

Uso del Social Media por parte de directivos en empresas B2B del País Vasco

Aitziber Núñez Zabaleta *

Universidad del País Vasco UPVEHU

Resumen

Objetivo: Este trabajo analiza la utilidad que las herramientas *Social Media* reportan en el ámbito profesional a seis directivos que trabajan para ocho empresas, indagando en las tareas profesionales concretas que llevan a cabo.

Metodología: La técnica de recogida de información empleada ha sido la entrevista en profundidad mediante un cuestionario semiestructurado. La muestra la componen seis directivos que trabajan para ocho empresas; siete del País Vasco y una de Alemania.

Resultados: El estudio nos revela que todos los profesionales poseen perfiles en redes sociales al margen de la estrategia de Social Media que pueda tener la empresa. Las herramientas del SM están sirviendo para observar no solo la actividad económica de la competencia, también están observando la estrategia en redes que siguen, tanto la competencia como los clientes y proveedores.

Limitaciones: La gran mayoría de los entrevistados operan en empresas B2B, no todas las actividades llevadas a cabo se pueden hacer extensibles a las empresas que operan en un entorno B2C. **Implicaciones prácticas:** Los directivos y profesionales pueden ver en este trabajo qué actividades llevan a cabo sus colegas en la esfera del SM. Puede hacerse una idea de cómo integrar la actividad SM en la estrategia general de la empresa a través de un uso eficiente de las plataformas del SM pudiendo lograr los objetivos de comunicación.

Palabras clave: contactos profesionales; vigilancia competitiva; directrices de uso; empleados; mercados B2B.

Códigos JEL: D83, L14, O33.

* Autor de correspondencia. e-mail: aitziber.nunez@ehu.eus

1. Introducción

Si bien es cierto que la comunicación cara a cara es un medio óptimo para transmitir información compleja, el poder de transformación de las nuevas tecnologías, en las que se incluyen las plataformas de la Web 2.0, ha posibilitado que estas sean un medio eficaz para compartir conocimiento entre los miembros de distintas organizaciones. La adopción interna del Social Media (SM) posibilita una comunicación multidireccional en la que miembros de distintos departamentos pueden participar, lo que a su vez favorece la innovación abierta (Battilana, y Casciaro, 2013). La Web 2.0 haría referencia a un entorno tecnológico, y cuando hablamos de medios sociales o Social Media (SM) nos referimos al conjunto de herramientas o plataformas que permiten la comunicación entre los usuarios, pudiendo generar redes sociales como consecuencia de esas conexiones. La clave de la unión entre el Social Media y la Web 2.0 no está en el medio, ya que va cambiando, sino en el fin, que es la comunicación y la relación entre las personas que permite la generación de contenidos de valor y de conversaciones (Gersonbeltran, 2013). Por otro lado, las redes sociales nada tienen que ver con la tecnología, sino con el ser humano, siendo Internet en general y la Web 2.0 en especial la tecnología que permite la interacción entre los usuarios, al igual que las redes sociales “físicas”, por lo que en este trabajo se consideran a las redes sociales sinónimo de SM.

Son múltiples las actividades laborales que se pueden llevar a cabo a través del SM, tanto en las plataformas exclusivamente profesionales como en las más generalistas, pues con el tiempo estas han ido incorporando nuevas funcionalidades relacionadas con el ámbito profesional. A su vez, las actividades que los trabajadores realizan en las redes sociales pueden mejorar el rendimiento empresarial (Martin y Van Bavel, 2013; Olmstead, Cliff y Ellison, 2016). Asimismo, son diversos los beneficios que los empleados pueden aportar a las empresas con el uso del SM: reducir los costes de transacción (Kaplan y Haenlein, 2010; Rodríguez *et al.*, 2012; Friedrichsen, 2013), mejorar el desempeño laboral (Paniagua y Sapena, 2014; Suh y Bock, 2015), fortalecer el vínculo con los empleados (Sinclair y Vogus, 2011; Cao *et al.*, 2012; Chin *et al.*, 2015), mejorar el vínculo y la comunicación con los clientes y proveedores (Michaelidou *et al.*, 2011; Calefato *et al.*, 2015), facilitar la internacionalización (Batas y Liu, 2013), fomentar la innovación (Mehrtens, 2013; He *et al.*, 2015) y adquirir un mejor conocimiento sobre la competencia (Mangold y Faulds, 2009; He *et al.*, 2013; Leftheriotis y Giannakos, 2014; Rexha *et al.*, 2016).

La mayoría de los estudios sobre el uso y penetración en redes sociales se centran en las estrategias de las empresas tomando a las mismas como unidad de análisis, pues la mayoría emplean las redes sociales para dar a conocer productos nuevos, lanzar promociones y ofertas, para la atención al cliente, incrementar el tráfico a la web corporativa o mejorar la imagen de marca. Normalmente, se trata de actividades desarrolladas por el departamento de marketing y con un enfoque comunicacional (Moncrief *et al.*, 2015). Sin embargo, son pocos los estudios centrados en los trabajadores, a pesar de que son un gran número los que utilizan las redes sociales

con fines laborales y con el nombre de la empresa. En este trabajo prestamos especial atención, al uso del SM por parte de los trabajadores que trabajan para una empresa.

