con antelación estas situaciones y ponerles solución antes de que enrarezcan el ambiente laboral.

## Ámbito externo

A nivel externo se distingue en un principio dos actitudes que puede tomar la empresa en el ámbito de las aplicaciones cooperativas, la monitorización y la participación. El primero va camino de convertirse en una obligación, especialmente para aquellas compañías que tienen en su imagen un gran activo. La participación es una segunda etapa en la que la compañía adopta una posición activa e interviene en las múltiples conversaciones que se dan en la red.

Así logra posicionar su marca y sus productos y realizar labores de atención al cliente, comunicación externa, relación con los medios y un largo etcétera.

## Gestión de marca

---

Como ya se ha señalado, la monitorización de las web y sus aplicaciones cooperativas es necesaria para mantener un control sobre lo que se dice de la compañía. A diario la compañía puede salir en múltiples conversaciones entre clientes que a su vez son usuarios de las nuevas tecnologías. La filosofía abierta de la Web 2.0 hace posible lo que antes no lo era, escuchar y estudiar las conversaciones que sus clientes tienen, en este caso en la web, pero que perfectamente podrían tener en persona.

Con este fin existen en Internet múltiples herramientas, gratuitas y de pago, que permitirán a los responsables de comunicación de la compañía estar al día. Algunos ejemplos son *Blogpulse*, *Swoti*, *Keotag*, *Google Trends* y *Alerts* y *Technorati*. Todos ellos permiten seguir lo que se dice de la empresa en diversos blogs, ver y estudiar tendencias de búsquedas o crear alertas para detectar rápidamente la aparición de nuevas conversaciones.

También es interesante detectar aquellos blogs especializados en el mismo campo que la compañía y realizar un seguimiento. Con esta actividad la compañía puede detectar no sólo aquello que dicen de sí misma, sino de sus competidores y del sector en general. Para ello la herramienta más utilizada es el RSS (*Really Simple Syndication*), mediante la que se puede estar al día de todas las novedades en los sitios que nos interesan sin necesidad de visitarlos continuamente.

Pero la monitorización no sólo debe ser entendida como una técnica defensiva. Por el contrario, puede y debe contemplarse como una actividad mucho más potente, que permite detectar tendencias en el sector, qué elementos son los más valorados de la actividad de la compañía, cuáles reciben mayor número de críticas o cuáles están siendo mal comunicados y no tienen visibilidad. Además, permite conocer de primera mano y al instante la reacción de los clientes objetivos a movimientos corporativos, campañas de promoción o nuevas iniciativas. A partir de todos estos datos la compañía puede mejorar su posicionamiento e imagen

corporativa.

Otro aspecto importante, es la importancia que le dan, y cada día más, los posible nuevos trabajadores a lo que se diga de la compañía en la Web. Así, una mala reputación hará que los mejores talentos prefieran trabajar en otras compañías de la competencia, perdiendo la organización la oportunidad de incorporar nuevos talentos.

## Posicionamiento

Tan importante como una buena reputación es una buena visibilidad. Para ello existen diferentes técnicas, recogidas en actividades conocidas como SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*), más completo que el anterior. A través de estos procesos, la compañía puede mejorar su posicionamiento en los buscadores, asociado a ciertas palabras clave, aumentando su visibilidad.

Según un estudio de la agencia de SEO y SEM *iProspect*, de Abril de 2006, el 62% de los usuarios se quedan en la primera página y en caso de no encontrar lo buscado, un 41% de los usuarios cambiará los términos de búsqueda en lugar de continuar. Como se desprende de estos datos, la posición de la compañía en los buscadores es un aspecto clave a la hora de atraer visitas.

Pero además, el 36% de los usuarios asocian la posición en los resultados en la búsqueda, con la posición de la empresa dentro de su mercado. Por lo tanto, el posicionamiento ya no se reduce a un posicionamiento en el buscador, sino que se convierte en un posicionamiento competitivo de la empresa en su sector.

Otra situación en la que estas técnicas resultan de especial interés se da cuando existen páginas con buen posicionamiento que hacen daño a la imagen corporativa. Consiguiendo un buen posicionamiento de las páginas propias, la empresa puede desplazar posiciones a las opiniones críticas.

## Comunicación

La importancia de una buena gestión de la imagen de un producto en la red viene dada por la importancia que le dan los clientes a la imagen de la compañía en ella. Según el estudio "*Navegantes en la Red (Feb 2009)*" de la AIMC, el 75,5% de los internautas se informaron a través de Internet antes de realizar la compra de un producto o servicio.

Esta información la obtienen principalmente de sitios web donde los usuarios pueden recomendar productos, como *ciao.com*, o a través de blogs. Puede parecer que los *bloggers*, son un grupo muy reducido de personas como para tenerlos en cuenta a la hora de desarrollar las estrategias de comunicación de un producto. Sin embargo, la realidad nos dice que existen autores que son

creadores de opinión en la blogosfera española y que pueden provocar efectos marcados sobre los productos o servicios de una empresa. En general, los *bloggers* se enmarcan dentro del grupo de *early adopters* de la tecnología y su opinión es respetada y seguida por muchos clientes potenciales, que como se ha señalado previamente, la consultarán antes de tomar una decisión de compra.

Los clientes están continuamente hablando de los productos y servicios que ofrece la empresa. Este es un nuevo canal de comunicación con sus clientes, y el no aprovecharlo implicará que se rechaza información. Una información muy valiosa, que le puede ayudar a entender como se ve su producto en el mercado, cuáles son los aspectos más destacados de sus características, qué críticas se realizan frente a los de la competencia o qué posibilidades de mejora solicitan los clientes.

De nuevo, la empresa puede inicialmente dedicarse a tareas de monitorización, detectando la información que fluye por la red. Pero, a largo plazo, la empresa debe plantearse ser un agente activo de la conversación. No importa si la empresa favorece esta conversación, los clientes la tendrán igualmente, por lo que parece más lógico que éstas se produzcan en un ambiente donde la empresa pueda dar respuesta.

En este sentido, existen empresas que han creado canales de comunicación directa con sus clientes y otras que han utilizado los ya existentes para asentarse y dar atención al cliente allá donde este se encuentra.

Por otro lado, la aparición de este tipo de tecnologías conlleva una pérdida de control de la imagen del producto, al menos parcialmente. Las empresas que participen activamente se exponen a que esta pérdida de control sea mayor, pero también podrá llevar a cabo acciones para mejorarla de forma mucho más efectiva, contando, en caso de que su actitud sea la correcta, con el favor de los internautas.

Otro de los beneficios que nos ofrece la interacción a nivel externo con la Web 2.0 es la capacidad de posicionar a nuestra empresa como experta en una serie de soluciones a través de sus trabajadores. Permitiendo e incentivando la aparición de blogs personales por parte de los expertos de la organización, ésta puede ganar una reputación como líder en conocimientos en un sector de actividad.

Como ya se ha señalado, existen nuevos grupos de influencia a los que hay que atender e informar. A través de las aplicaciones cooperativas se pueden establecer canales diferenciados dependiendo del destinatario de la información: Blogs técnicos para revistas técnicas, corporativos para dar a conocer los movimientos de la empresa, de marketing para los consumidores, etc.

Pero, la potencia de estas herramientas reside en que la comunicación se establece en los dos sentidos. Estas mismas plataformas que sirven para comunicar a la empresa, sirven para recoger la opinión de cada grupo de forma directa y con tiempos más cortos que los habituales. Normalmente, una compañía debería esperar para conocer la opinión de los consumidores a costosos informes

de mercado o directamente a su nivel de compras.

### Amenazas en el nivel externo

---

Las particularidades de este nuevo canal de comunicación hacen que la interacción se establezca necesariamente en unos términos ya establecidos a priori. La transparencia es un valor imprescindible, ya que el gran volumen de información provoca que finalmente todo aquello que no responda a estos cánones se termine detectando y perjudique la reputación de la compañía.

Así, no está bien visto que una compañía participe de ciertas actividades, como Wikipedia para editar exclusivamente su entrada, o que oculte su identidad en las conversaciones sobre sus productos. Las empresas deben mostrarse como agentes que respetan las normas ya establecidas y que participan en la Web 2.0 por que realmente creen en su funcionamiento, no simplemente con conveniencia en un determinado momento.

Otro aspecto al que se expone la empresa es a la aparición de comentarios negativos en su propio espacio en la web. El enriquecimiento que supone poder mantener abierto un canal de comunicación continuamente también conlleva la aceptación de críticas. Por ello, es necesario desarrollar un proceso que no busque silenciar las críticas, sino dar una solución constructiva a aquellos problemas. Esto incrementará la satisfacción de los clientes y otorgará a la compañía una imagen de preocupación hacia sus clientes importante.

## Estudio cuantitativo

---

### Análisis de la muestra

---

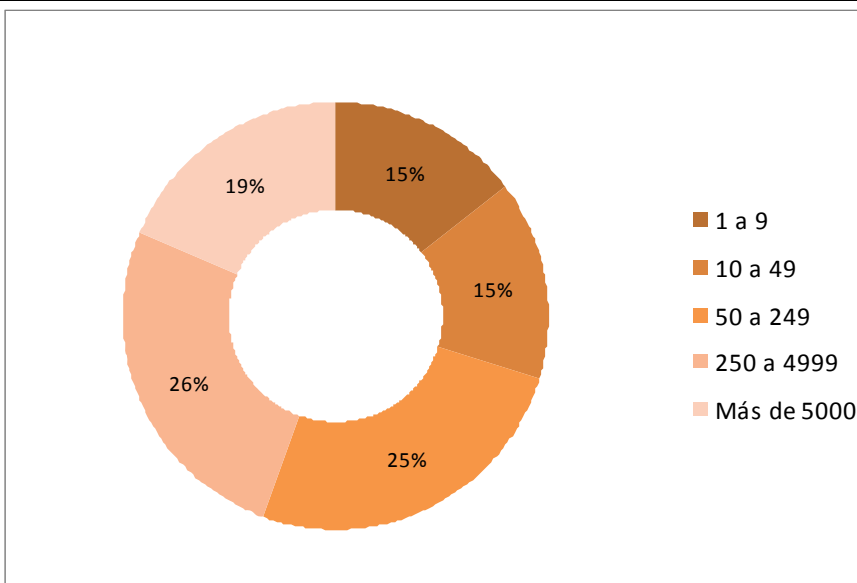
El estudio cubre un amplio espectro de entidades en cuanto a número de empleados (Gráfico 1.). Las pequeñas y medianas empresas (de 10 a 249 empleados) suponen un 41%, mientras que las grandes o muy grandes (más de 250 empleados) suponen un 44% de la muestra. Hay que reseñar que sólo un 15% de las empresas encuestadas son clasificadas como microempresas, aunque en la realidad empresarial española suponen más del 80% del parque empresarial.

Hay que destacar que el perfil de la microempresa que ha colaborado en esta encuesta es ciertamente tecnológico. La mayoría de las microempresas que han participado son compañías avanzadas tecnológicamente que tienen su campo de actividad en sectores donde la tecnología juega un papel fundamental. Por ello, los resultados que se mostrarán más adelante para las microempresas son representativos de aquellas empresas de tamaño muy pequeño, pero con un nivel tecnológico avanzado.

---

**Gráfico 1.** Porcentaje de empresas de la muestra según número de empleados

---



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

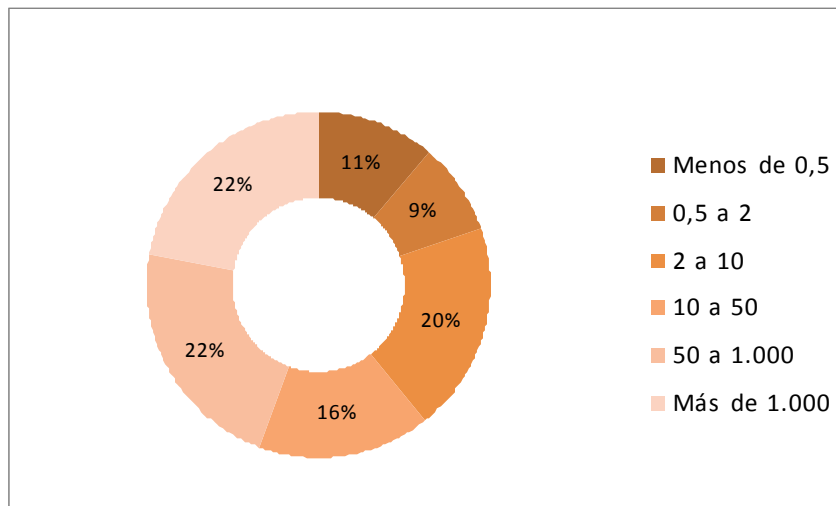
---

En el Gráfico 2. se clasifican las empresas según su facturación. Así, casi un 44% son empresas grandes o muy grandes, que facturan por encima de 50 millones de euros, y un 20% de microempresas. Las PYME representan el 36% restante de la muestra, siendo un 20% las pequeñas y un 16% las medianas.

---

**Gráfico 2.** Porcentaje de empresas de la muestra según facturación en el último ejercicio, en millones de euros

---



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

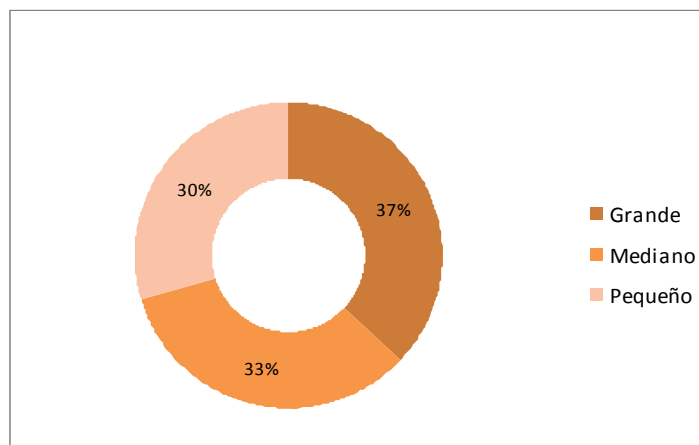
---

Para terminar de caracterizar el tamaño de las empresas que han colaborado con el presente estudio se estudia el tamaño relativo frente a sus competidores. Este dato es obtenido a través del cuestionario y representa la visión subjetiva de la propia empresa de su situación (Gráfico 3.), observando que las empresas se dividen de forma casi equitativa entre las tres opciones, pequeño, mediano o grande en comparación a sus competidores. Las posibles diferencias entre los datos objetivos y subjetivos surgen como consecuencia de los diferentes grados de consolidación en cada sector.

---

**Gráfico 3.** Porcentaje de empresas de la muestra según el tamaño relativo a sus competidores

---

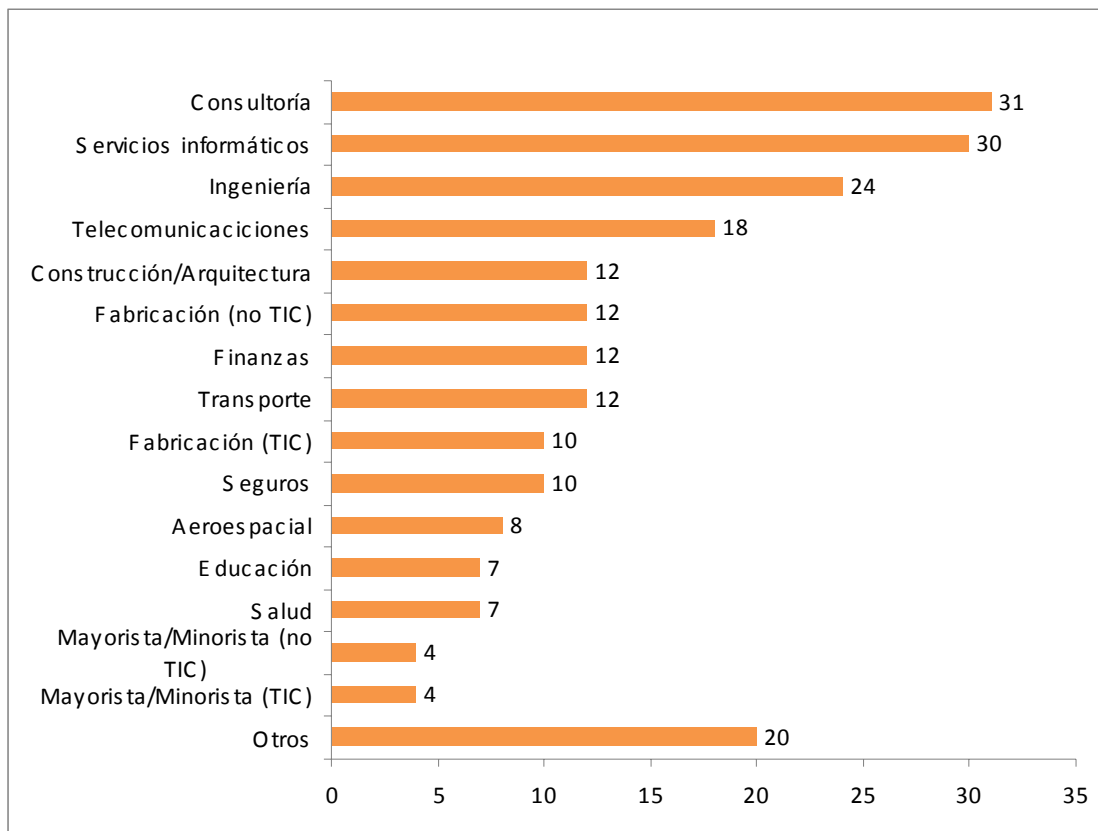


Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

---

En lo relativo al campo de actividad de las empresas participantes, hay que destacar la gran variedad que ha permitido cubrir todo el espectro más representativo de la industria española (Gráfico 4.). Cada empresa podía señalar tantos sectores como considerara necesarios para reflejar su actividad de la forma más fiel posible. Se puede observar un ligero predominio de los sectores de consultoría y servicios informáticos, con un 14% ambos, seguidos por ingeniería, con un 11%, y otros sectores no recogidos explícitamente, con un 9%.

