



e-penteo

Entrevista a:

Eugeny Káganer Profesor Asociado en IESE Business School

“Las empresas tienen que empezar a pensar en herramientas 2.0, y tienen que hacerlo ahora”.

Blogs, redes sociales, wikis, microblogging, colaboración, CRM social, gestión de clientes 2.0, empresa 2.0... términos como estos han inundado las organizaciones durante el último año obligándolas a reaccionar, a tomar una decisión en un sentido u otro. ¿Debemos implantar una red social corporativa? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Y una nueva plataforma de colaboración interna? ¿Cómo tenemos que conectar con nuestros clientes en la era de Internet? Todas estas preguntas presionan no solo al CIO, también al resto de directivos, desde el CEO al director de RR. HH.

En este ePenteo, **Eugeny Káganer, Profesor Asociado en IESE Business School** y experto en redes sociales corporativas y el desarrollo del concepto “empresa 2.0”, da su visión sobre el tema, como complemento a los Encuentros Enfocados que hemos realizado recientemente.

Por *Manuel Ángel Méndez*

Penteo: Hay muchas definiciones del concepto “empresa 2.0”. ¿Cómo lo definiría usted?

Eugeny Káganer: La etiqueta de “empresa 2.0” genera mucho debate. El término “social” ha adquirido una connotación muy negativa en el mundo corporativo. Cuando dices “social”, la gente visualiza a empleados distraídos de su trabajo hablando en un chat sobre qué van a hacer al

finalizar la jornada. Por eso muchas compañías prefieren hablar de “colaboración”. Las dos etiquetas más comunes para referirse a este fenómeno son “empresa 2.0”, que es un término que se centra más en las herramientas, y “social business”, que incorpora muchas otras cosas, como procesos, cultura empresarial etc. Desde mi punto de vista, no se trata de la tecnología, aunque es un facilitador clave. Se trata de un cambio muy profundo que afecta a las empresas tanto interna como externamente y que hace referencia a esas cosas que solíamos hacer offline (hablar con clientes, empleados...) y que ahora hacemos online a través de herramientas de colaboración.

– Penteo: ¿Cuál es el nivel de adopción de este tipo de iniciativas entre empresas españolas respecto a otros países?

EK: De media, el nivel de conocimiento entre las empresas españolas de este tipo de tecnologías online es algo menor comparado con a una audiencia internacional, especialmente respecto a EEUU. Pero al mismo tiempo, el interés que demuestran está creciendo muy rápido. Muchos proyectos están surgiendo en la parte de “social media”, que se centra más en aspectos de marketing y publicidad. Pero cada vez más CEOs, CIOs, gerentes de recursos humanos y otros cargos se están interesando en cómo utilizar estas herramientas para dar mejor soporte a equipos dispersos globalmente, para expandirse en otros países, ofrecer formación etc.

– Penteo: ¿Coincide con algunos de los datos ahí fuera que apuntan a que las empresas están gastando todavía muy poco en estos proyectos?

EK: Sí, el mercado es todavía muy pequeño pero algunas cifras ya predicen que este año la inversión en colaboración y BI será más grande que la de proyectos de automatización de procesos. Añadir una capa de colaboración sobre los sistemas tradicionales es un cambio importante. Otro aspecto clave es que la mayoría de estas herramientas se alojan en la nube en modelos de pago por uso, por lo que la inversión inicial es muy baja, de ahí que los presupuestos sean menores.

– Penteo: ¿Qué departamento o cargos directivos dentro de la empresa están viéndose más impactados por estas nuevas herramientas?

EK: En este momento no hay un único punto de propiedad o impulso de estas iniciativas dentro de la empresa. Depende mucho de cada caso y de quién tenga las necesidades. Si hablamos de “social media”, suele ser marketing y comunicación. En formación, el departamento de RRHH. Lo interesante es que hasta ahora el departamento de sistemas (DTIC) ha sido muy reacio a impulsar estos proyectos. Se tiende a pensar que el DTIC debería estar en el centro de los mismos y la realidad es que muchas veces acaban al margen. De todas formas, por definición, este tipo de iniciativas son completamente transversales.

– Penteo: La primera pregunta que se hacen las compañías respecto a proyectos de “empresa 2.0” suele ser: “¿Es esto para mí?, ¿debo hacer algo?”. ¿Qué análisis inicial deben realizar las empresas para saber si realmente deben reaccionar al concepto de “empresa 2.0”?

EK: Creo que una de las claves es que la gente ya utiliza estas herramientas en su vida diaria, redes sociales, blogs... cuando llegan a su trabajo esperan que su empresa les proporcione las mismas herramientas o similares, porque son las que le hacen productivo en su vida personal. Si las empresas no las proveen la gente encontrará formas alternativas de utilizarlas. Por ejemplo, un informe reciente dice que el uso de Google Apps se ha incrementado un 300% y el motivo principal es que dado que las empresas no proveen este tipo de herramientas de colaboración a sus empleados, estos las acaban utilizando por su cuenta. Es decir, los CEOs, CIOs... no pueden decidir

si esto es algo que deben o no ofrecer a sus empleados. Simplemente tienen que hacerlo porque los empleados más jóvenes y los clientes ya lo demandan. Creo que las empresas tienen que empezar a pensar dónde y cómo estas herramientas 2.0 les pueden aportar valor, pero tienen que empezar ahora, porque la curva de aprendizaje es larga.

Penteo: Muchas compañías argumentan que al ser su negocio eminentemente B2B y no B2C, este mundo no es para ellos. ¿Qué piensa?

