

TENDENCIAS Las oportunidades que esconden las redes sociales no pasan inadvertidas en los departamentos de recursos humanos. Empresas como Acciona, IBM, Banesto o Cap Gemini ya han comenzado a desarrollar programas de reclutamiento y formación basados en tecnologías 2.0, una transformación que viene marcada más que por una revolución digital, por un cambio cultural. **Por Montse Mateos y Tamara Vázquez**

La gestión de personas se viste de 2.0

La adaptación de la función de recursos humanos al fenómeno 2.0 es una realidad que se encuentra aún en una fase incipiente o inexistente, en la mayoría de las organizaciones nacionales. Son las áreas de marketing y de tecnologías de la información las que llevan la batuta. No obstante, algunas empresas como IBM, Banesto o S21Sec ya piensan en esta plataforma como una opción muy rentable para gestionar personas.

La multinacional estadounidense cuenta con el *Thinkplace*, un espacio que permite la generación de ideas y su transformación de forma ordenada en la red; Banesto puso en marcha hace un par de años el *GPS Profesional* (Guía de Progresión Profesional Sostenida), un mapa de carreteras digital accesible a toda la plantilla del banco a través de la Intranet. Por último, S21Sec ha creado la *Aplicación de la vigilancia digital a los procesos de gestión de personas*, un concepto 3.0 que permite la participación masiva de los usuarios en el *cloud computing*, lo que ya se conoce como la *nube de Internet*.

Una de las últimas en sacar partido al *management 2.0* es la multinacional española Acciona, que esta semana ha lanzado su *Canal de Empleo* (www.canalempleo.acciona.es), un espacio online donde la firma no sólo publica todas sus ofertas laborales, sino que proporciona un vía de comunicación bidireccional entre empresa y candidatos, sustentada sobre la participación activa de su departamento de recursos humanos en redes sociales y profesio-



nales –como Facebook, Twitter y LinkedIn–, blogs y el canal que la compañía ha habilitado en YouTube, entre otras comunidades virtuales. “Frente a una bolsa de currículos estática, este portal es una red social de potenciales candidatos. Queremos ser una empresa cercana, con la que puedan interactuar y de la que, a medio plazo, quieran formar parte. Más que una herramienta de selección tradicional, el *Canal Empleo* nos permite desarrollar una

estrategia de marketing y *employer branding* con los usuarios”, explica Alfonso Callejo, director de recursos humanos de Acciona.

Segmentación de candidatos

Para optimizar esta comunicación, la empresa segmenta a los candidatos a partir de parámetros como su titulación académica y su experiencia profesional. Una vez definido su perfil, el usuario podrá ser invitado a participar en los grupos específicos

Acciona ha lanzado esta semana su ‘Canal de Empleo’, un espacio online pionero

que Acciona ha creado en LinkedIn o recibir en su muro de Facebook aquellas ofertas de empleo que encajen con sus expectativas profesionales, así como mensajes de texto y boletines informativos.

Como expone Callejo, el objetivo de la empresa a largo plazo es captar a los mejores ingenieros, un colectivo que cada vez será más escaso. “Para esto, intentamos que nuestra compañía destaque entre los candidatos más

SIGUE EN PÁGINA SIGUIENTE

EN PORTADA

VIENE DE PÁGINA ANTERIOR

jóvenes. Queremos RE ilusionarlos a pesar de este período de crisis", comenta.

No es la primera vez que el departamento de recursos humanos de Acciona lanza un proyecto basado en la web 2.0. El pasado otoño la firma presentó su campus virtual, una comunidad de aprendizaje compuesta por aulas virtuales, vídeos, presentaciones, casos multimedia, *podcast*, resúmenes de libros de gestión, etcétera, cuyos contenidos han ido aumentando gracias a la participación activa de sus trabajadores.

En este sentido, analistas como Andrew McAfee, investigador del Massachusetts Institute of Technology (MIT), subrayan que las nuevas tecnologías cumplen una función más allá de socializar, porque permiten capturar el conocimiento disperso en la organización y generar ideas. Es lo que Marcello Rinaldi, responsable de *social learning* de Avanzo, denomina Empresa 2.0: "Un tipo de organización que potencia el diálogo entre sus miembros y que hace suyo todo lo que esta plataforma ha enseñado que es beneficioso para el individuo".

Por su parte, Adolfo Corujo, director de comunicación online en Llorente & Cuenca, lo considera una necesidad para el área de personas. "Les resultará casi imprescindible desenvolverse con las nuevas aplicaciones de la web 2.0. La explosión de las identidades personales en Internet, a través de cuentas en redes sociales o en espacios web propios, ofrece un caudal enorme de información para la captación del talento".

Del dicho al hecho

Sin embargo, este tipo de experiencias son poco frecuentes en España. José Manuel Casado, presidente de la consultora 2C, recuerda que sólo un 23% de las firmas nacionales, frente a un 32% de las europeas y un 54% de las anglosajonas están aplicando la tecnología 2.0 en sus organizaciones.