**Gráfico 4.** Empresas de la muestra según sector de actividad

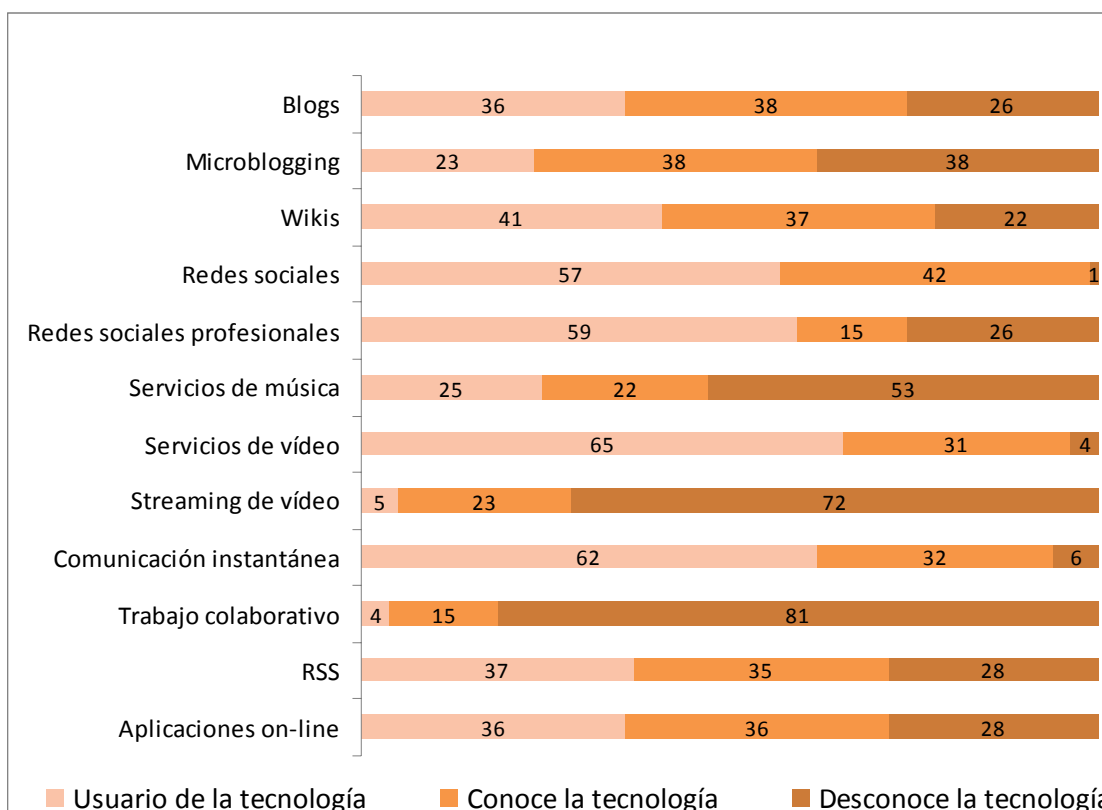


Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

## Uso personal de herramientas 2.0

Para evaluar los conocimientos de la persona que contestaba en nombre de la empresa, se solicitaba, al principio de la encuesta, responder unas preguntas sobre el uso personal de las tecnologías.

**Gráfico 5.** Uso personal de las tecnologías, en % de responsables de las empresas según su conocimiento



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

Las tecnologías más tradicionales como los servicios de vídeo (Youtube, Vimeo, Blip.tv) o la comunicación instantánea (Skype, Gtalk) son las más utilizadas por los encuestados. Sin embargo, la tecnología más conocida son las redes sociales (Tuenti, Facebook, Myspace), aunque la ratio de uso es mucho menor que los servicios antes citados y que las redes sociales profesionales (LinkedIn, Xing). En el extremo contrario, los servicios para realizar *streaming* de vídeo (Mogulus, Ustream, QyK) junto a las herramientas para trabajo cooperativo (Basecamp, Campfire) son las más desconocidas (Gráfico 5.). Este último hecho se podría explicar como una consecuencia de las políticas corporativas de seguridad de muchas empresas, que implican ciertas rigideces organizativas en la adopción de nuevas herramientas.

Herramientas como *wikis* (Wikispaces, MediaWiki), blogs (Blogger, Wordpress), agregadores RSS (Bloglines, Google Reader) o aplicaciones *on-line* (Google Docs, Zoho) son conocidas por más del 70% de las personas que han atendido a la encuesta. Sin embargo, en ninguna de ellas el ratio de uso alcanza el 40%. Por último, el fenómeno tecnológico del momento, el *microblogging* (Yammer, Twitter)

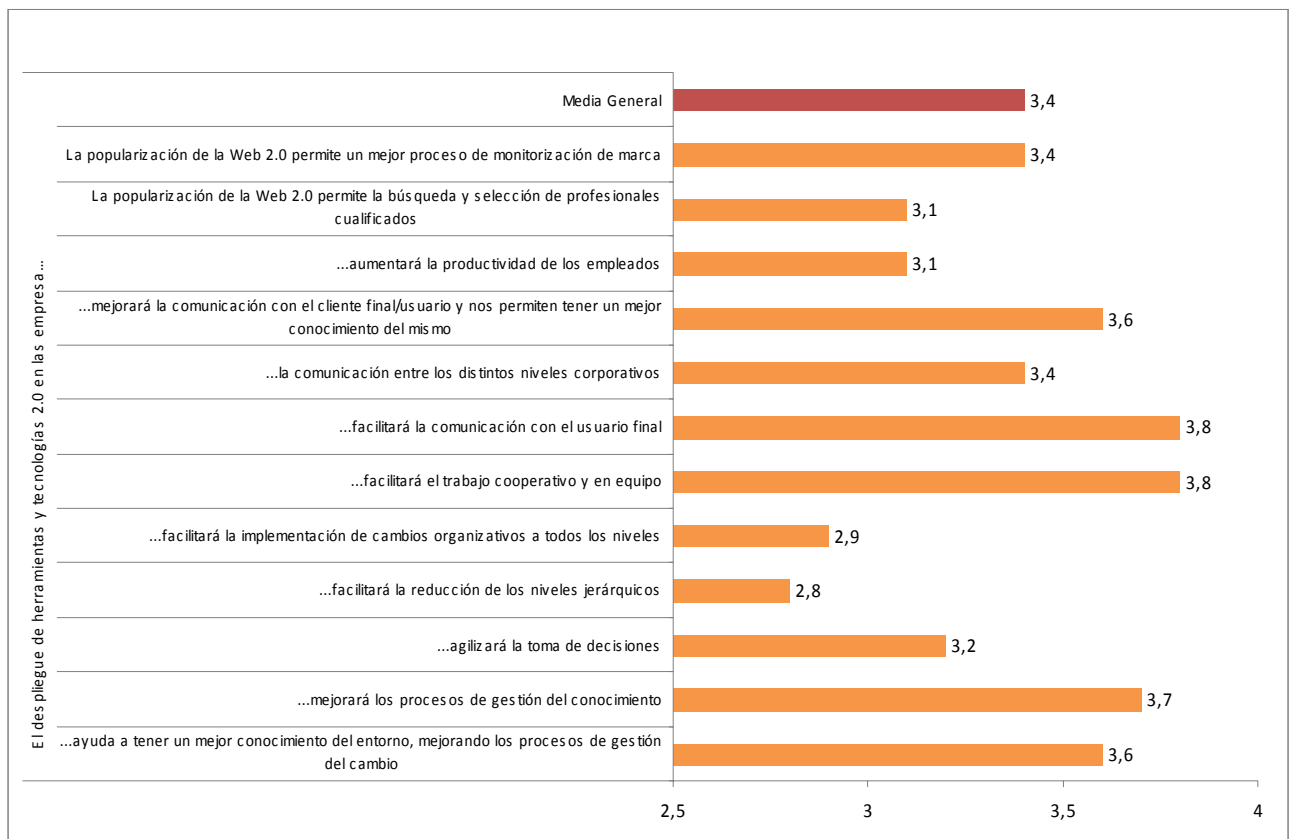
es conocido por alrededor de un 60% de las personas; mientras que sólo es utilizado por un escaso 20%.

### Percepción de la web 2.0 en la empresa

Para conocer qué elementos de la empresa se cree que se van a ver afectados en mayor medida por la incorporación de las tecnologías de *software* social se propusieron en el estudio 12 afirmaciones a los encuestados. Éstos debían valorar de uno a cinco, de menor a mayor grado de acuerdo entre las afirmaciones y sus percepciones.

Cada una de las afirmaciones se corresponde a uno de los posibles impactos positivos de las herramientas 2.0 en la empresa. En el Gráfico 6. se puede observar el resultado obtenido de forma agregada por cada afirmación.

**Gráfico 6.** Valoración media de los encuestados sobre el impacto de la incorporación de *software* social en la empresa (valores de uno a cinco)



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

Se puede observar que todos los valores se encuentran cercanos al tres, sin grandes diferencias, ni procesos que se muestren claramente afectados o inalterados. Esta situación parece lógica teniendo en cuenta que se habla de tecnologías recientes cuyo impacto en la organización sólo algunos se atreven a predecir con cierto grado de seguridad. Son, en definitiva, unas herramientas que despiertan interés y escepticismo a partes iguales.

En cualquier caso, una media general de 3,4 muestra que los encuestados consideran que existirá un impacto positivo en la empresa de forma generalizada. El impacto sobre la comunicación y conocimiento del cliente final, el conocimiento del entorno, el trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento se encuentran sobre la media.

Los procesos relacionados con el nivel externo de la compañía, como conocer mejor el entorno o la comunicación externa, parecen ser más susceptibles de sufrir un impacto positivo, mientras que en los procesos internos no es generalizada esta visión.

En el nivel interno, los usos que esperan que tengan mayor impacto son, casi por igual, la gestión del conocimiento y el trabajo cooperativo y en equipo. Estos dos casos constituyen, de hecho, los ámbitos de utilización a nivel interno más directos teniendo en cuenta el origen y las características del *software* social.

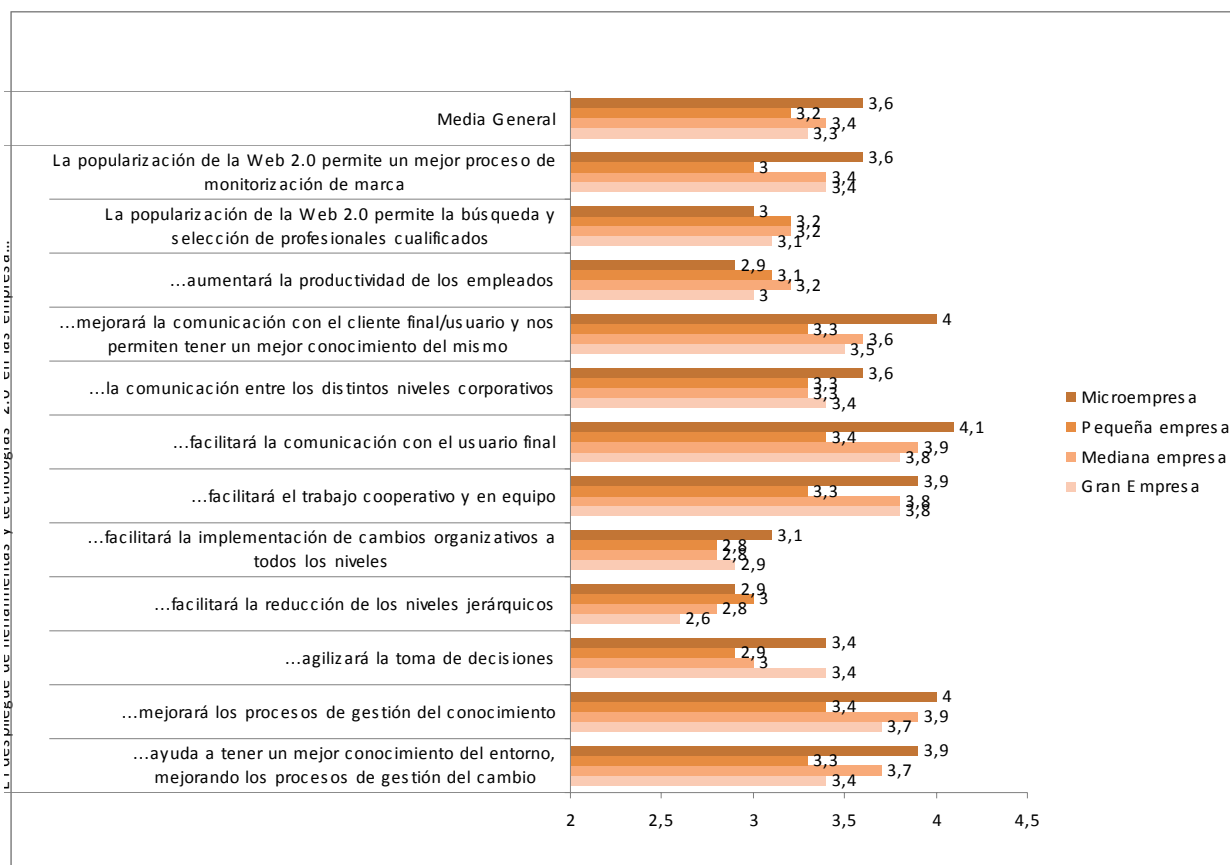
Esta diferencia de percepción entre el nivel interno y externo se puede explicar atendiendo al origen de las tecnologías en estudio. Las herramientas de *software* social han surgido en la sociedad, y es en este entorno externo de la compañía donde su grado de adopción es mayor. Por lo tanto, el impacto producido por la incorporación de la empresa a este fenómeno, que ya es una realidad en la sociedad, es más directo y sencillo de percibir.

En el extremo con menor valoración se encuentran aquellos usos que afectan a los estratos más altos de la compañía, con una valoración de medio punto por debajo de la media. El impacto que es considerado como menos probable es la reducción de los niveles jerárquicos, seguido por la capacidad de facilitar los cambios organizativos a todos los niveles. Este dato puede estar causado por la poca confianza de los encuestados en que se produzcan cambios significativos a nivel organizativo debidos directamente a la adopción de una nueva tecnología o un conjunto de herramientas más funcionales. Estos resultados también son una muestra de la percepción de los empleados sobre la implicación de los niveles jerárquicos más altos en los procesos de adopción tecnológica: mientras la tecnofobia sigue siendo un lugar común entre la profesión directiva más asentada, las nuevas generaciones que acceden a esos niveles pueden ver en ciertas herramientas socialmente aceptadas una vía de acercamiento a sus colaboradores.

También es posible analizar las diferencias en las respuestas según el tamaño de

la empresa atendiendo al volumen de facturación del último año (Gráfico 7). Además, se ha añadido una media general de todas las consideraciones, que permite detectar diferencias en la valoración general del impacto de la Web 2.0 en la empresa.