EK: Hay que diferenciar entre iniciativas internas y externas. Respecto a las internas, es de sentido común. Cualquier compañía se puede beneficiar de mejorar la colaboración entre empleados, el intercambio de conocimiento e información.... Muchas empresas B2B tienen personal muy especializado, son compañías globales... por lo que esto les interesa. En este sentido no hay diferencia entre B2B y B2C. Respecto a iniciativas externas, aquí hay más diferencias. ¿Cómo te conectas y relaciones con tus clientes? En B2C es directo, tus clientes ya están en las redes sociales. Esto no ocurre en B2B. Pero sí puedes, por ejemplo, convertirte en una fuente de referencia en tu sector, creando contenido de calidad en tu página web, en blogs, en redes sociales, de forma que tus clientes actuales y potenciales te vean como una referencia, eso que hoy algunos denominan “thought leadership”.

Penteo: ¿Cree que es una buena decisión restringir el acceso a redes sociales y otras herramientas online dentro de la empresa?

EK: Restringir el acceso es una visión muy cortoplacista. Muchas compañías lo han hecho en el pasado pero ahora cada vez hay menos que toman esta decisión. Y uno de los motivos es que conectar directamente tus empleados con los clientes puede reportar muchos beneficios. En lugar de prohibir acceso, lo que las empresas deberían hacer es establecer políticas de uso de las redes sociales y educar a sus empleados en cómo utilizarlas. Si prohíbes algo, siempre vas a obtener resistencias.

Penteo: ¿Es buena opción crear versiones privadas de Facebook u otras redes sociales para implementar en las compañías?

EK: Utilizar redes como Facebook u otras como plataforma interna creo que es una mala idea porque siempre existe el interrogante de quién posee los datos. Hay otras alternativas que te permitirán desplegar una plataforma similar a Facebook, pero interna. Pero antes de eso, la clave es tener una visión y una estrategia muy clara sobre por qué lo haces. Si simplemente provees esta plataforma sin más motivo, acabarás con una herramienta huérfana.

Penteo: ¿Cuáles cree que son los beneficios clave para las empresas de utilizar herramientas sociales y de colaboración?

EK: Si miramos a las iniciativas internas, que son las más relevantes para el departamento TIC, el primer beneficio es simplificar el flujo de información dentro de la compañía, lo cual te permite eliminar cuellos de botella. Esto ocurre especialmente con la gestión del email. Se trata de tener un espacio integrado donde circule toda la comunicación interna. Otro beneficio es encajar con la tendencia hacia el trabajo distribuido geográficamente y a los equipos virtuales. Y el tercero es la mejora de la productividad y la cultura empresarial: si todo el mundo tiene acceso a la misma información, los procesos de trabajo son más sencillos y transparentes.

Penteo: ¿Qué hay de los riesgos para las empresas de embarcarse en estos proyectos?

EK: No es realmente un riesgo, pero es algo que veo mucho. Las empresas suelen meterse en este terreno solo porque otras lo hacen, sienten presión por mover ficha pero no entienden muy bien por qué deben hacerlo. Como estas iniciativas tampoco cuestan mucho dinero, se lanzan. Pero si no tienes un plan y un objetivo claro, el proyecto fracasará.

Penteo: Hay un obstáculo con estos proyectos, como en otras muchas iniciativas TIC, que es demostrar el ROI. ¿Se puede hacer?

EK: Creo que lo que tenemos que preguntarnos es precisamente eso: ¿son estos proyectos diferentes de cualquier otra implementación de una solución TIC? La realidad es que es muy difícil cuantificar el ROI de cualquier proyecto TIC porque no te dan un output directo que se pueda medir. Las herramientas sociales son una plataforma que permite a las organizaciones adquirir ciertas capacidades que o bien no tenían antes o las mejora. Por tanto, los beneficios se obtienen no al nivel de tecnología, si no a nivel de procesos individuales, y es ahí donde hay que establecer las métricas.

Penteo: ¿Cuál debería ser el rol del director de sistemas (CIO), en este tipo de proyecto?

EK: Es un reto para el departamento TIC (DTIC). Principalmente, porque muchas de estas herramientas están alojadas en la nube, lo que permite utilizarlas a casi cualquier dentro de la organización sin consultar con sistemas. Y el problema es que el DTIC todavía está dudando sobre qué hacer realmente con el *cloud computing*, qué posición tomar. Creo que su rol debe ser el de promover proyectos de innovación de forma más amplia y global. Muchos usuarios todavía no saben qué hacer con estas herramientas. Y el rol del DTIC en parte debe ser el de impulsar y guiar a la organización en este viaje.

Penteo: ¿Cree que este tipo de proyectos son una buena oportunidad para los CIOs para liderar algo que desde dirección general se ve como muy relevante?

EK: Desde luego. Muchas unidades de negocio evitan este tipo de proyectos porque hay muchos interrogantes. Y esto supone una oportunidad para el DTIC porque, primero, hay una parte tecnológica detrás en seguridad, gestión y disponibilidad y, segundo, su rol es el de innovar y guiar al negocio.

Eugeny Káganer es Profesor Asociado en el IESE Business School, donde enseña estrategia TIC, online business y Empresa 2.0 a en programas de MBA y cursos de directivos. Su investigación se centra en el impacto de las tecnologías sociales sobre personas, organizaciones y modelos de negocio. Ha escrito en la publicación oficial de la Association for Information Systems y en el European Journal of Information Systems. Sus publicaciones e informes sobre el uso de las herramientas sociales ha sido ampliamente citado en grandes medios y blogs, entre ellos CIO Magazine, San Francisco Chronicle, Read Write Web, ZDNet.

Penteo

Madrid
Velázquez 114
28006 Madrid

Barcelona
Córcega 282
08008 Barcelona

T.: +34 902 154 550
www.penteo.com