En su afán de colaboración Cap Gemini participa en *Yammer*, un servicio de *microblogging* para empresas, en el que la consultora cuenta con casi 6.000 usuarios y donde genera entre 200 y 500 mensajes al día. Carina Pueyo, *senior manager* de recursos humanos de esta organización, explica que "de los casi 6.000 usuarios que tenemos en el mundo, un pequeño porcentaje contribuye masivamente, y un número más amplio participa de forma puntual o no participa, limitándose a seguir las conversaciones. Lo mismo sucede cuando hemos creado un grupo en alguna de las redes sociales (LinkedIn, Xing, Facebook), la participación es relativamente reducida respecto al número de usuarios. Es clave el papel de los *champions* que dan vida a la herramienta y la masa crítica para que la herramienta sea realmente útil". Corujo considera fundamental la función de estos moderadores y dinamizadores de la participación de sus empleados y les augura un papel relevante: "De facilitadores de información pasarán a ser promotores de interacción. Su éxito se medirá tanto por la capacidad de convocatoria como por la capacidad de orientar la conversación hacia resultados útiles para la organización".

La transparencia y la democratización son la esencia de las herramientas web 2.0, un ADN que, en opinión de Pueyo, va a permitir que las ideas de cualquier persona en cualquier parte de la organización tengan visibilidad y puedan seguir construyéndose

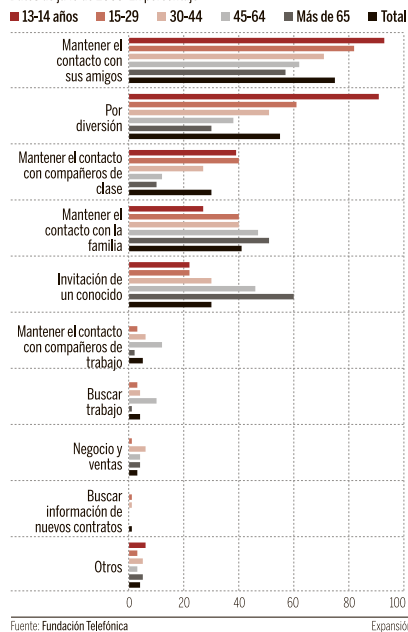
JÓVENES Y REDES SOCIALES

No sin mi Facebook

Las redes sociales se han convertido en uno de los medios de comunicación esenciales para los adolescentes. El 58% de ellos consideran que disponer de acceso a estas comunidades virtuales en el lugar de trabajo es un factor fundamental para valorar una oferta laboral, según un estudio llevado a cabo en Estados Unidos por Deloitte y la organización Junior Achievement. Sin embargo, una investigación desarrollada por la Fundación Telefónica muestra que este colectivo pertenece a una red social sobre todo porque quiere mantener el contacto con amigos, mientras que son los adultos quienes lo hacen motivados por aspectos relacionados con el trabajo y la familia. En Estados Unidos, estas comunidades virtuales han pasado de ocupar el 8,9% del tiempo total dedicado a internet al 23,4% en sólo un año. Un fenómeno que tiene carácter global en todos los países. España, por ejemplo, es la segunda región europea en el uso de redes sociales, que son utilizadas por tres de cada cuatro internautas. Dentro de estos medios, es considerable el éxito que Facebook ha tenido en el último año, adelantando a Tuenti como red social con mayor número de usuarios. El 4% del tiempo total dedicado a internet se invierte en navegar por Facebook, comunidad en la que más de la mitad de los internautas españoles tiene un perfil. Sin embargo, su uso en horario laboral aún se ve con escepticismo desde las organizaciones, muchas de las cuales limitan su acceso debido, entre otras razones, a la pérdida de tiempo profesional, la capacidad que tienen para difundir rumores y el miedo a posibles filtraciones de información, según Deloitte. Y es que, como concluye Francisco Huertas, socio responsable de talento, organización y personas de Accenture, "los entornos WEB 2.0, aunque intuitivos para las generaciones de Facebook y YouTube, resultan todavía desconocidos o, incluso, hostiles para las generaciones anteriores".

RAZONES DE LOS USUARIOS PARA UNIRSE A UNA RED SOCIAL (EEUU)

Datos de julio de 2009. En porcentaje.



Fuente: Fundación Telefónica

'WIKIS' Y 'BLOGS'

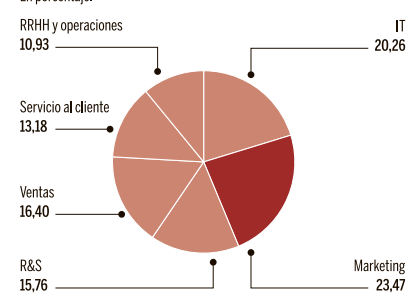
Colaborar, participar y comunicar es muy rentable