**Gráfico 7.** Valoración media de los encuestados sobre el impacto de la incorporación de *software* social en la empresa (valores de uno a cinco), según tamaño de la empresa



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

Partiendo de la media general calculada con los datos obtenidos en la encuesta, y teniendo en cuenta que todos los tamaños son representativos en el estudio realizado, se puede observar cómo en la microempresa es donde mayor impacto se percibe.

A nivel interno, parecería lógico pensar que es en aquellas empresas donde existe un mayor número de trabajadores donde más se pueden apreciar los cambios introducidos por el *software* social. Sin embargo, seguramente debido a la facilidad

para adoptar nuevas tecnologías y al perfil de las microempresas que han colaborado, se puede apreciar que la percepción general sobre el impacto de la Web 2.0 en la microempresa a nivel interno es muy positiva.

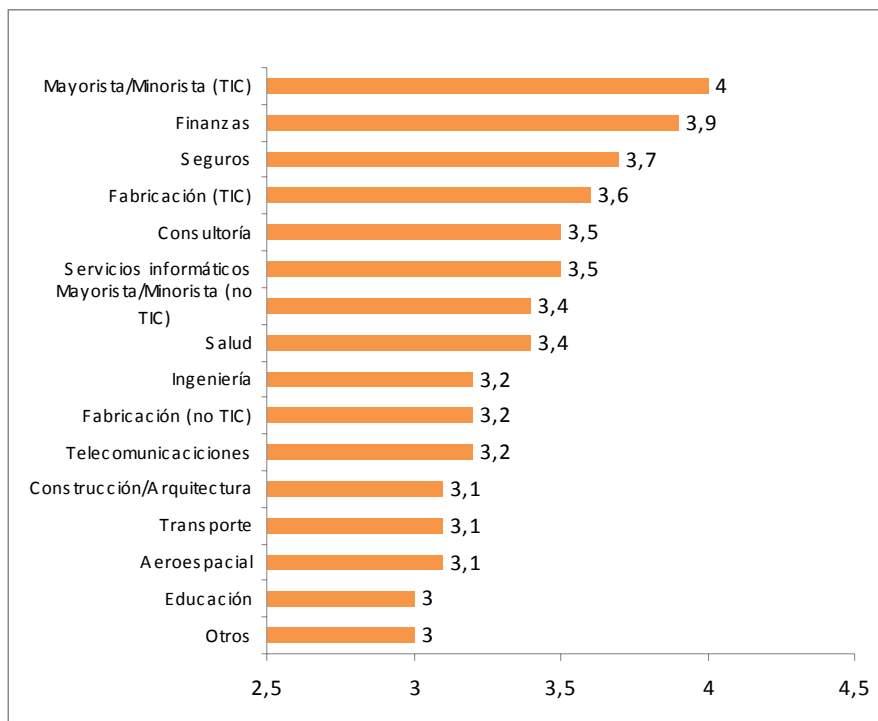
En los procesos relacionados con el nivel externo de la compañía, la percepción también es más optimista en las microempresas. De hecho, son las empresas más pequeñas las que más oportunidades nuevas pueden encontrar gracias a la Red, debido a esquemas de publicidad más flexibles y la posibilidad de darse a conocer de forma más competitiva, sin que el factor tamaño sea tan decisivo como en los medios tradicionales. Los datos de los otros tamaños permiten determinar que es en la pequeña empresa donde menor impacto se espera, si bien las diferencias con la mediana y gran empresa no son significativas.

En el Gráfico 8. se representa el análisis sectorial como media de las contestaciones a las 12 cuestiones anteriores. Todas las medias de las valoraciones son mayores de tres puntos, siendo la máxima diferencia entre dos sectores de un punto.

---

**Gráfico 8.** Valoración media de los encuestados sobre el impacto de la incorporación de *software* social en la empresa (valores de uno a cinco), según sector

---



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

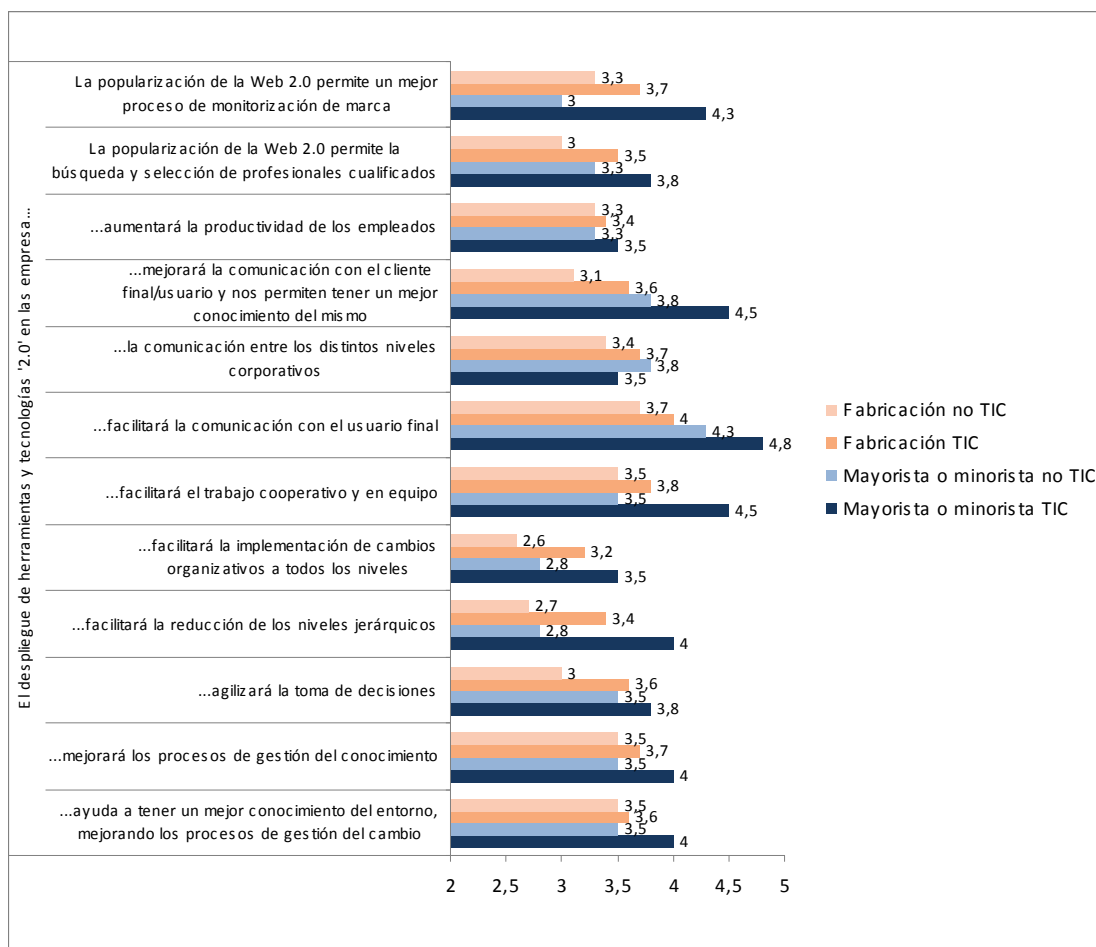
---

De los resultados, se podría concluir que la componente tecnológica de un sector no condiciona la percepción que se tiene de estas herramientas. Así, sectores punteros como el aeroespacial, las telecomunicaciones o la ingeniería consideran menor el impacto que otros con menor relación con la tecnología como las finanzas o los seguros.

Esto se explica por el fuerte componente social y humana del *software* social, que supera por mucho la importancia de la tecnología que lo sostiene. En todas las entrevistas mantenidas para realizar este estudio se ha definido la Web 2.0 como un fenómeno principalmente social. Por ello el impacto será más notable en aquellas empresas donde las relaciones sociales sean más importantes, independientemente de su nivel tecnológico.

Sin embargo, en sectores que comparten la actividad diferenciándose exclusivamente por estar relacionados o no con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) sí se aprecia una clara diferencia. Éste es el caso de la fabricación y la distribución, tanto mayorista como minorista, que para la realización del estudio se diferenciaron según su grado de relación con las TIC. En el Gráfico 9. se puede apreciar un detalle de las valoraciones para cada afirmación.

**Gráfico 9.** Valoración media de los encuestados sobre el impacto de la incorporación de *software* social en la empresa (valores de uno a cinco), según sectores de fabricación y distribución.



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

En ambos casos, los sectores que están relacionados con las TIC perciben un mayor impacto de las herramientas 2.0 en los procesos. En aspectos como la búsqueda de personal o la comunicación con el cliente final esta distancia es más importante.

Se puede explicar este hecho si se tiene en cuenta que tanto clientes como potenciales trabajadores de una empresa relacionada con las TIC tendrán, por lo general, mayor presencia en la Red y, por lo tanto, mayor posibilidad de ser contactados mediante el uso de la Web 2.0.

En el sector de distribución, ya sea mayorista o minorista, existen importantes

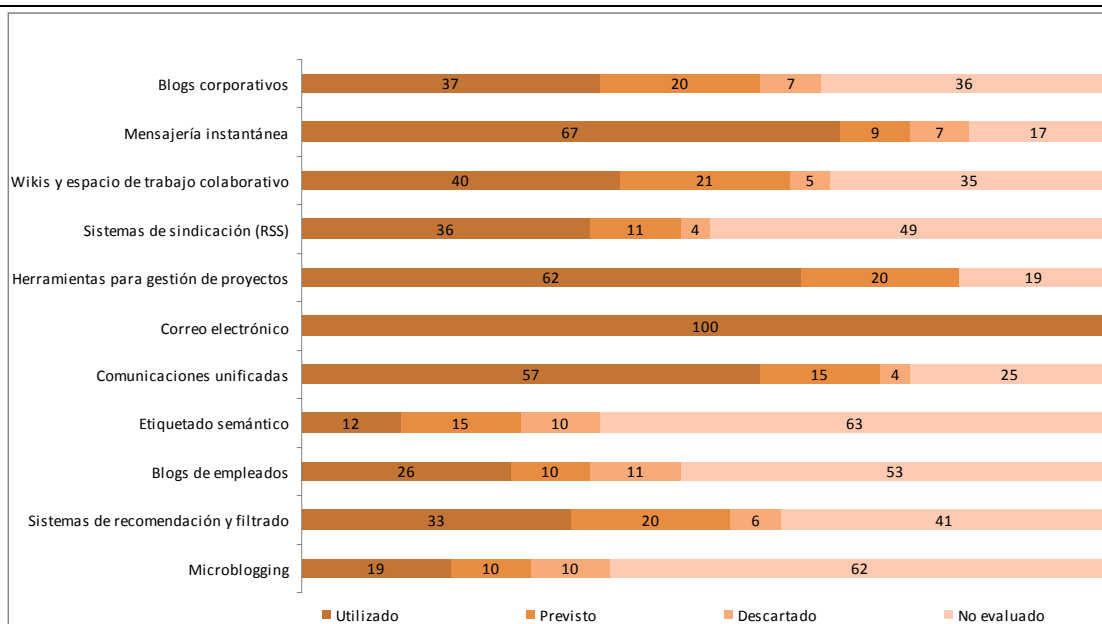
diferencias en todos los ítems con mayor puntuación en las empresas TIC a excepción del impacto percibido en la comunicación interna, donde las empresas no relacionadas con las TIC perciben un mayor impacto.

En la fabricación, las empresas relacionadas con las TIC perciben en todos los ámbitos un mayor impacto, si bien las diferencias en muchos casos no son significativas. En aspectos como la gestión del cambio o el aumento de la productividad de los empleados la apreciación es prácticamente similar.

### Uso del *software* social en el ámbito empresarial

En el citado estudio se han diferenciado cuatro posibles situaciones acerca del *software* social: utilizado, previsión de su uso en el futuro, descartado y no evaluado. En el Gráfico 10. se puede apreciar, en una primera aproximación, el estado de implantación de cada herramienta.

**Gráfico 10.** Uso de *software* social en la empresa, en % de empresas de la muestra



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

En este caso se han contemplado no sólo las herramientas propias del *software* social, sino que se han evaluado también otras tecnologías más establecidas en el mundo corporativo como las comunicaciones unificadas, la mensajería instantánea o las herramientas de gestión de proyectos. Como pregunta de control, se estableció el correo electrónico, que, como se observa tiene una respuesta del 100% en la categoría utilizado. Por supuesto, esta herramienta tampoco puede ser

clasificada como *software* social, al menos desde el punto de vista "fenomenológico" que se ha adoptado en este estudio.

Las herramientas que mayor uso muestran en el estudio son las mencionadas anteriormente, que, sin poder clasificarse claramente como *software* social, llevan muchos años instaladas en el entorno corporativo. Así, más del 50% de las organizaciones encuestadas cuentan con comunicaciones unificadas, herramientas para la gestión de proyectos o mensajería instantánea.

Entre las herramientas de *software* social, las más utilizadas son las wikis y otros espacios de trabajo cooperativo, que son utilizadas por un 40%. Con índices ligeramente inferiores, pero mayores del 30%, están los blogs corporativos, los sistemas de recomendación y filtrado y los sistemas de sindicación.

En cuanto a la previsión de utilización en un futuro, wikis, blogs corporativos y los sistemas de recomendación y filtrado son de nuevo los que mayor ratio muestran, en niveles cercanos a las aplicaciones corporativas tradicionales.

La tecnología menos utilizada actualmente es el etiquetado semántico. Este dato parece extraño teniendo en cuenta que su principal uso se encuentra en la gestión del conocimiento, uno de los campos de mayor aplicación del *software* social. Además, este sistema es utilizado en la mayoría de ocasiones en combinación con wikis, una de las aplicaciones de mayor éxito.

Asimismo el etiquetado semántico y el *microblogging* se muestran como las herramientas con menor índice de valoración dentro de la organización. En ambos casos, más del 60% de las organizaciones o no han tenido en cuenta estas aplicaciones o las han descartado.

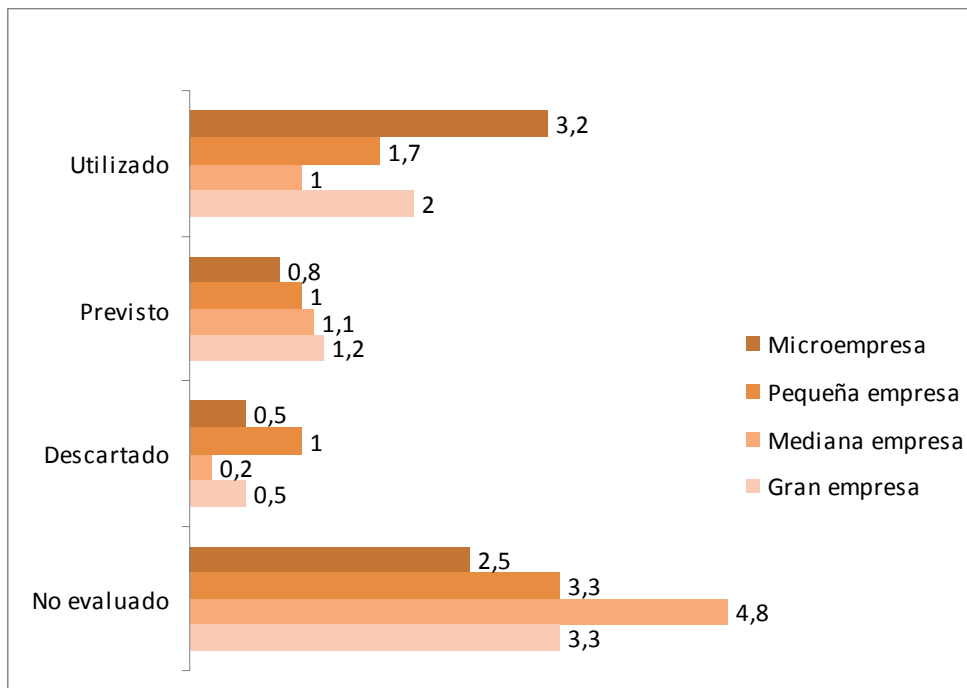
Hay que destacar el caso de los blogs de los empleados. Mientras que los blogs a nivel externo, los corporativos, tienen gran éxito, la utilización de la misma tecnología de forma generalizada por todos los empleados no despierta gran interés en la organización. Su uso actual o previsto sólo alcanza el 36%, porcentaje mucho menor que el 57% del uso corporativo.