En cuanto al tipo de mercado en el que operan las empresas, Toni Griñón (2014) sostiene que la estrategia SM en empresas B2B es la gran olvidada, pues en muchos casos hablar del SM es hablar de B2C, existiendo una gran ausencia de contenidos destinados a empresas que venden a otras empresas. Esta puede ser una de las razones por las cuales las empresas B2B han tardado más tiempo en incorporar las redes sociales a su estrategia (Michaelidou *et al.*, 2011). En cualquier caso, el mayor valor de las redes sociales en ambos mercados es la posibilidad de acercamiento al cliente y la interacción con el mismo.

Los estudios realizados en los últimos años muestran que tanto los objetivos perseguidos como las herramientas utilizadas son diferentes en función de si se trata de B2B o B2C. Las empresas B2B buscan principalmente la captación de clientes potenciales, seguido de la adquisición de nuevos clientes y la interacción con los mismos, mientras que en las empresas B2C los objetivos principales están más orientados a la notoriedad de marca y el posicionamiento SEO (Accenture, 2011; Schuzule, 2013; CMI, 2014). En cuanto a las plataformas, LinkedIn es la preferida de las empresas B2B; sin embargo, Facebook es más utilizada por los profesionales B2C (Cruz *et al.*, 2012; Moore *et al.*, 2013; Stelzner, 2015). Moore *et al.*, (2013) afirman que existe una gran diferencia entre la tipología de la fuerza de ventas en las empresas B2B y las B2C, particularmente en la prospección de clientes, el manejo de objeciones y en el seguimiento después de la venta.

Lashgari *et al.* (2018) argumentan que las empresas B2B deberían contemplar una estrategia SM diferenciada, considerando diversos factores antes de emitir información a través de las redes sociales. Estos factores serían objetivo perseguido, público objetivo, profundidad y diversidad del contenido y la plataforma específica. En opinión de estos autores, el público objetivo podría estar formado por trabajadores de áreas técnicas y tecnológicas que persiguen obtener un *feedback* de sus productos o servicios e incluso prestar apoyo en el proceso de venta.

El estudio en el que se encuesta a 1.799 trabajadores del sector asegurador revela que el 58% utiliza las herramientas del SM para observar el mercado y la competencia, el 51% para estar en contacto con los clientes y el 42,7% para contactar nuevos clientes, y afirma que un mayor uso del SM para fines laborales está relacionado con un mejor desempeño del trabajo (Leftheriotis y Giannakos, 2014). Mehrtens (2013) a su vez, menciona la ventaja de mantener e incluso mejorar la relación con los clientes, y subraya que algunas de las barreras al uso del SM por parte de los profesionales de entornos B2B son la falta de apoyo por parte de la dirección y la carencia de recursos tanto económicos como de tiempo. En este mismo sentido, Jussila *et al.* (2014) exponen que algunas razones de este tipo de organizaciones por las que no usan el SM es el carácter confidencial de los proyectos y la falta de apoyo por parte de la dirección. Siamagka *et al.* (2015), en las 105 organizaciones B2B de Reino Unido encuestadas, concluyen que los factores fundamentales para adoptar una estrategia SM son la utilidad percibida y lo innovadoras que sean las empresas.

2. Los entrevistados

Los entrevistados son seis profesionales que trabajan para ocho organizaciones, pues dos de ellos representan cargos en dos entidades al mismo tiempo. Siete de las organizaciones operan en un entorno *B2B* y siete son también las que están ubicadas en el País Vasco. Tan solo una de ellas vende al consumidor final (*B2C*) y tan solo una de las sedes se halla en Alemania. Las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo entre enero y marzo de 2016, y tuvieron una duración de entre 35 y 55 minutos.

Tabla 1. Profesionales entrevistados

Profesional	Cargo desempeñado	Empresa	Sector	Ámbito geográfico	Herramientas SM utilizadas
Pedro y Gemma	Ingeniero senior de sistemas/ responsable de Comunicación	A	B2B-Industrial- diseño de sistemas	España (CAV, Comunidad Autónoma Vasca)	LinkedIn, Twitter, Google+, Blog de empresa
Luis	Director TIC	B	B2B-Industrial- eléctrica	España (CAV)	LinkedIn, WhatsApp, Blackberry
Marta	Consultora senior de procesos y organización	C	B2B-Servicios informáticos	España (CAV)	LinkedIn, Twitter, Facebook, Blog personal
Marta	Colaborador	D	B2B-Servicios	España (CAV)	
Leo	Director de Marketing	E	B2B-Industrial- eléctrica	España (CAV)	LinkedIn
Ana	Responsable cuentas España y Portugal	F	B2B-Industrial- alimentación	Alemania	LinkedIn Facebook
Ana	Socia-gerente	G	B2C-Servicios- alimentación	España (CAV)	
Carlos	Autónomo	H	B2B-Servicios- Social Media	España (CAV)	LinkedIn, Twitter, Facebook Blog de empresa

3. Revelaciones de los entrevistados: los profesionales y los medios sociales

Con independencia de la estrategia en redes sociales que tengan las empresas para las que trabajan los entrevistados asalariados, y con independencia de los

códigos de conducta de las mismas (en caso de tenerlos), los seis profesionales con los que hemos mantenido una entrevista personal están utilizando las plataformas SM para sus tareas profesionales. Los usos concretos son variados, dependiendo de las funciones desempeñadas y del contexto en el que operan (B2B, B2C). Todos los encuestados son activos observando lo que hacen otros y cómo lo hacen para poder adaptar la estrategia SM a sus necesidades de trabajo. Miran dónde se mueven los clientes y colaboradores, en qué redes sociales, webs y foros, y comienzan a utilizar las mismas plataformas con la intención de poder interactuar con ellos.