Wikis y blogs son el nexo de unión entre los 120.000 empleados que integran Telefónica Latinoamérica. A partir de una iniciativa del área de comunicación interna (depende del presidente de Telefónica Latinoamérica), la multinacional ha puesto en marcha Comunica 2.0, un proyecto que pone en contacto a través de estos soportes a España y los 13 países en los que opera Telefónica en América Latina, en total 120.000 empleados. La Wiki y un ecosistema de blogs han sido los primeros pasos que han materializado una iniciativa que se cerrará con el desarrollo de una red social. Pablo Fuentes, gerente de comunicación interna de Telefónica Latinoamérica, explica que "el objetivo de esta iniciativa es cubrir la brecha digital para aplicar el ocio en las redes sociales de los empleados en beneficio de la compañía". La Wiki se lanzó en noviembre de 2009, y en los tres primeros meses ha registrado 1.700 usuarios, 1.920 artículos publicados, 60.000 visitas y un total de 170.000 páginas vistas. Desde el punto de vista de la compañía es una buena evolución, teniendo en cuenta que esos meses ha sido período vacacional en Latinoamérica. En el blog, que se puso en marcha el pasado mes de enero, se han publicado 30 posts, que han recogido más de 140 comentarios, y se han recibido cerca de 6.000 visitas. Para lograr estas cifras, la multinacional inició este proyecto impulsando una cultura corporativa en el uso de estas nuevas tecnologías. Uno de los primeros pasos fue detectar dentro de la organización a los *early adopters* expertos en el uso de las herramientas 2.0 a los que se incorporó al proyecto en una fase piloto. En la actualidad más de 400 *wikipedias* se ocupan de difundir el uso de la Wiki en la empresa. Algunos estudios reflejan que la implantación de tecnologías wiki (significa rápido en hawaiano) en un entorno corporativo impulsa también la productividad, a través de la mejora de los procesos de colaboración y la potenciación de los canales de comunicación. Sin duda una buena excusa.

¿QUIÉN UTILIZA HERRAMIENTAS 2.0 EN LA EMPRESA?

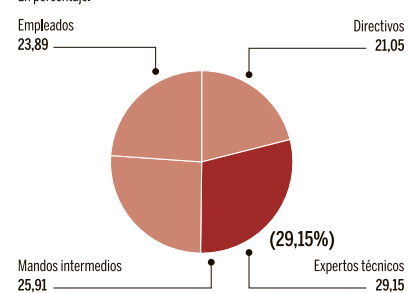
> Función

En porcentaje.



> Tipos de empleados

En porcentaje.



Fuente: Encuesta Global de McKinsey de 2009, sobre cómo las empresas se benefician con el Enterprise 2.0

Expansión

en colaboración. Francisco Huertas, socio responsable de talento, organización y personas de Accenture, destaca una derivada de valor adicional en estas iniciativas: "El impacto positivo en la motivación y el compromiso de las personas que suelen tener cualquier iniciativa de carácter participativo".

Cambio en organizaciones

Sin embargo, no es oro todo lo que reluce, y esta nueva manera de trabajar implica un cambio importante en las organizaciones. Así, para Huertas "el reto de implantar estas soluciones no es de tipo tecnológico, sino de transformación cultural, por lo que es necesario activar las palancas de la comunicación, la formación y la motivación para vender su utilidad, enseñar a utilizarlas y estimular su incorporación natural al trabajo del día a día". Jorge Calviño, director de gestión de talento de Microsoft, explica cómo llevar a cabo esta revo-

Implantar estas soluciones supone una gran transformación cultural

El nuevo 'liderazgo 2.0' está basado en la colaboración, no en el poder

lución en la práctica: "La propia filosofía de la web 2.0 hace que el éxito de la implantación de plataformas de este tipo dependa absolutamente de la comunidad y ésta debe validar el éxito. Tal como nosotros ya hemos hecho en *PuntoCero*, nuestra red social interna, la implantación ha sido desde la comunidad hacia arriba contando siempre con el apoyo de la dirección de la compañía".

Parece evidente que en esta transformación, la concepción de liderazgo y de poder tiene que cambiar. Pilar Jericó, socia de InnoPersonas, habla ya de Liderazgo 2.0, "basado en la colaboración, no en el poder. Si quieres colaborar lo que prima es una autoridad propia y la alimentación que hay alrededor. Este nuevo líder consigue que las personas hagan lo que él quiere que hagan y el mecanismo basado en compartir crea valor". Para ella el 2.0 es un cambio de modelo mental, "no se trata de tener un blog". Corujo coincide con Jericó en que las princi-

pales barreras para implantar este intercambio de información están relacionadas con las pautas y normas de conducta establecidas en las empresas: "Cuanto más jerárquicas y normativas sean, más esfuerzo les costará adaptarse a este movimiento".

Otras son las que apunta Esteve Sabaté, socio director de Enter Systems Integrho: "Muchas organizaciones todavía usan tecnologías no orientadas a la red, y hay profesionales habituados al uso del ordenador pero que desconocen todas las plataformas actuales de web 2.0. Por último, otra barrera es el concepto equivocado de inseguridad de la red".

Expansión & EMPLEO.com

GESTIÓN 2.0

Nuevas tendencias en gestión y perfiles: www.expansionyempleo.com/contenido