Se podría decir que las wikis y los blogs corporativos son las aplicaciones con mayor éxito en el panorama empresarial español. En el extremo opuesto, el etiquetado semántico y el *microblogging* son las herramientas de *software* social que menos atraen por el momento a las organizaciones, que además rechazan o no contemplan en la mayoría de los casos la posibilidad de crear blogs a nivel interno para los empleados.

Al igual que se ha realizado con las percepciones anteriormente, se muestra el análisis del grado de uso segmentado en tamaños. Se han agregado los datos para facilitar la visualización de las tendencias generales y las diferencias que existen debido al tamaño de la organización (Gráfico 11.). El gráfico muestra el número medio de herramientas 2.0 que se encuentran en cada categoría de uso.

Para la obtención de datos más significativos, se han eliminado las tecnologías más consolidadas en el entorno corporativo y que, rigurosamente hablando, no han formado parte del fenómeno "dos-punto-cero" (comunicaciones unificadas, correo electrónico, gestión de proyectos y mensajería instantánea).

**Gráfico 11.** Número medio de herramientas 2.0 en cada categoría de uso, según tamaño de empresa\*



\* No se tienen en cuenta las categorías: comunicaciones unificadas, correo electrónico, gestión de proyectos y mensajería instantánea

Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

Las microempresas que han participado en el estudio se muestran como el grupo más activo a la hora de acoger las herramientas 2.0, con una media superior a tres aplicaciones por cada empresa. Este dato concuerda con los resultados vistos anteriormente sobre la percepción del impacto en la organización, sobre todo si se tiene en cuenta el perfil particular de las microempresas encuestadas descrito anteriormente.

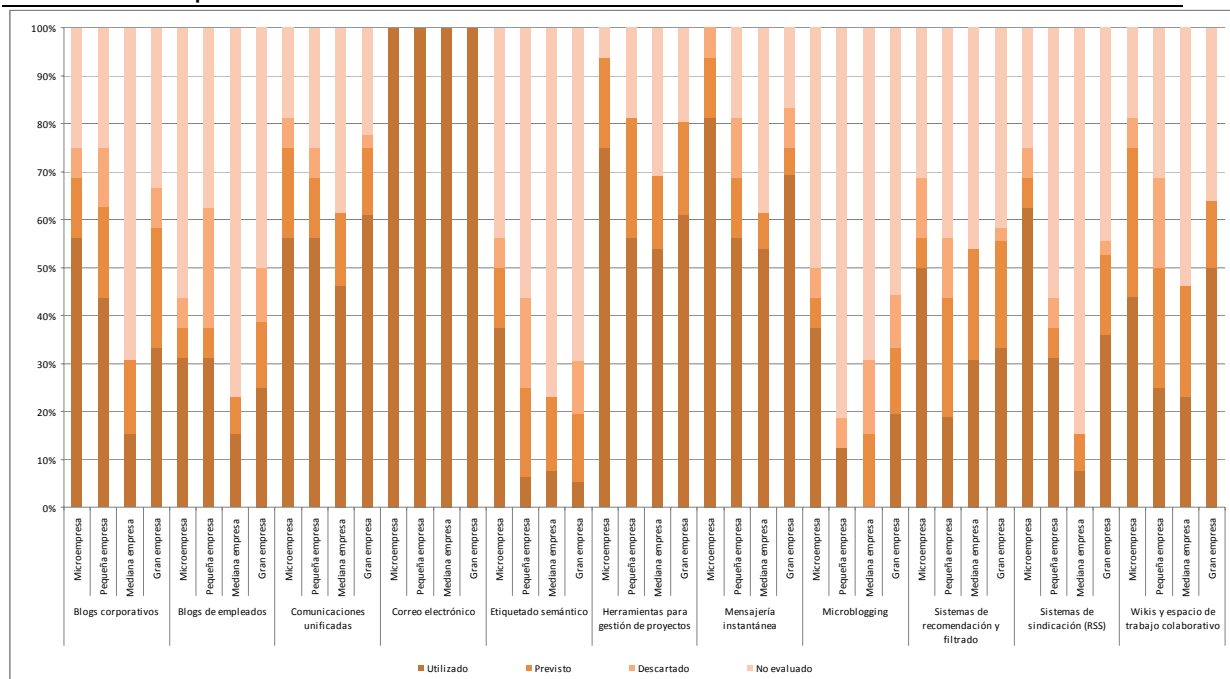
A la vista de estos datos, la mediana empresa aparece como la menos activa, con una media de apenas una herramienta actualmente en uso. Si se centra la

atención en las previsiones de futuro, la gran empresa es el grupo que tiene previsto incorporar más herramientas, con una media de una nueva por empresa. En cualquier caso, en este parámetro las diferencias son escasas.

Donde sí se aprecian diferencias importantes es en el apartado de herramientas no evaluadas. Las medianas empresas se muestran como el grupo más rezagado a la hora de estudiar la posible incorporación de herramientas 2.0 a su negocio, lo que explica su retraso también en el uso actual.

Con más nivel de detalle, se visualiza el estado de implantación de cada herramienta según el tamaño de la empresa (Gráfico 12.).

**Gráfico 12.** Uso de las herramientas 2.0 en la empresa, en % según tamaño de la empresa



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

Cabe destacar el gran éxito del blog corporativo en la microempresa, principalmente como herramienta para tener esa presencia en la Red que anteriormente se mencionaba como una de las principales oportunidades que se le presentaban. Asimismo, el *microblogging* se utiliza principalmente por las microempresas, destacando el uso "nulo" detectado en las medianas empresas.

En general, las aplicaciones 2.0 que se han detectado como de mayor éxito en la empresa tienen mayor grado de implantación en las microempresas encuestadas. La única excepción se produce en las wikis, cuyo uso en las grandes empresas es mayor. Este hecho se justifica por la gran ventaja que suponen este tipo de herramientas en organizaciones de gran tamaño donde la gestión del conocimiento y/o los documentos compartidos que deben ser editados por múltiples personas es significativamente más complicada.

### Impacto de las herramientas tecnológicas en los procesos

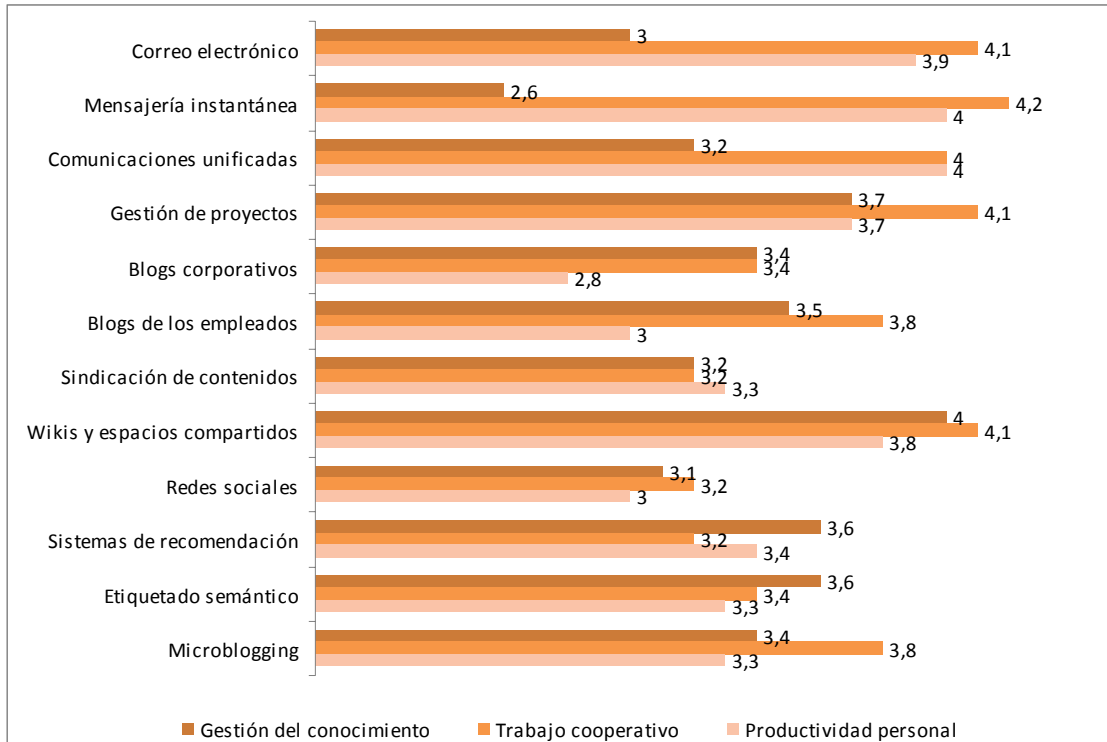
Como parte del citado estudio se ha analizado la influencia de cada una de las herramientas tecnológicas en diferentes aspectos de la organización. Se muestra, así, el grado en que cada tecnología facilita el aspecto considerado de la empresa, siendo el valor uno el mínimo impacto y cinco el máximo.

Son 12 el total de tecnologías evaluadas. Las cuatro primeras, correo electrónico, mensajería instantánea, comunicaciones unificadas y gestión de proyectos son una muestra de las aplicaciones corporativas más comunes en la actualidad, que permitirán detectar si las nuevas herramientas 2.0 se muestran más o menos útiles a la hora de mejorar los procesos estudiados.

#### \* ***Gestión del conocimiento, trabajo en equipo y productividad***

La gestión del conocimiento y el trabajo en equipo de forma cooperativa son de los usos más frecuentes que se le pueden dar a estas herramientas y dos campos donde tradicionalmente la tecnología ha tenido un papel muy relevante. Ambos tienen al mismo tiempo una importante influencia en la productividad personal. Todas las herramientas reciben valoraciones medias por encima de 2,5 puntos, existiendo diferencias significativas según el aspecto considerado (Gráfico 13.)

**Gráfico 13.** Valoración de las herramientas para la gestión del conocimiento, el trabajo cooperativo y la productividad personal (valores de uno a cinco)



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange–TIGE (2009)

Se puede observar que el trabajo cooperativo se apoya aún en gran parte en las tecnologías ya existentes, destacando entre las herramientas 2.0 las wikis y los blogs de los empleados y los sistema de *microblogging*.

En cuanto a la gestión del conocimiento, la utilización de las herramientas tradicionales no se muestra tan importante, salvando la gestión de proyectos. Entre las nuevas, destacan las wikis, los sistemas de recomendación y el etiquetado semántico.

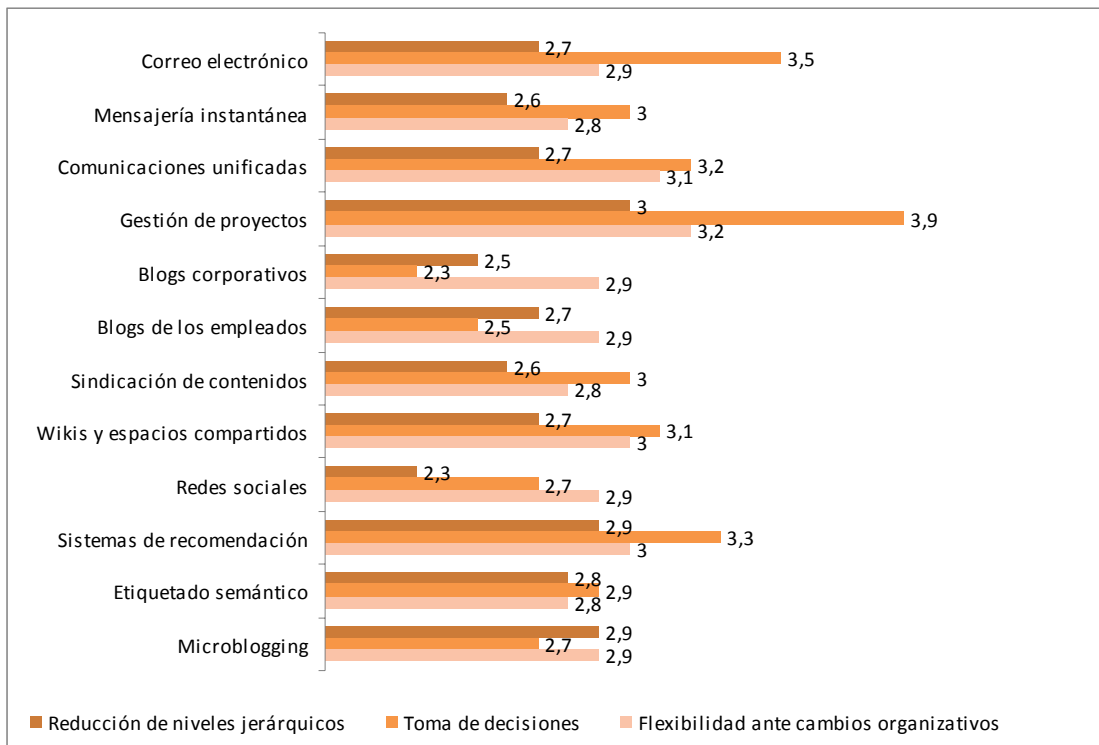
Por último, en lo relativo a la productividad personal, las herramientas tradicionales de comunicación cobran gran importancia. Solamente las wikis son resaltadas como herramienta 2.0 con posible influencia en la mejora de la productividad.

De forma global, para estos aspectos de la empresa, las aplicaciones con mayor potencial son las wikis y espacios compartidos, mientras que las redes sociales son las consideradas como menos influyentes en estos aspectos.

\* **El nivel organizativo**

En relación con el nivel organizativo de la empresa, se ha evaluado el impacto positivo de las tecnologías en tres campos: reducción de niveles organizativos, aumento de la eficiencia en la toma de decisiones y un aumento de la flexibilidad ante cambios organizativos.

**Gráfico 14.** Valoración del impacto de las herramientas en el nivel organizativo (valores de uno a cinco)



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange–TIGE (2009)

En el aspecto organizativo se observa una disminución generalizada de la percepción del impacto positivo de la tecnología, como ya se detectó anteriormente. En general, las tecnologías tradicionales están mejor consideradas para facilitar los procesos de este ámbito (Gráfico 14.).

En cuanto a la reducción de los niveles jerárquicos las herramientas de más importancia son las relacionadas con la gestión de proyectos, que permiten la coordinación de más personas. Destaca también la baja puntuación de herramientas de redes sociales.

La toma de decisiones encuentra un buen aliado, según los encuestados, en

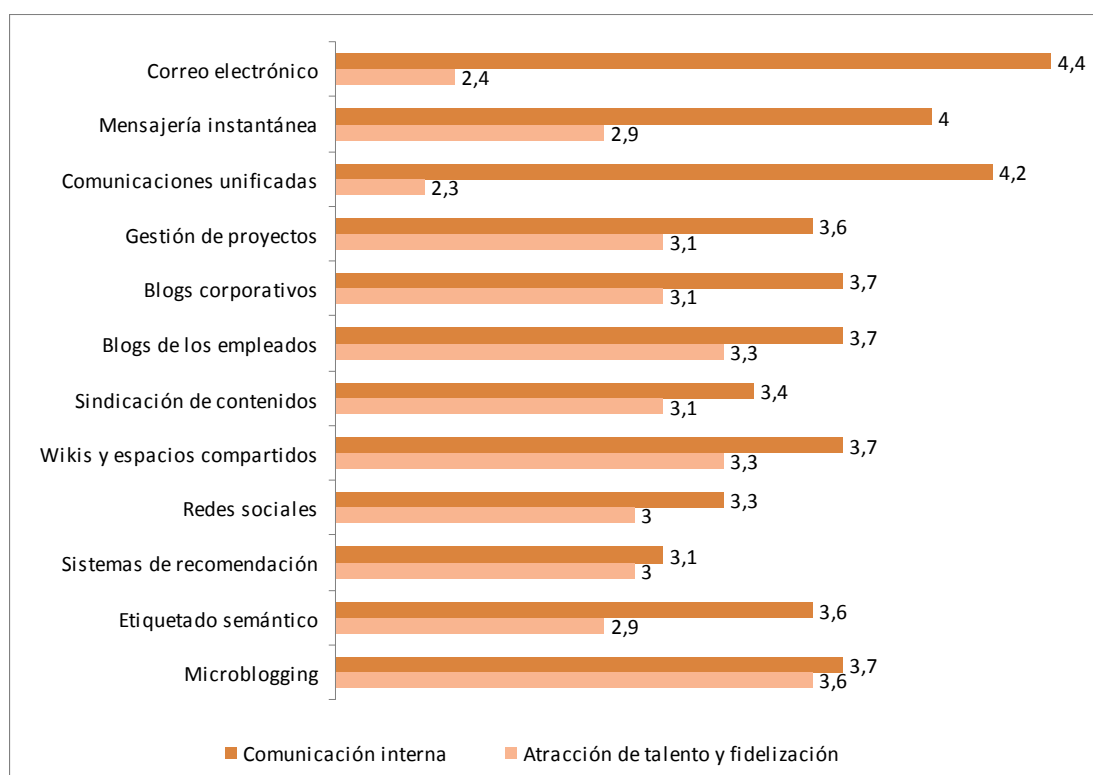
herramientas como la gestión de proyectos y el correo electrónico. En general, las herramientas tradicionales se muestran más importantes para estos procesos, destacando los sistemas de recomendación como aplicación 2.0 que más facilita este proceso.