En general, perciben un gran potencial para algunas de las actividades laborales que desempeñan. Aunque no tengan un protocolo o unas directrices de uso escritas, todos los profesionales están utilizando las plataformas del SM de una manera más o menos “oficial” para su actividad laboral. Uno de los profesionales entrevistados afirma que, de forma extraoficial, ha utilizado alguna red social desde casa para obtener información sobre el tema que concierne al proyecto en el que participa, pues entiende que no se puede conectar a las redes en horas de trabajo.

En uno de los casos, aunque la empresa para la que trabaja el entrevistado no tiene presencia en redes por política de la dirección, el entrevistado tiene constancia de que son muchos los empleados que utilizan alguna plataforma con fines laborales y en nombre de la empresa.

3.1. El primer contacto y la comunicación posterior con los profesionales de interés

Todos los entrevistados consideran que una de las ventajas o funcionalidades de las redes es que permiten establecer contacto con profesionales desconocidos. Aun así, tan solo dos de ellos reconocen haber utilizado esta fórmula “a puerta fría”. Los demás, por el contrario, dicen haber añadido como contacto a profesionales que ya “conocen”, aunque no necesariamente cara a cara. También tratan de añadir a su red personas con las que han coincidido en algún evento o con las que tienen contactos en común. En ocasiones, han utilizado sus contactos de primer orden para acceder a otros de segundo orden (profesionales con los que ellos no tienen relación directa pero sí en cambio las personas que conocen). Lacoste (2016), en las entrevistas mantenidas con 22 gerentes de cuentas, encuentra que estos utilizan LinkedIn y Viadeo para construir relaciones tanto con clientes como con competidores y colaboradores, y subraya que las redes sociales son efectivas para comprender mejor a los clientes clave e incrementar el compromiso con los mismos.

Este es el caso de Pedro, que no ha utilizado LinkedIn para contactar con profesionales que no conoce de antemano: *“Solo pido invitación si previamente he conocido a la persona por medio de otra persona, o si he coincidido en una conferencia, pero a ‘puerta fría’ no me gusta contactar, aunque hay otros que sí que lo han hecho conmigo. Como mucho, he mirado el perfil de algunas personas que me interesaban, aunque luego sé que les queda el registro de quien ha visto su perfil”*.

Ana, por su parte, los contactos nuevos los consigue utilizando contactos de primer orden que ya tiene. Sin embargo, para mantener la comunicación con estos prefiere utilizar el *e-mail*. Luis nos confirmaba que sí que ha utilizado LinkedIn para hacer contactos con profesionales “a puerta fría” con los que no tenía una relación previa, siendo el motivo de contactar el interés que ha podido despertarle su trabajo. Avanzando más, para Luis, por ejemplo, una vez que se ha hecho el primer contacto vía redes: *“El siguiente paso es tener una reunión humana”*. Marta nos decía: *“Las redes sociales y el e-mail se van a complementar porque al final hay un tipo de interacción que la red social no te lo permite; yo, para algunas cosas, sigo prefiriendo el correo electrónico, o si no, utilizar herramientas como puede ser Dropbox para compartir archivos, o lo que sea; yo creo que se complementan todas un poco”*.

Todos los entrevistados, una vez han establecido un contacto a través de las redes, prefieren utilizar otros medios más personales para comunicarse, como son el *e-mail* o el teléfono. Históricamente, el *e-mail* ha sido la herramienta que Carlos ha utilizado tanto para establecer un primer contacto como para mantener la relación una vez establecida. Para la comunicación, tanto con sus clientes como con sus colaboradores, utiliza el *e-mail*, el teléfono y la visita personal. Esta última la considera de vital importancia: *“Creo que el e-mail y las redes sociales van a seguir funcionando independientemente, ya que se trata de herramientas diferentes; en el e-mail prima el texto, hay más posibilidades de componer un mensaje, se puede iniciar una conversación, etc.; mientras que en las redes sociales la comunicación es más inmediata”*. Este también es el caso de Marta, que, a la hora de buscar personas, considera que las redes tienen el inconveniente de que mucha gente que le llega no es de su interés, por lo que tiene que hacer una criba y emplear tiempo para ello: *“Cuando estuvimos buscando socios para el proyecto, algunos que respondieron eran muy interesantes, pero otros, la mayoría, no eran de interés”*. Pedro, por ejemplo, además de por medio del *e-mail*, también ha mantenido la comunicación con algún cliente a través de LinkedIn. En esta línea, Luis opina: *“El e-mail está sirviendo a una comunicación más formal, mientras que las redes sociales son para una comunicación más inmediata e informal”*.

Algunos profesionales presumen de la cantidad de contactos que poseen, pues existen parámetros e indicadores que valoran la importancia de los perfiles en función del número de contactos. Pedro, en cambio, no concede tanta importancia al número de contactos, como a la calidad de los mismos; es decir, contactos que realmente sean de su interés profesional. Es por ello que, aunque posee un número elevado de contactos en su perfil de LinkedIn, en adelante ha decidido aceptar solo las invitaciones de aquellos que realmente tienen relación con el trabajo, pues prefiere contactos de calidad que una gran cantidad de los mismos.