Sobre el aspecto de la flexibilidad ante cambios organizativos, los encuestados no parecen encontrar ninguna tecnología especialmente importante, manteniendo todas valores cercanos a los tres puntos.

\* **Comunicación interna y atracción del talento**

También se ha evaluado el impacto positivo de las tecnologías estudiadas en los procesos a nivel interno de la compañía. En particular, el estudio se ha centrado en la influencia en la comunicación interna y en la atracción de talento y fidelización del empleado (Gráfico 15.).

**Gráfico 15.** Valoración del impacto de las herramientas en el nivel interno de la compañía (valores de uno a cinco)



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange–TIGE (2009)

El uso interno para comunicación es uno de los que mayor impacto sufren por la tecnología según el estudio realizado. Las herramientas de comunicación tradicionales aún se muestran superiores a las nuevas derivadas del *software* social, destacando el correo electrónico y las comunicaciones unificadas.

Entre las herramientas 2.0, destacan con puntuaciones por encima de los 3,5 puntos los blogs, tanto corporativos como de empleados, el *microblogging*, las wikis y el etiquetado semántico. Los sistemas de recomendación, que no tienen su principal punto de utilización en estos campos, aparecen claramente descolgados con la menor puntuación de todas las tecnologías.

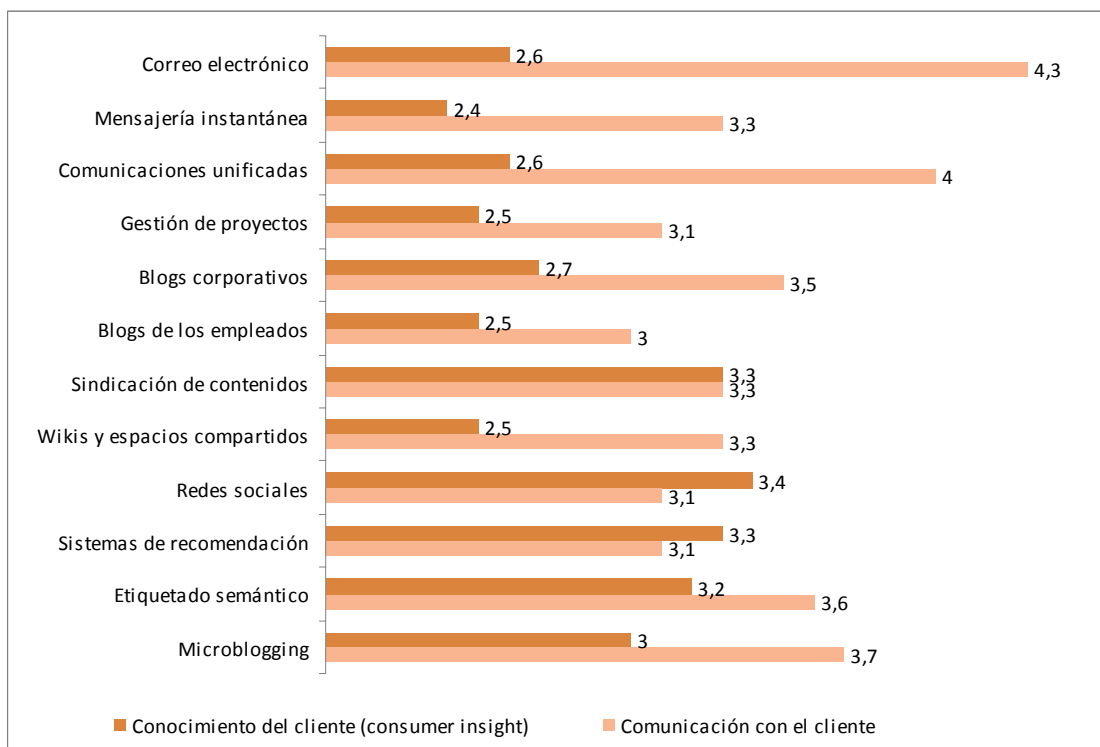
Para la atracción y fidelización del talento las herramientas corporativas ya establecidas no juegan un papel relevante. Se puede apreciar positivamente las iniciativas de los blogs, mayor en el caso de los orientados al uso por parte de los empleados, y de los espacios compartidos.

La herramienta más valorada, con diferencia, por su influencia en este campo es el *microblogging*, siendo la única que obtiene una puntuación superior a los 3,5 puntos. Este resultado puede estar seriamente condicionado por el fenómeno social que se está desarrollando actualmente en torno a estos servicios.

\* ***Relación y conocimiento del cliente***

En la realización del estudio se ha prestado especial atención a la influencia de las tecnologías en el modelo de relación con los clientes. Para ello, se ha evaluado la capacidad de mejorar la comunicación con los clientes y el conocimiento sobre sus necesidades y preferencias (*consumer insight*) (Gráfico 16.).

**Gráfico 16.** Valoración del impacto de las herramientas en la relación con el cliente (valores de uno a cinco)



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange–TIGE (2009)

En el área del conocimiento del cliente existen dos grupos claramente diferenciados de tecnologías. Por un lado, las tecnologías tradicionales junto con blogs y wikis, que no muestran potencial para influir de forma positiva en un aumento de este conocimiento.

El otro grupo, formado por la sindicación de contenidos, las redes sociales, los sistemas de recomendación y el etiquetado semántico se muestra con más de tres puntos en todos los casos, como herramientas líderes para este cometido. Sin duda, las características de estas tecnologías, que permiten una monitorización de opiniones, las convierten en importantes aliados para conocer a los clientes de la organización.

En cambio, para comunicarse con el cliente son las herramientas tradicionales como el correo electrónico y las comunicaciones unificadas las que muestran un mayor impacto de forma clara, con puntuaciones del orden de los cuatro puntos.

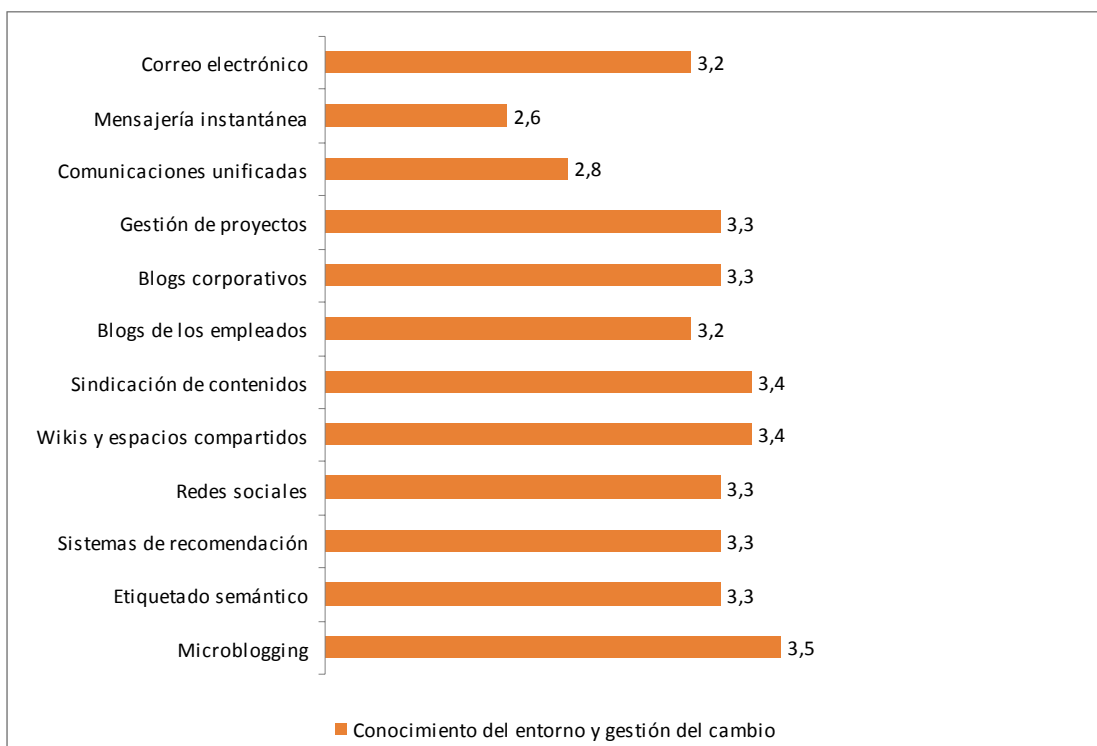
Dentro de las nuevas herramientas de *software* social, las que son reconocidas como más interesantes para la comunicación con el cliente son el *microblogging* y

los blogs corporativos.

\* **Conocimiento del entorno y gestión del cambio**

Siguiendo con el estudio del impacto en el nivel externo de la compañía, se ha preguntado a los encuestados sobre la influencia de las herramientas propuestas en la capacidad de la empresa para conocer su entorno y gestionar el cambio para la necesaria adaptación.

**Gráfico 17.** Valoración del impacto de las herramientas en la relación con el cliente (valores de uno a cinco)



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

Los datos sugieren que las herramientas tradicionales no ayudan a la empresa a conocer su entorno o a llevar a cabo un proceso de adaptación más eficiente. En general, todas las herramientas 2.0 son más apreciadas para este propósito.

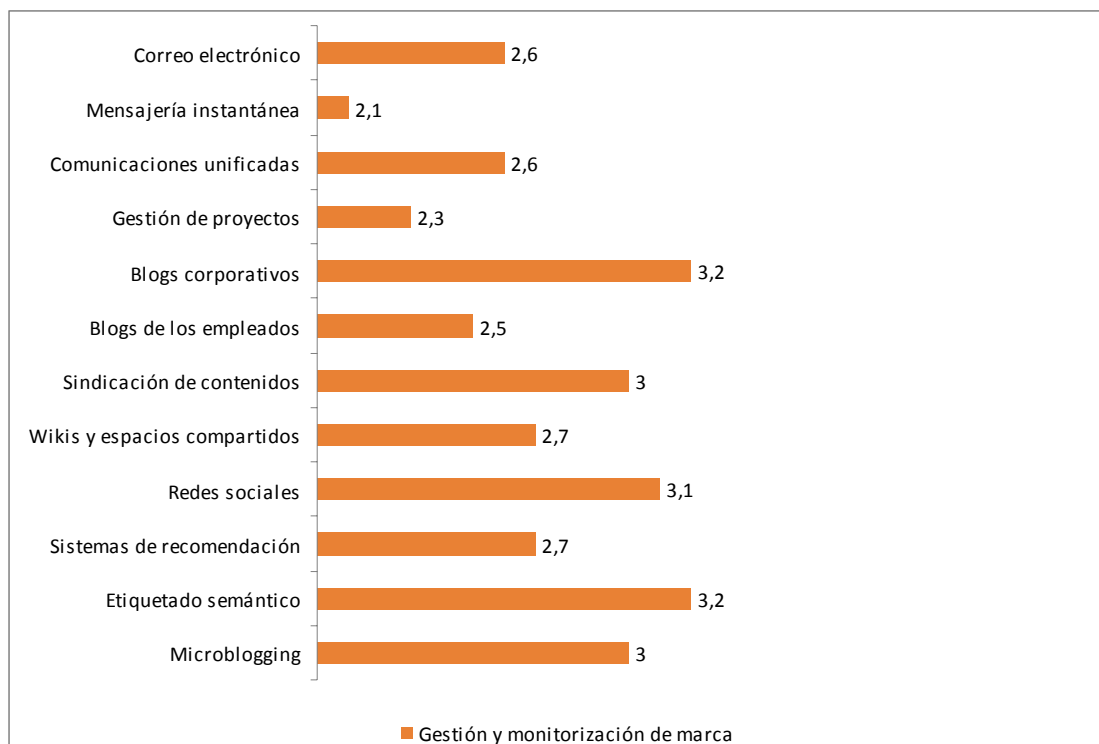
El aspecto más reseñable de este apartado es la posición de los sistemas de *microblogging*, que los encuestados consideran como la tecnología con mejores perspectivas de influir positivamente en este aspecto.

\* **Gestión y monitorización de la marca**

Por último, para terminar de comprender cómo afecta el *software* social a los

procesos más importantes de la empresa, se ha estudiado la influencia de estas tecnologías en la gestión y monitorización de la marca.

**Gráfico 18.** Valoración del impacto de las herramientas en la gestión y monitorización de la marca (valores de uno a cinco)



Fuente: Estudio de implantación y uso del *software* social en la empresa española de Fundación Orange-TIGE (2009)

Se observa, al igual que en el anterior, que la utilidad percibida por los encuestados en las herramientas corporativas anteriores es muy reducida. Por el contrario, alguna de las herramientas 2.0 son consideradas con un potencial importante con puntuaciones medias superiores a tres.

Estas aplicaciones, blogs corporativos, redes sociales, sindicación de contenidos y etiquetado semántico, pueden diferenciarse en dos grupos importantes. Por un lado, la sindicación de contenidos y el etiquetado semántico permite realizar una monitorización de la marca de forma eficiente y llegar a obtener información que anteriormente era muy poco accesible para las empresas. Por otro, los blogs corporativos y redes sociales, que por su carácter permiten establecer un canal de comunicación bidireccional. Esto permite realizar de forma simultánea una promoción y monitorización de la marca. Además, posibilita una reacción más rápida a los problemas de imagen que así lo requieran. Este factor es de vital importancia debido a los tiempos que se manejan en la Red, mucho más cortos

que los habituales.

Por último, el fenómeno del momento, el *microblogging*, también es reconocido como una herramienta útil en este campo, como ya han demostrado diversas empresas como *Domino's Pizza*, que han podido detectar y mitigar riesgos relacionados con su marca a través de este novedoso medio. Esta empresa, una importante cadena de comida rápida en Estados Unidos, vio como varios empleados colgaban en Youtube.com un vídeo en el que se muestra cómo preparan uno de los *sandwichs* de la compañía de forma poco higiénica. El vídeo fue visto por cerca de un millón de personas, entre las que, por supuesto, se encontraban muchos de sus clientes. La discusión y los comentarios se comenzaron a extender rápidamente en Twitter, Facebook y otras redes sociales predominantes en EE UU. Domino's Pizza decidió que para responder a esta crisis debía utilizar, además de los medios tradicionales, las mismas herramientas que estaban sirviendo de amplificador a la polémica. La compañía respondió en el blog de consumidores estadounidenses *The Consumerist*, cuyos lectores ayudaron a la empresa a localizar de forma rápida la tienda donde estaba grabado el vídeo. En Twitter se creó una cuenta, *@dpzinfo*, a través de la cual se pudiera contestar los mensajes con un tono más informal y cercano y reenviar los *tweets* de apoyo de los clientes. Y en Youtube.com se subió una declaración del presidente de la compañía. Al utilizar estas herramientas la compañía ha logrado el mismo efecto amplificador para su mensaje y, lo que es aún más importante, llegar a los mismos clientes a los que había llegado el vídeo inicial. Todo este proceso, aplaudido por expertos en comunicación y especialistas en gestión de crisis, servirá como referente para otras compañías que sufran problemas similares. Por si acaso, la empresa de la competencia Pizza Hut ya busca para este mismo verano un *summer twintern*, algo así como un becario dedicado a escribir los *tweets* de la compañía.

## Conclusiones

De este estudio se pueden deducir que:

- La mayor parte de las empresas utilizan las wikis como soporte al trabajo cooperativo: dos quintas partes (40%) de las empresas dicen utilizarlos ya, y otro 20% tiene previsto incorporarlos.
- Los blogs corporativos tienen una buena aceptación: más de la mitad de las empresas encuestadas (57%) los utilizan actualmente o prevén hacerlo en el corto o medio plazo. Si se trata de ponerlos en manos de los empleados, la cifra baja hasta algo más de una tercera parte (36%).
- Los sistemas para la agregación y sindicación de contenidos (RSS) son utilizados por el 36% de las empresas y su principal impacto se percibe en áreas relacionadas con el ámbito externo de la compañía.

- El etiquetado semántico es la tecnología menos utilizada, menos del 15% de las empresas la utilizan.
- Menos de la quinta parte de las empresas encuestadas se han incorporado al fenómeno de *microblogging* aunque apenas un 10% dice haber descartado ya su uso, aún así, el *microblogging* tendrá influencia principalmente en la comunicación con el cliente, la comunicación interna y el trabajo cooperativo.
- La mediana empresa, dentro de las empresas encuestadas, es la más retrasada en la incorporación de las tecnologías 2.0.
- El impacto del *software* social a nivel organizativo es considerado el de menor calado: arroja una puntuación media de 2,8 puntos frente a los 3,4 de la media general en una clasificación de uno a cinco.
- La comunicación con el cliente es considerada el aspecto que sufrirá un impacto más relevante, con una puntuación de 3.8 puntos sobre 5.
- Los aspectos de la empresa relacionados con el ámbito externo sufrirán una transformación mayor que los internos.

## Ficha técnica del Estudio

---

Para la realización de este estudio se diseñó una encuesta que permitiera conocer el grado de uso e implantación del *software* social en las empresas, así como datos que permitieran segmentar los resultados según el sector y/o tamaño de la empresa.

El cuestionario se diseñó con la intención de recoger preguntas cerradas de fácil comprensión por la organización a la que se dirige y de cómodo proceso estadístico para el estudio posterior. Así, se distribuyeron las cuestiones en cinco bloques:

- Datos generales
- Conocimientos a nivel personal
- Percepción de la Web 2.0 en la empresa
- Uso de la Web 2.0 en la empresa
- Contribución de la Web 2.0 a la empresa

El primer bloque de preguntas recoge los datos generales sobre la empresa y sobre la persona que cumplimenta el cuestionario, con objeto de realizar una posterior clasificación o segmentación para el análisis. Los datos solicitados en este apartado tienen que ver con el cargo que ocupa y la experiencia profesional de la persona que cumplimenta el cuestionario y en relación con la empresa su localización geográfica, facturación y número de empleados, año de fundación y forma jurídica, sector de actividad, existencia de localizaciones geográficamente dispersas y tamaño en relación a sus competidores.

En el segundo bloque se identifica el uso y conocimiento de la persona que cumplimenta el cuestionario sobre las diferentes herramientas de *software* social más habituales, tales como Blogger, Twitter, Facebook, etc. Se establecen tres niveles para cada herramienta, de forma que la persona debe elegir si es usuario de la herramienta, si la conoce pero no la utiliza o si no la conoce. Esta pregunta permite conocer el perfil de uso del encuestado, independientemente del uso que se haga de estas tecnologías a nivel corporativo.

El tercer bloque se compone de 12 afirmaciones relativas al impacto de la Web 2.0 en diferentes procesos de la empresa, como gestión del conocimiento, trabajo colaborativo y otros. El entrevistado debe valorar cada afirmación en una escala Likert-5, siendo el 1 para "Nada de acuerdo" y el 5 para "Totalmente de acuerdo".

En el cuarto bloque se recoge un cuestionario que permite identificar el uso de cada herramienta en la empresa. Con este fin, el entrevistado debe seleccionar para cada herramienta si se usa actualmente en la empresa ("Utilizado"), si está previsto introducirlas ("Previsto"), si tras un estudio se ha decidido que no debe ser utilizada ("Descartado") o si aún no se contemplado su utilización ("No evaluado"). Como pregunta de control, se ha preguntado sobre el uso del correo electrónico,

tecnología de uso habitual en todas las empresas.

Por último, en el quinto bloque, se ha preguntado al entrevistado sobre la influencia de las herramientas que maneja habitualmente en diferentes aspectos de la empresa, debiendo valorar su impacto en una escala Likert-5.

El estudio empírico de carácter cuantitativo ha tenido lugar durante el mes de Abril de 2009, quedando la muestra conformada 150 respuestas recibidas de las que 81 fueron consideradas como respuestas válidas.

Algunas de ellas se tuvieron que depurar y completar, bien a través de información existente en Internet o bien a través de una llamada telefónica. Una vez recibidas las encuestas se procede a la tabulación de las variables. Cada una de las variables se codifica en función del tipo de pregunta realizada:

- En los casos en que el encuestado no contesta la pregunta se deja en blanco la respuesta, lo que significa que en esa variable y para ese caso determinado no se dispone de contestación.
- En el caso de variables de escala Likert-5 (variables en las cuales el entrevistado valora en una escala los diferentes temas) se codifican de 1 a 5 las respuestas.
- Si la pregunta admite marcar una respuesta entre varias respuestas se les asocia valores enteros ascendentes, reservando el blanco para la no contestación.

## Casos de estudio

---

Para comprender de forma adecuada la relación entre *Software* social y Empresa es imprescindible estudiar algunos de los ejemplos más reseñables en el panorama nacional actualmente. Es aquí donde se puede observar cómo estas herramientas de las que tanto se habla, pueden utilizarse para conseguir mejores resultados integrándolas en una estrategia global de la compañía.

Existen diferentes sectores afectados por la evolución tecnológica, pero sin duda alguna, uno de los sectores donde más impacto están teniendo estas tecnologías es en el de medios de comunicación. La prensa tradicional está comprobando, y sufriendo, la profundidad del cambio social asociado a las nuevas tecnologías y a los nuevos medios de comunicación que están surgiendo a su alrededor.

En un estudio de "The Pew Research Center for the People & the Press" de 2008, se muestra como, por primera vez, en ese año hubo más personas en EEUU que consultaron la información de forma habitual a través de la red (37%) en lugar de buscarla en los periódicos (34%). Aunque la diferencia en porcentaje es pequeña, la realidad se muestra en la tendencia, donde se aprecia como en 10 años los medios impresos han perdido 14 puntos porcentuales mientras los medios *online* han ganado 24.

A nivel nacional la situación es similar, aunque por el momento la prensa escrita consigue no perder terreno. En la última oleada de la Encuesta General de Medios, publicada en Abril de 2009, los medios escritos se encuentran estancados con una penetración ligeramente superior al 40%. Mientras, los medios *online* crecen rápidamente, alcanzando un 31,7%, lo que supone un crecimiento del 160% desde 2005.

Por ello, el primer caso de estudio se va a centrar en el sector de medios de comunicación, tomando como ejemplo los medios digitales *lainformacion.com* y *soitu.es*. El primero nació del proyecto-i conducido por Mario Tascón, antiguo Director General de Contenidos de Prisacom, el segundo es liderado por Gumersindo Lafuente, anterior responsable de elmundo.es. En este caso, no se trata de mostrar cómo las herramientas de *software* social se han establecido en una empresa, sino cómo una empresa ha nacido alrededor de estas herramientas, decidida a utilizarlas dentro de su modelo de negocio.

Si en este sector el impacto está siendo notable, no lo es menor en el sector de banca. Este sector se ha caracterizado en los últimos tiempos por su gran inversión en innovación, especialmente la relativa a nuevas tecnologías y sistemas de información. Dentro de este sector se presenta el caso de Caja Navarra y BBVA.

Resulta especialmente interesante cómo Caja Navarra ha integrado dentro de su estrategia corporativa múltiples herramientas propias de la era 2.0, como un elemento más del cambio producido con la llegada del nuevo equipo directivo y

por ello el estudio se centrará en esta entidad.

A continuación, se mostrará el caso de uso de tecnologías 2.0 en la administración pública a través de la Entidad Pública Red.es. Este caso representa un magnífico ejemplo de cómo la implicación de la dirección puede propiciar una adopción eficaz y exitosa que abra nuevas oportunidades a la dirección.

Finalmente, se analizará el papel que juegan estas herramientas en un referente a nivel tecnológico como IBM. Esta empresa cuenta además con una solución comercial de *software* social para la gran empresa, Lotus Connections, y profesionales que hacen las veces de evangelizadores del potencial del *software* social.

## El sector de los medios de comunicación ante la Web 2.0

El sector de medios de comunicación es uno de los que más oportunidades, y amenazas, encuentran en la Web 2.0. El simple hecho de pasar de un canal de comunicación unidireccional a uno bidireccional está obligando a los medios a cambiar la manera de relacionarse con su público, permitiéndoles participar en la conversación.

Encontramos múltiples medios que han nacido al amparo de esta nueva realidad, con un modelo de negocio nuevo y que parece más adecuado a los tiempos que corren. Entre estos proyectos surgidos al amparo de las nuevas tecnologías, destacan los liderados por dos personas que conocen de primera mano el día a día de un medio *online* de una cabecera tradicional. Dos proyectos muy diferentes, pero que comparten el uso de la Web 2.0 como herramienta imprescindible en su día a día.

Por un lado, *lainformacion.com*, un proyecto de Mario Tascón y dirigido por Vanessa Jiménez. Mario Tascón fue responsable en su día de *elmundo.es* y más tarde de *elpais.com*. Este nuevo medio, lanzado el 23 de abril de 2009, apenas ha alcanzado el 20% de su objetivo según sus responsables; pero prometen una nueva aproximación al periodismo, un 'Periodismo 3.0' como se explica más adelante.

El otro proyecto es *soitu.es*, dirigido por Gumersindo Lafuente, que sustituyó a Mario Tascón en *elmundo.es* tras su marcha y que más tarde decidía liderar un proyecto propio. *Soitu* está "en el aire" desde hace más de un año, y ya cuenta con más de un millón de usuarios únicos al mes, el estadístico más estandarizado en el ámbito de las métricas web. Este dato le sitúa en el décimo tercer puesto entre los medios de información y noticias en la Red, según el OJD. Como referencia, *publico.es* cuenta con cerca de millón y medio y *elmundo.es* con más de veinte millones de usuarios únicos mensuales.

A todo este movimiento de nuevos medios lo acompaña un ruido de fondo debido a los recientes recortes de plantilla en los medios tradicionales, la caída en sus ventas y algunos problemas financieros. Algunos analistas creen que se debe a que no han sabido adaptarse a la nueva realidad, otros lo achacan a la utilización de un modelo de negocio agotado que sólo les lleva a la desaparición; e incluso hay quien culpa de estos fenómenos a una competencia desleal por parte de los agregadores y medios *online*.

Sea cual sea la verdadera explicación, seguramente una combinación de todas, la Encuesta General de Medios (EGM) nos muestra que cada día más personas optan por obtener su dosis diaria de información a partir de la Red, que les permite estar continuamente actualizados, mientras que el número de personas que lo hacen de los periódicos está estancado.

Uno de los problemas que se encuentran los medios tradicionales a la hora de

trasladar el éxito de la cabecera impresa a Internet es la adaptación del periodista al nuevo canal de comunicación, que necesita comprender de la misma forma que antes entendía el funcionamiento de la prensa impresa.

Es necesario un nuevo perfil de periodista, que comprenda el nuevo medio y las nuevas formas de comunicación, que sea capaz de combinar diferentes soportes (vídeo, audio, texto, transparencias,...) para hacer llegar la información al lector. En palabras del director de *soitu.es*, "*Nos obliga a los periodistas a repensarnos constantemente en qué consiste nuestro trabajo*".

Se busca, por lo tanto, a periodistas digitales. Profesionales que sean capaces de comunicar a través de nuevos canales, que no están totalmente definidos, donde la información fluye de forma natural y ni periodista ni medios tienen ya el control que han tenido tradicionalmente. Personas que estén habituadas a trabajar con vídeos, subirlos a la Red, interactuar en redes sociales, etc. En resumen, nativos digitales.

En ocasiones este cambio se muestra exitoso, involucrando a la redacción de la versión impresa en el medio *online*. *BusinessWeek Online* cuenta con su propio equipo de redactores y editores, lo que no ha limitado las colaboraciones de los profesionales de la revista impresa. Los redactores de *BusinessWeek*, han pasado a una nueva situación en la que, según el director de la edición *online*, el 54% de sus contenidos van directamente a la versión *online*.

En esta publicación semanal, su versión *online* produce hasta 4 veces más contenido que la revista tradicional, y esta diferenciación se refleja en el tráfico web. Un 95% del tráfico está dirigido hacia contenido exclusivo *online*, y sólo un 5% tiene como objetivo las historias ya impresas.

Esta estrategia de diferenciación entre las dos versiones permite aportar valor a la versión *online*, no convirtiéndose en un repositorio de lo ya publicado y al mismo tiempo, no crear una competencia "artificial" a su propia versión impresa. Al mismo tiempo esta estrategia permite prepararse para la evolución que muchos consideran natural, terminar siendo sólo digital.

En España, la opinión generalizada de las personas que conocen de cerca el sector es que no se ha interiorizado aún el impacto de las nuevas tecnologías en la organización. La nueva realidad necesita de procesos más integrados, donde tecnología y periodismo tengan una estrategia común con objetivos compartidos.

En definitiva, integrar la tecnología en el día a día de la organización y en su forma de actuar. En las redacciones de *soitu.es* y *lainformacion.com* el equipo técnico y de redactores trabajan de forma conjunta para buscar nuevas aplicaciones de la tecnología, nueva o existente, al periodismo.

Así han nacido en *soitu.es* todas las novedades tecnológicas que ellos mismos crean a partir de una base de código abierto y que son el soporte de su manera

característica de presentar la información en la Red. En *lainformacion.com* se usan de forma habitual a nivel interno algunas herramientas 2.0 como las wikis para elaborar la tradicional "papela" -elemento clásico de planificación en los diarios- que antes era distribuida y retocada a base de múltiples correos electrónicos y archivos de Word.

Pero donde más importante ha sido el cambio es en la relación del medio con sus lectores. Todos los medios se han lanzado a incorporar la posibilidad de votaciones y comentarios en sus noticias, un primer paso para permitir una comunicación fluida con sus lectores. Algunos medios han ido un poco más lejos, como *elpais.com* que permite a sus lectores crear blogs bajo el paraguas del periódico.

En los medios digitales las oportunidades que se les ofrecen a los lectores son mayores. En *soitu.es* se permite a sus lectores, además de lo ya comentado para otros medios, crear sus propias portadas con sus noticias y sus recomendaciones. Además, si sus aportaciones tienen una gran calidad serán invitados a unirse a un selecto grupo de *Superusuarios* con más ventajas. Y en el caso de que uno de sus artículos sea considerado merecedor de una posición en la portada general o de una sección, el autor será recompensado económicamente por ello.

La aproximación de *lainformacion.com* es diferente. Se autodefine como "hipermedio y un monitor semántico de información en tiempo real" y propone un modelo de información representado por un triángulo. En un vértice, robots automáticos que hacen las veces de agregador de noticias de otros medios, en otro, periodistas que solamente escriben historias propias y en el tercero, los lectores. Este nuevo medio, aún se encuentra dando sus primeros pasos, pero promete otorgar gran poder a sus lectores.

La nueva relación con los lectores permitirá a los medios que la desarrollen de forma adecuada ganarse su lealtad. Un compromiso, como en los medios tradicionales, pero en este caso basado no sólo en la línea editorial, sino en la comunidad creada alrededor del medio.

Esta relación especial es la que permitirá a los medios contar con una base estable de lectores a medio y largo plazo. Para ello, el lector debe sentirse parte del medio. Este hecho no es ninguna novedad, los blogs aprovechan las conversaciones que se dan a raíz de cada artículo para involucrar a sus lectores.

Otro ejemplo de cómo conseguir esta relación duradera con los lectores son las iniciativas que está llevando a cabo la edición *online* de BusinessWeek. El director escribe en Twitter diariamente, informando a sus lectores de las decisiones tomadas en las reuniones para decidir los artículos a publicar, llegando a pedir opinión a aquellos que le siguen, más de 13.000, sobre qué tema consideran más oportuno o interesante. También informa de los artículos importantes que van a ser publicados con horas de antelación o cuales están siendo los más vistos del día.

Otra de las herramientas que han desarrollado es conocida como Business Exchange. En ella se han combinado dos elementos importantes de la Web 2.0, redes sociales y agregadores. Los usuarios pueden importar su perfil de LinkedIn. Además pueden proponer temas, *topics*, y después sobre cada uno añaden las noticias más relevantes de cualquier medio, y sus comentarios.

Así, finalmente, en la página de cada tema el usuario encuentra los artículos que se han considerado más interesantes, comentarios, artículos en blogs, textos de referencia, documentos corporativos relacionados y los últimos *tweets*. Todo ello filtrado por una red de usuarios que por la propia naturaleza del medio tienen características similares. Y además, se puede ver a los usuarios más activos en cada tema, identificados por su perfil de LinkedIn, lo que permite establecer contacto con ellos.