3.2. Vigilancia y *benchmarking* de la competencia

La vigilancia que se está realizando a través del SM va más allá de observar lo que la competencia hace en relación a su actividad económica. También se observa la

estrategia que la competencia, clientes y proveedores, llevan a cabo en las redes sociales. Por lo que, por un lado, estas herramientas se están utilizando como herramienta de vigilancia competitiva tradicional, y, por otro lado, están sirviendo para aprender de las estrategias que otras empresas emplean en las redes sociales. En opinión de He *et al.* (2015), el SM es una herramienta eficiente para vigilar a la competencia.

El empleo de las redes sociales por parte de empresas y trabajadores está en fase de crecimiento: *“la escucha activa que estoy llevando a cabo en redes sociales este último año me está sirviendo para definir la estrategia de la empresa H, ya que el uso que hice de las mismas anteriormente, digamos que fue de un primer estadio. No estaba hablando desde el lenguaje del cliente, a veces porque no sabía exactamente quién era; sin embargo, ahora, gracias a las herramientas Web 2.0 tengo a mis clientes identificados y puedo dirigirles el mensaje adaptado, y, por consiguiente, ahora que estoy definiendo una estrategia puedo dar un uso más comercial a las redes”*. Esto nos comentaba Carlos, para quien, además, la escucha activa de lo que otros hacen en redes sociales le sirve para completar su servicio, pues le permite incorporar determinados contenidos en su propio blog.

En la empresa E, aunque la política de empresa es tener la menor presencia posible en los medios en general, y por consiguiente en las redes sociales en particular, lo que hacen es consultar lo que clientes, proveedores y competencia publican en algunas plataformas: *“Iberdrola, que es cliente nuestro a la vez que competidor, mueve bastante las redes, pero sobre todo para dirigir información a su consumidor final; lo que es a proveedores, no tanto”*. Otra de las empresas del entorno de la empresa E, que también es competencia a la vez que cliente en algunos mercados: *“Tienen perfiles creados en varias cuentas, están en Twitter, tienen LinkedIn, se mueven mucho más que nosotros, son mucho más activos, tienen una práctica que es diferente, salen mucho más en los medios de comunicación, son más activos en general, cotizan en bolsa, son perfiles diferentes. Pues depende de dónde te muevas, hay unos que son más activos que otros. Además, no miramos las empresas de aquí solamente, también miramos las de Estados Unidos, México, Brasil..., y sabemos que eso va avanzando, cada vez se usan más, pero que lo hagan los demás no significa que tú hagas lo mismo, nuestro perfil es el de no aparecer en los medios”*.

Pedro y sus compañeros utilizan en general algunas plataformas como son la web corporativa, blog, Twitter, Facebook y LinkedIn para “escuchar” lo que dice y hace la competencia y otras empresas del sector. Para adquirir inteligencia competitiva, además de Twitter, Carlos también utiliza los blogs, las redes sociales y algún otro lector, aunque en menor medida que Twitter.

Killian y McManus (2015) afirman que Twitter resulta beneficioso para los gerentes y directores en la tarea de compartir noticias importantes e información actualizada, que a su vez resulta relevante para los clientes.

3.3. Buscar información y compartir ideas

La búsqueda de información de interés profesional es una de las tareas más comunes llevadas a cabo en las redes sociales. Los encuestados, además, se muestran de acuerdo en la utilidad que estas herramientas ofrecen para poder compartir conocimiento y experiencias profesionales, para acceder a información relacionada con temas especializados, así como para difundir información a grupos profesionales concretos.

A Marta, las redes le han servido para ver cómo otras administraciones están gestionando la política de vivienda, tema del cual trata el proyecto en el que toma parte. Además, ha podido intercambiar ideas relacionadas con la asociación a la que pertenece en los grupos que tiene creados en algunas plataformas: *“La respuesta fue increíble; en los diferentes grupos en los que estoy en LinkedIn hemos encontrado mucha gente con proyectos e iniciativas afines a las que estamos llevando a cabo nosotros, y es muy interesante, pues intercambias ideas, contrastas un poco si el proyecto nuestro se está haciendo en otras comunidades autónomas...; a mí me está sirviendo muchísimo”*. Para realizar la búsqueda de información, participa en grupos de debate y discusión: *“Las redes para grupos de debate las utilizo muchísimo, porque me permite contrastar lo que estoy haciendo; no es un negocio real, pero..., bueno, me permite llevarlo como si fuera realidad, para comparar mi modelo de proyecto con otros”*.

Pedro, gracias al empleo de estas plataformas, ha obtenido información que le ha permitido conocer en mayor medida la viabilidad de algún proyecto: *“Miramos a ver qué es lo que otras empresas están haciendo; por ejemplo, si contemplamos un nuevo mercado, indagamos si resulta factible y podríamos entrar en él; o si decidimos emprender, miramos en qué otro lugar del mundo se lleva a cabo dicha actividad. También intentamos comparar lo que hacemos nosotros con lo que otros puedan estar haciendo para ver si vamos por “buen camino”*. Por otro lado, este profesional opina que las redes podrían ser de gran utilidad para indagar e intentar resolver problemas con los que se encuentran, pero, por motivos de confidencialidad, no lo hacen, aunque reconoce que, en otros países como Alemania y Reino Unido están más adelantados y comparten y publican información a través del SM. Los proyectos de las empresas industriales, la mayoría de las veces, son de gran confidencialidad, lo que supone una restricción a la publicación de información en las redes sociales: *“Normalmente realizamos proyectos para otras empresas que tienen cláusulas de confidencialidad, por lo que poco podemos decir acerca de lo que estamos haciendo; ni siquiera podemos hablar de todo entre los compañeros..., ¡como para hacerlo en el exterior!”*. Esto, además, dificulta el poder hablar y preguntar sobre los problemas técnicos con los que se encuentran, a pesar de que Pedro considera que las redes son idóneas para ello: *“Hay gente que habla sobre ello, pero a nosotros nos faltan unas pautas, un estilo, para tratar esos temas en Twitter o LinkedIn, por ejemplo”*.