Se puede decir que nos encontramos ante un cambio en el modelo de negocio. Está provocado por el éxito del *Software* social en la sociedad, que está obligando a las empresas que más "hablan" con los ciudadanos a adoptarlo y encontrar las oportunidades que les ofrece.

## **Agregadores**

Un agregador consiste en un *software* que rastrea fuentes de información previamente seleccionadas y recopila las novedades aparecidas. Esto permite al usuario reunir en un sólo punto las noticias surgidas en múltiples medios.

Esta tecnología también ha sido utilizada por diversos sitios de Internet para convertirse en índices que ofrecen las últimas noticias obtenidas a partir de miles de fuentes. La aparición de este fenómeno ha provocado la reacción de la industria tradicional que ha visto como sus contenidos eran utilizados por terceros para su propio beneficio.

En la actualidad, medios de comunicación digitales, como *lainformacion.com*, han incorporado estas tecnologías para ofrecer un servicio más completo a sus lectores y convertirse así en su punto informativo de referencia en la Red.

El sector bancario en España ha sabido ver el potencial de las tecnologías e Internet desde el primer momento. Todas las entidades, independientemente del tamaño, han puesto a disposición del cliente una oficina virtual que ha permitido crear un nuevo canal de operaciones y, en algunos casos, de comunicación. La ecuación parecía clara en su día, la inversión en IT sería compensada por la reducción de costes y el aumento de eficiencia de las transacciones realizadas a través de la red.

La llegada del *software* social requiere sin embargo de nuevas fórmulas para calcular la rentabilidad de la inversión. Ecuaciones que tengan en cuenta nuevos factores, muchos intangibles, pero que seguramente tendrán influencia en la cuenta de resultados de las entidades, especialmente a medio y largo plazo. Mientras que no se demuestre la rentabilidad económica de las tecnologías y herramientas Web 2.0, sólo algunos actores del sector financiero se atreverán a hacer un uso decidido de las herramientas de *software* social ya disponibles.

Entre los *early adopters* se encuentra en la actualidad Caja Navarra (CAN) y BBVA. La relación de la caja foral con la Web 2.0 comenzó a gestarse hace 6 años con el nuevo plan estratégico. El necesario cambio estratégico y la nueva cultura corporativa que se desarrolló han resultado finalmente elementos clave para la aventura de CAN en la Web 2.0.

La estrategia de Caja Navarra situaba al cliente como el centro, con dos valores como bandera, la transparencia y la participación. Entre otras medidas, Caja Navarra comunica a sus clientes cuánto dinero está ganando con cada uno de ellos, donde invierte el dinero depositado o que aportación realiza a la obra social de la entidad.

Además, se le otorgó al cliente la capacidad de participar, decidiendo donde iba su parte de obra social, renunciando la caja a la gestión de una importante suma de dinero. Siguiendo con este espíritu, se invita a los clientes a participar en diferentes actividades, como el voluntariado de los proyectos de la obra social; además de darles la posibilidad de utilizar sus sucursales para eventos, convirtiéndolas en "canchas" abiertas al público.

Estos valores, transparencia y participación, son principios fundamentales de la Web 2.0. Por ello, como señala el Director de Negocio Digital, Fernando Egido, "la incorporación de tecnologías sociales ha sido un proceso natural (...) que no ha supuesto ningún problema a nivel organizativo". Se puede identificar este alineamiento entre la estrategia de la compañía y la Web 2.0 como un factor decisivo para el éxito que están mostrando las iniciativas de CAN en este entorno.

En este mismo sentido, la capacidad que ha mostrado Caja Navarra para conectar sus iniciativas *online* con sus iniciativas presenciales es un elemento diferenciador de su propuesta. Se crea así una imagen coherente entre la caja en el mundo real

y en el mundo virtual, lo que añade credibilidad a sus acciones y facilita que los clientes se puedan identificar con su mensaje.

Por otro lado, la cultura corporativa también ha colaborado para que la implantación resulte más sencilla. Se impulsa la participación a nivel interno, creando medidas como los '20 minutos'. A esto se suma el hecho de que la plantilla de Caja Navarra tiene una media de edad que la sitúa entre las más jóvenes del sector: más del 50% de los empleados se han incorporado recientemente, debido a su gran crecimiento en los últimos años.

Sin embargo, este ambiente a nivel organizativo no ha impedido que se encuentren barreras a nivel individual entre los empleados, provocadas principalmente por las dificultades que surgen al tratar de separar lo profesional y lo personal cuando se utilizan tecnologías sociales.

En los niveles directivos esta dualidad se refleja en un temor a que se muestre públicamente diferencias entre el mensaje corporativo y el personal. Mientras que el cliente cuenta con la ventaja de jugar un único rol, el empleado debe mantener al mismo tiempo su propia identidad, uno de los elementos enriquecedores de esta nueva conversación, y su imagen como profesional de la compañía.

Aun con estas posibles barreras, Caja Navarra trata de mantener abiertos tantos canales de comunicación como sea posible. Cuenta con canal propio en Twitter, perfil en Facebook y diferentes comunidades organizadas en torno a los blogs internos.

No se ha forzado la implantación de ninguna herramienta, sino que su aproximación ha consistido en un sistema de "prueba y error". Se ha experimentado y probado con diferentes herramientas, desechando aquellas que no funcionan, desarrollando y potenciando las que si muestran un cierto éxito.

La estrategia de Caja Navarra se basa en una nueva relación con el cliente que, sin duda, se está viendo favorecida por la utilización de estas herramientas sociales. Mediante todas estas acciones están consiguiendo diferenciarse de sus competidores y crear a su alrededor una comunidad de clientes que se sienten unidos a su entidad financiera. Como reconocimiento de este proceso, MERCO les otorgó el premio a la marca financiera de mejor reputación corporativa en 2008 y ESADE le premió por su Estrategia de Marca, destacando el proceso de reposicionamiento.

La diferenciación no sólo se produce en lo que se refiere a la imagen corporativa, sino que como Fernando Egido argumentaba, esta diferenciación se produce "porque te puede ayudar a innovar más rápido y mejor, porque te puede ayudar a fidelizar a tus clientes de una manera totalmente distinta y porque te puede ayudar a ser realmente consciente de tu situación".

A todos estos procesos ayudan las comunidades que ha tejido Caja Navarra a su

alrededor, La Comunidad de Banca Cívica, con más de un millón de usuarios, Eurecan, centrada en emprendedores, Tribucan, para la comunidad educativa, Pluralcan, comunidad de la diversidad y mujer y, finalmente, Saviálogos, concebido como un foro de pensamiento multidisciplinar.

Pero todas estas comunidades no están creadas como punto de reclamo en Internet, sino que son una parte de la estrategia global de la compañía, que se ha apoyado en las ventajas que las tecnologías sociales les ofrecían. En palabras de Fernando Egido "si no eres capaz de fidelizar al cliente con algo que incorpore una componente emocional, no tienes una comunidad. Y si no tienes una comunidad da igual que intentes crearla de forma *online*, porque no lo vas a tener".

En la situación actual, y más al estudiar una entidad financiera, parece obligatorio hacer una parada para reflexionar sobre el impacto de la crisis actual en esta apuesta por la Web 2.0. Fernando Egido distingue dos tipos de visiones, una considera este medio un gasto de marketing y publicidad y por tanto reducirá su presencia como parte del recorte de gastos que se prevé; la otra es la de aquellas empresas que entienden que este medio es realmente más barato que los tradicionales, está de moda y permite realizar mediciones mucho más interesantes. En este caso la empresa recortará el presupuesto destinado a medios tradicionales como televisión, prensa o radio.

A lo dicho anteriormente cabe añadir que el *software* social tiene la capacidad de establecer un canal de comunicación bidireccional que complementa, en el mundo virtual, el tradicional de las oficinas. Así la entidad obtiene un feedback que le permitirá conocer de primera mano aquellos puntos de mejora que detectan los clientes o que es lo que realmente aporta valor, entre otros muchos elementos.

En definitiva, el responsable de Negocio Digital de la CAN ve el *software* social como una oportunidad para gestionar una situación difícil, pero que se ve limitada por cierto desconocimiento y por el miedo a perder el control. Pero cuando el resto de entidades comprueben que los pioneros están comportándose de forma mejor que la media, decidirán adoptar estas tecnologías. En el mismo sentido se pronuncia Nacho Villoch del CiBBVA, que opina que la actual crisis en todo caso ayudará a potenciar estas herramientas todavía más.

Y esta visión se puede comprobar con los usos que están dando desde Caja Navarra a su experiencia en los nuevos formatos. Cuando la entidad acudió a la subasta pública creó un vídeo, en principio de uso interno, para explicar a sus empleados el porqué de esta decisión. Tras comprobar que ese mismo mensaje era el adecuado para sus clientes, colgaron el vídeo en Youtube, y este fue difundido por diversos blogs que se hicieron eco de la noticia.

La relación de CAN con los blogs no se ha limitado a esta ocasión. Por el contrario, se pueden encontrar diversos comentarios de empleados en varios blogs, siempre identificándose como empleados, siguiendo las normas de buena conducta de la Web 2.0. Además, el departamento de comunicación de Caja

Navarra decidió que sus notas de prensa contarían con los medios audiovisuales necesarios, vídeo, audio e imagen, de forma que los nuevos periodistas encontraran más valor en sus servicios.

Pero lógicamente no todas las experiencias de CAN han sido positivas. Su portal en Twitter tiene como primer *tweet* en el momento en el que se escribe este caso un link a un post con una noticia negativa para CAN. Se podría considerar un acto de transparencia, pero parece más bien un fallo en el agregador que se utiliza para seguir diversos blogs.

En cualquier caso, el balance total del uso del *Software* social en CAN bien puede considerarse un éxito. Cuestiones tan importantes en su proceso estratégico como la elección del proyecto, a nivel individual, con el que quiere colaborar el cliente o la fidelización de los clientes no hubieran sido posibles sin el uso de tecnologías y herramientas "dos-punto-cero".

Pero la clave de este éxito se encuentra en que no se ha intentado crear una nueva estrategia para este canal. Por el contrario, que se han utilizado las tecnologías como simples facilitadores, lo que realmente son, al servicio de la estrategia global.

Red.es es una entidad pública empresarial adscrita a la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio que tiene como fin impulsar la Sociedad de la Información en España. Este objetivo se concreta en múltiples actividades, dinamización del sector, apoyos económicos y otras muchas acciones.

Desde la llegada del actual Director General, Sebastián Muriel, la incorporación de herramientas de la Web 2.0 a la organización ha sido una constante. En la actualidad, Red.es cuenta con una amplia presencia en Internet que completa la ya obligatoria página web institucional.

El Director General, el gran impulsor de este cambio, define la Web 2.0 como "un espacio de conversación". Para @sebasмурiel (su alias en Twitter, una de las múltiples herramientas con cuyo uso predica) "permite lanzar mensajes y conceptos que queremos comunicar, pero mucho más importante es obtener el feedback de nuestros grupos de interés".

En esta línea, y aunque utilizan algunos elementos del *Software* social a nivel interno, es en su relación con su entorno donde destaca la adopción de las herramientas. Han establecido canales de comunicación de todas las formas que permite la Web 2.0: cuentan con un blog corporativo cuya gestión, eso sí, está externalizada y en manos de periodistas profesionales, *unblogenred.es*, un canal en Twitter, *redpuntos*, grupos en facebook como el de RedIRIS e incluso una televisión *online* en *tvenred.es*.

En cualquier caso, este proceso de adopción de *software* social y los valores que lleva asociado como son la cooperación, iniciativa, innovación o transmisión de conocimientos suponen realmente un cambio cultural que necesitará su tiempo para asentarse.

A nivel individual, los empleados han acogido de buen grado estas herramientas y su utilización por parte de los directivos. Estos gestos se han entendido como una señal de proximidad de la Dirección, provocando una conversación abierta. Así, el uso se ha extendido de forma natural, convenciendo poco a poco a los indecisos a través de los beneficios que iban detectando ellos mismos.

Pero, como ya se ha señalado, el verdadero cambio se ha producido en la relación de la institución con su entorno. Ahora los mensajes de Red.es llegan a una buena parte de sus "clientes-objetivo" a través de los medios que más utilizan, que se encuentran en la Web 2.0. A través del blog corporativo se puede estar permanentemente informado de la actualidad de todos los campos en los que interviene Red.es.

La televisión *online* cuenta con ocho canales temáticos que contienen más de 70 vídeos con los que profundizar en diversos temas, seguir eventos del sector TIC o escuchar entrevistas a personajes relevantes. Estos dos canales se complementan con la presencia en Twitter, donde se hace difusión de las noticias más interesantes y se mantienen en paralelo conversaciones con la "fuerzas vivas" de la Red más cercanas al fenómeno Web 2.0.

A todos estos medios a nivel institucional se le suman los múltiples canales de contacto que maneja su Director General y que atiende personalmente. Es posible seguir su actividad en Twitter y comprobar cómo mantiene a diario *conversaciones* con las personas más relevantes actualmente en el panorama TIC en España.

También está abierto a la conversación en su blog, con una temática mucho más personal. No es raro encontrarse comentarios suyos en diversos blogs o en el propio de Red.es felicitando al equipo responsable cuando alcanzaron la calificación de PageRank 7 (PageRank es una clasificación de relevancia y reputación de facto en la Red y se corresponde con la puntuación concedida a cada sitio web por Google).

Todo esto consigue una gran cercanía con su "público". Estas herramientas le permiten estar en contacto directo con la realidad. Ha eliminado las fronteras que rodean tradicionalmente a un Director General para entablar una conversación fluida y continua con su entorno.

## IBM: La Multinacional 2.0

---

IBM no es una compañía más en el universo de la Web 2.0 y el *software* social. La empresa cuenta con uno de los sistemas de *software* social más completos a nivel internacional, combinando de forma integrada diferentes tecnologías, cada una con un propósito específico. Pero, aunque esto ya la posiciona como un referente claro en la aplicación de las herramientas 2.0 en la empresa, lo que realmente diferencia a IBM es que comercializa la única suite completa para entorno empresarial, Lotus Connections 2.0, nacida de la experiencia de la compañía a nivel interno.

Implantar *software* social en una compañía con casi 400.000 empleados supone un reto, sin duda. Pero al mismo tiempo, las *externalidades de red* propias de estas tecnologías provocan que el valor obtenido por los empleados sea significativamente superior al contar con tantos potenciales colaboradores.

Para la realización de este caso de estudio se contó con la colaboración de Luis Suárez, evangelista de *software* social de IBM y un profesional con larga experiencia en Gestión del Conocimiento en la empresa. Su trayectoria le ha permitido obtener una panorámica nítida de la evolución del *software* social a la empresa y las transformaciones que se están dando en estos entornos.

Luis Suárez entiende la Web 2.0 como un fenómeno esencialmente social, donde la tecnología juega el papel de facilitador de la *conversación* y que permite interactuar a las personas de una forma colaborativa, más abierta y transparente. Se debe por lo tanto, centrar la aplicación del *software* social al individuo, a la persona que colabora y participa, de forma activa o pasiva, en la conversación que se da en la red.

Para ello es necesario que los empleados comprendan e integren en su forma de trabajar los pilares que sustentan este movimiento, como la transparencia y la colaboración entre otros. Y es aquí donde se encuentra la primera barrera, y una de las principales, para el uso de *software* social a nivel empresarial.

Luis Suárez explica que existen grandes diferencias culturales. "En Europa, y quizás más en los países mediterráneos, existe todavía demasiados tapujos a la hora de compartir conocimientos. No existe esa cultura de compartir conocimientos por el puro hecho de compartir conocimientos". Esto explica las grandes diferencias existentes en la adopción de las herramientas 2.0 en las empresas a cada lado del Atlántico.

La explicación de este fenómeno se encuentra en la idea tan extendida en las culturas mediterráneas de que el conocimiento es poder. En palabras de Luis Suárez, "La gente piensa que en el momento en el que tú compartes tus conocimientos la compañía te hace prescindible. Cuando es al contrario, cuantos más conocimientos compartes más imprescindible te haces porque más gente depende de ti desde el punto de vista de que tú eres una fuente de conocimientos

para ellos". Sin duda un gran cambio de mentalidad que supone una gran barrera para el éxito de la implantación del *software* social en la empresa.

Pero ésta no es la única barrera que encuentra el "evangelizador" en España. En su opinión, "*El principal desafío [...] en España es quizás que todavía existe una cultura de la productividad por la mera presencia*". Esta falsa asociación entre presencia y productividad limita las posibilidades de desarrollo de las oportunidades que ofrece el *software* social, que "*demuestra que se puede ser igual de productivo o más trabajando virtualmente*".

Pero el individuo no siempre ha sido considerado por el mundo empresarial como la palanca para articular una empresa más innovadora, ágil y capaz de dar respuesta a las necesidades de los clientes. Como explica Luis Suárez, "*la gente*" ha sido tradicionalmente relegada a un segundo plano por la tecnología, donde se enfocaban todos los esfuerzos organizativos, especialmente en áreas como la gestión del conocimiento.

A nivel organizativo el factor con más peso para el éxito o fracaso del *software* social es la cultura. En este sentido, asegura que "*La cultura de IBM siempre ha sido bastante colaborativa de por sí*". Fuera del correo electrónico, en cuanto a lo que eran bases de datos colaborativas o foros, ya eran bastante populares, por lo que "*el salto para convertirse en una entidad colaborativa ya estaba dado*".

Otro factor determinante es la actitud de las personas con poder de decisión hacia estas herramientas. Destaca que "IBM siempre ha mantenido una actitud muy abierta en cuanto a la adopción del *software* social". Señala 2005 como el año en el que se decidió eliminar cualquier limitación o barrera para la utilización de estas herramientas, en parte debido por la imposibilidad de controlar una compañía de casi 500.000 personas, entre contratistas y empleados fijos, en parte por la comprensión de una nueva realidad empresarial.

Esta nueva realidad se basa en la idea, defendida por Sam Palmisano (CEO de IBM), de que en la nueva realidad global "post-Internet" la empresa debe disolver las fronteras que antes las definían y al mismo tiempo otorgar más poder a sus empleados, de forma que se vean a si mismos como colaboradores creativos de un reto continuado.

Lógicamente, al disolver estas fronteras la empresa pierde parte de control, aceptando que aquellos con los que se relaciona tienen la posibilidad de tener voz y voto. De esta forma, las conversaciones *no confidenciales* que antes se daban *detrás del firewall*, en el entorno corporativo, ahora pasarán a producirse *fuera del firewall*, abiertos al público externo.

Luis Suárez ejemplifica este proceso mostrando cómo "empleados que antes estaban trabajando *detrás del firewall* y estaban haciendo sus propios intercambios de conocimientos para luego presentarlos al cliente, ahora irán a un ambiente donde todo el mundo podrá acceder a ese mismo conocimiento tanto si

eres cliente como si no lo eres". Y estos ámbitos de discusión o conversación, como pueden ser diferentes aplicaciones o redes sociales, blogs, wikis, al ser abiertos, están fuera del control de la propia compañía.

Las consecuencias para la empresa al ceder este control son, en su opinión, positivas. En sus palabras, "(...) *lo que se está consiguiendo es humanizar el contacto entre cliente y empresa y está humanizándolo de una manera donde hay una conversación directa, de tú a tú, al mismo nivel, sin jerarquías, sin imposiciones*". Remarca que esto se dará con aquella información no confidencial o que no deba ser protegida como propiedad intelectual, que seguirá siempre detrás del firewall corporativo y protegida.

Se muestra asimismo mayor orientación al cliente, clave en la venta de servicios, principal negocio de IBM. Cree que "*Al transmitir la información de una forma más abierta, más transparente, estás dando a entender quizá un grado mayor de preocupación por lo que realmente quiere el cliente. Algo que hace 10, 15 años era impensable.*"

Unos de los ejemplos de estos usos en IBM España es el uso que están dando a las herramientas 2.0 los *business partners*, que mantienen así la comunicación no solamente con IBM sino que también incluyen a sus clientes. Esto crea, en palabras de Luis Suárez, "*una conversación múltiple que antes no estaba sucediendo. Y obviamente, lo que se produce es un flujo de información mucho mas rápido, mucho más abierto y mucho más directo para los diferentes agentes involucrados*".

También identifica otro cambio importante. Ahora los clientes tienen un canal de comunicación directo no solamente con el vendedor, sino que también lo tienen con los desarrolladores. Esto provoca que los productos evolucionen y mejoren mucho más rápido, "*porque ese continuo fluir de comentarios sobre como mejorar la aplicación, va directamente a un grupo de desarrolladores*".

Además, los empleados tienen la posibilidad de escribir en blogs públicos, sin encontrar ninguna barrera o resistencia en la organización. Sólo hay unas instrucciones básicas, que más bien constituyen una guía para relacionarse con el mundo 2.0. Esta política es pública y puede ser usada por los clientes y *partners* sin ningún tipo de restricción. Quizás es esta actitud la que muestra más claramente la decisión por parte de la dirección de IBM de apostar por la nueva realidad del *Software social*.

En esta relación a nivel externo, *fuera del firewall*, la herramienta más popular en IBM es LinkedIn, donde hay más de 250.000 empleados registrados, seguida por Facebook. Sin duda las redes sociales son las más populares. El *microblogging* está comenzando a tener relevancia, en base al comentario, "*lo espectacular es la desbandada tremenda de empleados hacia Twitter*".

Sobre esta interacción a nivel externo, Luis comenta que "*necesitas clientes, y*

*clientes dentro del firewall no los vas a encontrar. Entonces te vas fuera y como existen estas herramientas, aparte de las de IBM, provoca que la gente empiece a compartir conocimientos con sus clientes, con otros expertos, etc".*

Estos usos ya vistos son a nivel externo, pero IBM cuenta con herramientas de *Software* social a nivel interno con gran potencial. La herramienta más utilizada actualmente son las wikis, en las que todos los empleados de IBM han entrado al menos una vez. Como señala, este hecho se produce *"por la naturaleza de lo que hacen los wikis, que es elaborar contenido colaborativamente en grupos"*. La compañía cuenta, según los últimos datos publicados, con 25.000 wikis donde se elaboran documentos que quedan a la disposición de todos los empleados.

La siguiente herramienta más utilizada son los marcadores sociales, sobre la aplicación de IBM, Dogear. Esta herramienta tiene menos usuarios creadores, pero cuenta igualmente con 600.000 enlaces añadidos y clasificados con una de las casi millón y medios de etiquetas creadas.

Pero el valor de esta aplicación radica en la integración que se ha realizado con el motor de búsqueda interno. Así, cuando un empleado realiza una búsqueda, se inyectan los enlaces en los resultados, que en muchos casos pueden ser más relevantes que la documentación que podría encontrar internamente. Y como apunta Luis Suárez, *"no lo usa toda la compañía, de hecho el número ronda los 20.000 empleados. Pero como es tan abierto, y tan transparente, el resto de la compañía se beneficia"*.

La tercera herramienta interna más utilizada es una combinación de redes sociales y blogs. Existen más de 60.000 perfiles en la red social interna, Beehive, que permite las mismas funcionalidades que redes públicas como Facebook. Luis Suárez considera que el éxito de esta herramienta radica en el tono *"desenfadado que involucra, no es una herramienta con los típicos colores azules de IBM, sino que es naranja, con el concepto de la colmena, con las abejas..."*. Al ser más desenfadado, el empleado entiende que *"puede venir como persona, como individuo dentro de la compañía y compartir lo que tengo en la cabeza"*.

El uso de los blogs a nivel interno comenzó en 2003. En la actualidad cuentan con 260.000 entradas y comentarios en miles de blogs. Aunque el volumen de posts pueda parecer bajo, *"es que ese contenido antes no estaba en ningún lado. No había sido compartido en ningún otro sitio (...). Hay varios miles de blogs, pero el contenido generado beneficia a todos"*

Como punto final, en cuanto a las tendencias futuras, señala la importancia del *microblogging* y *microsharing*. Ahora mismo el número de usuarios es reducido, 3.000, pero *"hace un año éramos apenas 50"*.

## IBM en números 2.0

### La compañía:

350.000 empleados  
200.000 contratistas  
170 países  
2000 sedes

### Marcadores sociales:

600.000 marcadores  
1.400.000 etiquetas  
20.000 usuarios

### Blogs:

62.000 usuarios  
260.000  
entradas  
30.000 etiquetas

### Wikis:

25.000 wikis  
350.000 lectores únicos

### Comunidades:

1.800 Comunidades

### Online

147.000 miembros  
1.000.000 mensajes

## **A modo de conclusión 7'tweets' para el éxito de la empresa 2.0**

***Predica con el ejemplo. "Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera", A. Einstein dixit.***

Predica con el ejemplo, evangeliza en tu empresa y su ecosistema de clientes y proveedores, como lo ha hecho IBM integrando las herramientas y tecnologías "dos-punto-cero" en todos los ámbitos de la compañía dejando que siguieran su curso de maduración hasta convertirse en productos comerciales de la empresa; lidera el cambio organizativo y cultural, tal como Sebas Muriel, Director General de Red.es, hace, convirtiéndose en el principal impulsor del uso de las tecnologías que quiere extender en su organización. Son sólo dos ejemplos de la importancia que tiene la apropiación de la tecnología en la empresa para la gestión del cambio.

La adopción del *software* social es un proceso lento que requiere, en la mayoría de los casos, un cambio cultural asociado a la nueva forma de trabajar, de comunicarse y de relacionarse. Por ello, es necesario que exista un compromiso a todos los niveles de la organización, especialmente en los más altos. Siguiendo esta línea, en CAN esta iniciativa está liderada por un equipo directivo especialmente joven, que está acostumbrado al '*entorno Web 2.0*'. En BBVA, el Centro de Innovación (CiBBVA) es la punta de lanza de un cambio que pretende asociar el atributo "innovador" a la marca. El CiBBVA actúa como promotor de las mejores prácticas para la innovación en todos los ámbitos del negocio, atrayendo al talento existente dentro y fuera de la propia organización, abriendo camino en una cultura más tradicional.

***La tecnología forma parte de tu estrategia. Incorpora las nuevas herramientas y tecnologías a tu visión estratégica.***

Se ha repetido hasta el aburrimiento, pero ello no impide que sigan dándose situaciones donde la estrategia tecnológica no está alineada con la estrategia "corporativa". No todas las compañías comparten "valores" con la Web 2.0 como lo hace Caja Navarra, pero esto no significa que la nueva realidad no tenga acomodo en la organización. IBM no los comparte y se ha convertido en un referente a nivel mundial. Para ello ha seleccionado aquellas herramientas que mejor se adaptaban a su situación y las ha desarrollado y potenciado.

Si la compañía consigue integrar sus iniciativas para el cambio y la apropiación tecnológica con su negocio, dará una imagen más coherente, más auténtica. Así se refuerza la imagen corporativa, dentro y fuera de la compañía, y se consigue crear una relación más sólida con empleados y clientes.

La etapa de recesión económica que vivimos es una buena piedra de toque para comprobar, al menos en primera instancia, la consistencia de la estrategia de aproximación que tu empresa ha adoptado frente a la retórica "dos-punto-cero": en los casos de uso analizados ninguna de las personas entrevistadas ha declarado percibir un cambio sustancial en esa estrategia a la vista de las restricciones que se imponen para capear el temporal que se nos viene encima para los próximos dos o tres años.

***¿Oyes eso? Son tus clientes... Escucha a tus clientes: te están hablando para que mejores, no para hacerte daño.***

Dicen que la verdad duele. Puede ser o no cierto, pero seguro que si la sabes interpretar te ayudarán a mejorar. Hay que romper las fronteras que separan empresa y sociedad y comenzar a conversar con los clientes. Es cierto que así se pierde parte del control, ¿pero acaso lo ha tenido alguna vez la empresa?. La única diferencia notable es que ahora se puede participar en una conversación que antes tenía lugar fuera del alcance de la organización.

Es el caso de Red.es, que ha abierto múltiples canales de comunicación (blog corporativo, Twitter personales, TV en Internet, presencia en redes sociales, etc.) donde puede interactuar con sus "clientes". Su mensaje llega directamente a aquellos que tienen que escucharlo, sin pasar por ningún intermediario que pueda filtrar su información y al mismo tiempo puede conocer la reacción de estos a sus políticas de primera mano.

***Si es el cambio lo que te molesta, conviértete en cambio.***

Este fenómeno "dos-punto-cero", caracterizado socialmente por el uso (y a veces abuso) de cierto tipo de herramientas y tecnologías, nos enfrenta con una situación de cambio con una complejidad considerable: son precisamente los elementos que identificamos como amenazantes (esas tecnologías y su impacto en la forma de trabajar y de relacionarse de las personas en cualquier tipo de organización) los que se perfilan como las mejores bazas a nuestro alcance para gestionar ese cambio, muchas veces dramático, con ciertas garantías.

Los casos analizados en el sector de los medios de comunicación (*soitu.es* y *lainformacion.com*) ilustran cómo dos personas con una trayectoria considerablemente dilatada en medios tradicionales, que se han tenido que enfrentar antes a la popularización de Internet, la Web y los medios digitales, han decidido liderar el cambio que ha transformado de arriba a abajo su sector, no sólo apropiándose de las tecnologías "dos-punto-cero" casi por "inmersión", se empapanan por completo de la dinámica y los valores asociados con el uso cotidiano de aquellas tecnologías.

**Solo NO; con amig@s, Sí". Compartir es bueno.**

Incluso las organizaciones empresariales que han decidido incluir en su estrategia una gestión del conocimiento consistente predicán aún, de forma implícita y velada, con el credo del gerente inmovilista, "el que pueda, que no sepa; y el que sepa, que no pueda". La transparencia en todos los niveles de relación no es sólo un valor para incluir en la visión de la compañía, sino que resulta rentable para el negocio.

Ofrecer instrumentos técnicos para compartir el conocimiento de sus ingenieros e investigadores es la norma en IBM, que ha impulsado la actividad de un equipo internacional de "evangelizadores" dedicados a la promoción de estas tecnologías "dos-punto-cero" entre potenciales clientes, distribuidores y el ámbito social en general.

Red.es ha conseguido vencer el tradicional recelo de un sector tan dinámico como el de Internet a acercarse a "La Administración", con mayúscula, ofreciendo un nivel de transparencia en la comunicación, de las acciones acometidas, los objetivos de sus programas, los recursos empleados o los proyectos en desarrollo, hasta ahora nunca visto.

CAN o BBVA han iniciado acciones (como por ejemplo los Saviálogos de la primera o Planta29 del segundo) en líneas similares para atraer las ideas y las personas con talento que puedan aportar al negocio, con encuentros y actividades donde la transparencia y la participación son la norma.

***"Uno se puede permitir perder la cabeza momentáneamente; pero, lo que no se puede permitir es perder el norte".***

La práctica totalidad de los modelos de innovación que se manejan hoy en esta parte del mundo consideran que siempre se pase por una fase inicial de "simple" excitación tecnológica que, siempre que no termine en *tecnorexia*, da paso a un proceso de maduración y de expectativas decrecientes que antes se han estancado, habitualmente, en el punto de máxima abstracción del discurso de los gurús de guardia.

La Red, la propia Internet o incluso la Web, con sus veinte años recién cumplidos, aún se puede situar en esa fase en multitud de ámbitos de utilización. El empeño consciente para evitar caer atrapado por la moda "dos-punto-cero" es un lugar común de los casos que se han analizado: uno de los puntos más relevantes es la adopción de políticas genéricas que favorezcan la adopción de las herramientas y tecnologías a distintos ritmos por parte de los empleados; tal como ilustran, por ejemplo, la política de uso de los blogs corporativos en IBM, o la falta de definición "cerrada" de un conjunto de herramientas para el puesto de trabajo de los redactores en [soitu](http://soitu.org) o [lainformacion.com](http://lainformacion.com).

***Son las personas, eres tú; somos nosotr@s. Es la Red.***

A la hora de abordar el análisis de los casos de uso incluidos en el estudio se ha encontrado que las definiciones de la Web 2.0 como fenómeno consideraban un ámbito empresarial extendido a la sociedad en su conjunto, haciendo especial hincapié en la importancia de la componente social, relacional dentro de los valores asociados a las tecnologías "dos-punto-cero".

Este es un punto muy relevante: si no entendemos el cambio en su contexto (socio-técnico) estaremos poniendo el primer clavo a nuestro propio ataúd 2.0: trabajar no debe ser distinto de vivir; de la misma forma que no lo es aprender. Es importante darse cuenta de esto a la hora de implementar cualquier tipo de estrategia de aproximación a este fenómeno.