Luis, por su parte, considera que es difícil establecer vínculos con los clientes a través del SM, por el tipo de empresa industrial de la que se trata la empresa B y el

sector donde opera, con un número reducido de clientes y en el que todos los grupos de interés se conocen. Sin embargo, cree que pueden ser de utilidad para buscar un experto en una materia concreta, por ejemplo, a través de LinkedIn.

3.4. Reclutamiento de personal

El crecimiento de la tecnología, Internet y demás instrumentos tecnológicos que recaen directamente en el sector de los recursos humanos ha dado paso a oportunidades significativas para las empresas a fin de agilizar y hacer más eficientes los procesos de integración de su personal (Castro *et al.*, 2016).

La empresa B es la única empresa en la que nos confirman que sí que están utilizando de una manera oficial LinkedIn para el reclutamiento y selección de personal. En palabras de Luis: *“Donde sí que estamos usando LinkedIn, evidentemente de una manera formal, es en el proceso de reclutamiento y selección de personal, desde capital humano, que además a día de hoy nuestro negocio y nuestra plantilla está fuera de las fronteras en las que estamos, por lo que buscan muchos candidatos en procesos de selección a través de las redes sociales”*.

En la empresa A, Pedro prefiere que en alguna ocasión han ofertado un puesto de trabajo en LinkedIn y, al mismo tiempo, han consultado el perfil del interesado en esta plataforma. Sin embargo, no tiene constancia de que se haya mirado el perfil de los interesados en otras redes.

Leo, a su vez, tiene constancia de que en el departamento de marketing buscan información de candidatos a un puesto de trabajo de cara a las entrevistas, mirando con antelación los perfiles de los mismos en las redes sociales.

Marta, aunque no sabe si la empresa C para la que trabaja ha publicado alguna vez un puesto de trabajo en redes sociales, ella sí que ha intentado buscar a gente para el proyecto de la asociación en la que colabora: *“En su momento estuvimos buscando socios con LinkedIn y la respuesta fue brutal; o sea, es que no dábamos abasto”*.

3.5. La estrategia Social Media de la empresa y los empleados

Algunas empresas tienen una estrategia en redes sociales, otras la están desarrollando y a otras de momento no les interesa. En cualquier caso, estas estrategias se llevan a cabo desde el área de marketing o de comunicación, y no tienen en cuenta la interacción que ya mantienen los trabajadores en la esfera social, tanto a nivel interno como externo.

En el área de marketing, Gemma, la responsable de la empresa A, dice utilizar las herramientas SM para publicar eventos y realizar publicidad, es decir, para difundir información. De momento, no hacen un seguimiento de los comentarios recibidos. La falta de contenido para publicar es un hándicap para las empresas B2B a la hora

de definir una estrategia en redes sociales. Normalmente, son proyectos de gran envergadura y de larga duración, en los que la noticia suele ser el logro que se ha conseguido con dicho proyecto. Sin embargo, esta larga duración de los proyectos hace que el contenido realmente publicable sea escaso y espaciado en el tiempo. Esto choca con la naturaleza de las redes sociales, que exige una actualización constante. Alguno de los testimonios que recogen estas percepciones son el de Pedro: *“cuando consigues algo es fácil publicarlo, pero cuando tienes algún problema, aunque podrías consultarlo, pues nos cuesta más hablar de que tenemos problemas; si nos cuesta contar los logros, imagínate contar los problemas”*, y el de Leo: *“si no damos noticias, ese es el problema, nos falla la base. Al final, todo lo que es comunicación, si te falla el contenido te falla la estrategia; en nuestro caso, no somos creadores de contenidos, o no le damos demasiada fuerza a esa parte de ahí. Si no tienes nada que decir o tienes poco, pues entonces... ¿cómo defines una estrategia en las redes sociales?”*.

Si bien la empresa G aún no tiene una estrategia en SM bien definida, su intención es implantarla: *“de momento, no tengo página creada para la tienda, pues quiero esperar a ver qué aceptación tienen las acciones que estoy realizando en las redes para saber lo que voy a hacer. Creo que es muy importante darle la orientación adecuada tanto a la web como a la estrategia en redes desde un principio”*. Ana, como tantos otros profesionales, está utilizando las redes con cautela, con intención de crear una estrategia a partir de la experiencia que vaya adquiriendo.

La empresa C tiene, además, perfil creado en las plataformas Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube, en las que publica a menudo noticias generalistas: *“me imagino que serán los de marketing los que lo llevan. Las noticias que publican son todas muy generalistas sobre tecnología; no sé...; por ejemplo, creo que han publicado que empezaba hoy lo de la factura electrónica, o sea, cosas muy generales; yo creo que utilizan la red, pero tampoco la aprovechan, no con todas sus posibilidades”*. Marta, si bien desconoce cuál es el uso que se está haciendo en el ámbito de marketing, en su proyecto concreto, ve sentido a la implantación de una estrategia en redes para temas de prospección comercial, y eventualmente, resolución de dudas a nivel técnico. Pero desconoce su uso en los demás departamentos. A pesar de que la empresa C tiene una estrategia global en redes, no se hace uso de las mismas a nivel de cada trabajador individual.

Leo, en cambio, nos dice que en la empresa E, de momento, no han detectado la necesidad de tener que estar activamente en las redes por el tipo de empresa de la que se trata y el entorno conocido en el que se mueve. Pero a su vez nos dice que son muy conscientes de que el perfil del empleado, tanto de la propia empresa como del cliente, mayoritariamente ingenieros, está cambiando: *“si hasta ahora era hombre de 50 años, cada vez son más jóvenes y hay más mujeres. Los más jóvenes vienen con la cultura de las redes sociales, pues están acostumbrados a utilizarlas a nivel personal, y esto puede suponer un cambio en la forma de relacionarse con otros grupos de interés profesional externos a la empresa”*. Por todo ello, no descartan que en algún momento puedan tener que crear una estrategia SM, así como unas directrices

de uso de las mismas para los empleados. Los autores Moncrief *et al.*, (2015) en el estudio que realizaron sobre el SM como factor de cambio en la fuerza de ventas de la empresa, constataron que los comerciales más jóvenes eran reacios a utilizar el teléfono para contactar con los clientes, pues preferían las plataformas del SM a las que estaban acostumbrados, mientras que los más mayores utilizaban el SM ocasionalmente y solo para determinadas tareas.

Sin embargo, aunque como empresa, E no tiene una presencia en redes sociales, pues su política es aparecer lo menos posible en medios de comunicación. Varios empleados del grupo están utilizando las redes con fines laborales y en nombre de la empresa. Básicamente, estos trabajadores poseen perfil en LinkedIn. Además, LinkedIn ha creado el perfil de la empresa E, pues crea grupos en nombre de empresas a partir del alta de cierto número de trabajadores de las mismas. Pero a la dirección no le interesa tener perfiles en redes: *“nosotros no hemos creado la página de nuestra empresa en LinkedIn, pues somos conscientes que abrir un perfil supone mantenerlo, es decir, publicar, y es justo lo que no hacemos”*. Leo tiene claro, como ya hemos comentado, que el potencial que las herramientas sociales tienen para los empleados en beneficio de la empresa es independiente de la estrategia que pueda definir esta en las redes sociales. En este caso, nos encontramos que, aunque la empresa se esfuerza en no estar presente a nivel corporativo en la red LinkedIn, la propia actividad natural de sus trabajadores hace que se genere ese perfil fuera del control del departamento de marketing.

Luis nos cuenta que en la empresa B, aunque en un principio no veían que las empresas industriales de fabricación tuvieran un ingreso directo a través de las plataformas sociales: *“sí percibíamos, en cambio, un beneficio indirecto, por lo que en 2013 decidimos llevar a cabo un proyecto de análisis interno para saber cómo podía encajar una estrategia en redes sociales en una empresa industrial del País Vasco, en la que la innovación está más enfocada al proceso y al producto que a lo que es el enfoque de las comunicaciones”*. El departamento de comunicación es responsable de este proyecto, y el departamento de informática, dirigido por Luis, participa dando su opinión y fijando algunos criterios: *“para poder implantar estas plataformas, somos conscientes de que hace falta un cambio en la cultura de los trabajadores, fomentando para ello el compartir la información y convertir a algunos de los empleados en embajadores de lo que en estas plataformas se dice en nombre de la empresa”*. En una primera fase de la implantación, el objetivo es fomentar primero las herramientas a nivel interno, para posteriormente reforzar el mensaje hacia el exterior de la empresa.

3.6. Directrices sobre el uso del Social Media en la empresa

Ninguno de los entrevistados tiene constancia de que la empresa esté restringiendo, o incluso prohibiendo, el uso de las redes sociales, aunque un entrevistado nos dice que se da por hecho que no se pueden usar en horas de trabajo.

Dos de las empresas entrevistadas tienen o están redactando una guía dirigida a los trabajadores para el uso del SM. Otra de las empresas también tiene unas directrices, aunque no están escritas, puesto que tienen una política de no aparecer en medios de comunicación, o por lo menos, aparecer lo menos posible. La empresa B es una de las empresas que está desarrollando directrices acerca del uso de las redes sociales por parte de los empleados, pues le preocupaba el uso personal y profesional en nombre de la empresa que los empleados pudieran hacer en las redes (con sus perfiles personales). Por ello, les parece importante decidir sobre la información que, por ejemplo, pueda mantener un empleado en sus perfiles personales. En estas directrices, también se tratan temas como el no faltar al respeto a nadie, colgar una foto real de la persona, etc. La empresa C tiene una guía de estilo, aunque Marta dice no conocerla en profundidad, pues da por supuesto que en horas de trabajo los empleados no deben usar las redes. En cambio, en Yammer, la plataforma que usan a nivel interno y que hace las veces de red social, Marta se ha encargado de crear unas directrices: *“creé unas normas para la documentación, pues tendré que meter los manuales de las aplicaciones, por poner un ejemplo. Hay que poner un poco temas de comunicación interna; por ejemplo: resúmenes de reuniones de seguimiento interno del equipo, cosas de ese estilo, cómo hay que publicar, etc. No es que sea super-serio, pero tampoco en plan cachondeo, informar; pero..., bueno, hasta un límite”*.

Cómo decíamos en el apartado anterior, puesto que la empresa E mantiene una política de no aparecer en los medios, de momento no tienen ni contemplan desarrollar unas directrices escritas sobre el uso de las redes sociales por parte de los empleados, porque mantienen una política de no aparecer en los medios, pero no descartan hacerlo en un futuro, pues los empleados más jóvenes tienen la cultura de uso rutinario de las herramientas sociales.

La empresa A no se ha planteado de momento un código de conducta para empleados: *“lo cual no quiere decir que en un futuro no lo hagamos; esto dependerá del uso que de las redes hagan los empleados para tareas laborales”*, nos informa Pedro. A veces escriben en los foros: *“En nuestro caso, más que las redes sociales empleamos los foros para plantear algunas dudas técnicas, pero nunca hemos tenido quejas de que se han usado de una manera inadecuada”*.

4. Conclusiones

En las cinco empresas para las que trabajan Pedro, Luis, Ana, Marta y Leo, podemos ver cómo, en el caso de existir una estrategia en SM, es a nivel de comunicación y marketing. Es decir, una estrategia basada en la publicación de noticias y creación de contenido enfocados al cliente y otros públicos de interés, tanto en la web corporativa y/o blog como en los perfiles que tienen creados las empresas en redes sociales. Pero, por otro lado, está el uso del SM que los trabajadores están haciendo. Estos profesionales intercambian información a través de las redes sociales, aunque de una manera extraoficial, con otros profesionales de interés en el desarrollo de su

actividad laboral en la empresa. Esto ocurre en las cinco empresas de las que son asalariados los trabajadores mencionados. Estas cinco empresas operan en un contexto B2B. Entre ellas, cuatro son industriales (A, B, E y F), y una es de servicios (C). Esto nos sugiere que el uso del SM por parte de los trabajadores para sus actividades laborales todavía no entra dentro de una estrategia corporativa, a pesar de que un gran número de trabajadores dentro de cada empresa las utilizan. Casos como el de la empresa E nos ejemplifican que no se puede poner “puertas al campo”, y que las redes sociales van tomando presencia en la actividad de la empresa, exista o no una estrategia detrás. Algunas empresas ya están desarrollando un código de conducta porque les preocupa la imagen de la empresa que los empleados puedan transmitir en sus comentarios en las redes sociales.

En mayor o menor medida, todos los entrevistados utilizan las herramientas del SM para buscar información y para la vigilancia competitiva, estrategia que siguen otras empresas y profesionales en las redes sociales, proyectos que se están llevando a cabo por la competencia, encontrar expertos en materias determinadas y resolver problemas técnicos. Aunque, en este sentido, algunos son todavía reacios a exponer sus “problemas” o información que consideran confidencial. En general, consideran el SM como una fuente de información valiosa para ver lo que está haciendo tanto la competencia como los clientes y los proveedores. En casi todos los casos, los trabajadores entrevistados tienen cautela a la hora de crear perfiles en redes y dotarlos de contenido. En general, se muestran expectantes de las consecuencias que cada pequeño paso que dan tienen en las redes, observando con atención qué es lo que hacen competidores, proveedores y otros agentes con el objeto de poder desarrollar la estrategia en redes más adecuada para la empresa. Parece evidente que esta dinámica traerá como consecuencia la necesidad de desarrollar unos códigos de conducta en redes sociales para los trabajadores.

Como cada vez es mayor la utilización de las redes sociales por parte de los trabajadores, sería interesante que las empresas creasen directrices de uso para sus empleados y las incorporasen en la estrategia de SM de la empresa para una mejor gestión global de la misma. Estas directrices deberían de crearse no solo con un enfoque restrictivo o de protección frente a los comentarios de los empleados, sino que deberían de fomentar un correcto empleo del SM desarrollando unas pautas: *a)* cómo preguntar acerca de problemas o dudas técnicas respetando los términos de confidencialidad; *b)* cómo crear contenido en empresas industriales (será fundamental para poder interactuar con otras empresas del sector y poder generar *feedback*, para recibir hay que dar primero); *c)* cómo contactar con profesionales de interés, etc. Las empresas han de definir una estrategia de SM para los empleados activos en las redes, integrándola en la estrategia corporativa. También consideramos fundamental que la estrategia corporativa de la empresa integre el uso del *e-mail* con el uso del SM, pues ambas seguirán conviviendo en la comunicación cotidiana de los empleados.

Creemos que las empresas no deben dejar pasar la oportunidad que las herramientas SM ofrecen: contactar con personas de interés profesional, mantener la

comunicación con los públicos de interés en las mismas, dar a conocer eventos, participar en grupos de debate, etc. Estas oportunidades se traducen en la posibilidad de expandir una empresa a un bajo coste y en acceder a nuevas opciones de negocio. Por todo ello, además de integrar la estrategia en redes de los trabajadores en la estrategia SM de la empresa, estas deberían de fomentar el uso por parte de los trabajadores, pues todo ello contribuye al mejor rendimiento de la empresa. Para todo esto es necesario el compromiso de los directivos y líderes de la organización, pues el beneficio repercutirá en toda ella.

5. Referencias

- ACCENTURE (2011). *Making social media pay: Rethinking social Media's potential to bolster B2B interactions, customer loyalty, revenues and brand reputation*. Recuperado el 2/19, 2016, de <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-making-social-media-pay.aspx>
- Batas, S., y Liu, L. (2013). "The internationalization process of born global high technology SMEs: The moderating role of business and social networks". *Innovation Conference (SIIC) Suzhou-Silicon Valley-Beijing International*. pp. 25-30. <http://dx.doi.org/10.1109/SIIC.2013.6624161>
- Battilana, J., y Casciaro, T. (2013). "Overcoming resistance to organizational change: Strong ties and affective cooptation". *Management Science*, 59(4), 819-836. <http://dx.doi.org/10.2307/23443813>
- Calefato, F., Lanubile, F., y Novielli, N. (2015). "The role of social media in affective trust building in customer-supplier relationships". *Electronic Commerce Research*, 15(4), 453-482. <http://dx.doi.org/10.1007/s10660-015-9194-3>
- Cao, X., Vogel, D. R., Guo, X., Liu, H., y Gu, J. (2012). "Understanding the influence of social media in the workplace: An integration of media synchronicity and social capital theories". *System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference*, Hawaii. pp. 3938-3947-3947. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.618>
- Castro, P. E. G., Barrientos, M. L. G., Sosa, E. R. C., Gatica, K. L., Hernández, R. D. R. V., García, J. H., et al. (2016). "Procesos de reclutamiento y las redes sociales". *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12).
- Chin, C. P. Y., Evans, N., y Choo, K. K. R. (2015). "Exploring factors influencing the use of enterprise social networks in multinational professional service firms". *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 25(3), 289-315. <https://doi.org/10.1080/10919392.2015.1058118>
- CMI (2014). *B2B content marketing. 2014 benchmarks, budgets, and trends-north america*. Recuperado el 2/10, 2014, de <http://contentmarketinginstitute.com/2013/10/2014-b2b-content-marketing-research/>

- Cruz, M., Varajao, J., Goncalves, P., Alvarenga, C., Martins, A., y Martins, M. (2012). "The perceived potential of business social networking sites". *International Journal of Web Portals*, 4(1), 1-15. <https://doi.org/10.4018/jwp.2012010101>
- Friedrichsen, M. (2013). *Handbook of social media management: Value chain and business models in changing media markets*, Springer.
- Gersonbeltran (2013). *La unión entre la web 2.0 y el social media*. Recuperado el 12/5, 2018, de <https://gersonbeltran.com/2013/09/03/la-union-del-social-media-y-la-web-2-0/>
- Griñón, T. (2014). *Vida más allá de LinkedIn en la estrategia B2B*. Recuperado el 2/18, 2014, de <http://www.puromarketing.com/13/18736/vida-alla-linkedin-estrategia.html>
- He, W., Shen, J., Tian, X., Li, Y., Akula, V., Yan, G., et al. (2015). "Gaining competitive intelligence from social media data: Evidence from two largest retail chains in the world". *Industrial Management & Data Systems*, 115(9), 1622-1636. <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-03-2015-0098>
- He, W., Zha, S., y Li, L. (2013). "Social media competitive analysis and text mining: A case study in the pizza industry". *International Journal of Information Management*, 33(3), 464-472. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.001>
- Kaplan, A., y Haenlein, M. (2010). "Users of the world, united! the challenges and opportunities of social media". *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Killian, G., y McManus, K. (2015). "A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration". *Business Horizons*, 58(5), 539-549. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2015.05.006>
- Lashgari, M., Sutton-Brady, C., Solberg Søilen, K., y Ulfvengren, P. (2018). "Adoption strategies of social media in B2B firms: A multiple case study approach". *Business & Industrial Marketing*, 33(5), 730-743. <https://doi.org/10.1108/IBIM-10-2016-0242>
- Lacoste, S. (2016). "Perspectives on social media and its use by key account managers". *Industrial Marketing Management*, 54, 33-43. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.010>
- Leftheriotis, I., y Giannakos, M. N. (2014). "Using social media for work: Losing your time or improving your work?". *Computers in Human Behavior*, 31, 134-142. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.016>
- Martin, A., y Van Bavel, R. (2013). *Assessing the benefits of social networks for organizations*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. <http://dx.doi.org/10.2791/89039>
- Mehrtens, C. (2013). "Social media: Their role as support tools in B2B organizations". 2nd IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, Netherlands.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., y Christodoulides, G. (2011). "Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands". *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153-1159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.009>

- Moncrief, W. C., Marshall, G. W., y Rudd, J. M. (2015). "Social media and related technology: Drivers of change in managing the contemporary sales force". *Business Horizons*, 58(1), 45-55. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.009>
- Moore, J., Hopkins, C., y Raymond, M. (2013). "Utilization of relationship-oriented social media in the selling process: A comparison of consumers (B2C) and industrial (B2B) salespeople". *Journal of Internet Commerce*, 12(1), 48-75. <https://doi.org/10.1080/15332861.2013.763694>
- Olmstead, K., Lampe, C., y Ellison, N. (2016). *Social media and the workplace*. <http://www.pewinternet.org/2016/06/22/social-media-and-the-workplace/>
- Paniagua, J., y Sapena, J. (2014). "Business performance and social media: Love or hate?". *Business Horizons*, 57(6), 719-728. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.005>
- Rexha, A., Kröll, M., y Kern, R. (2016). "Social media monitoring for companies: A 4W summarisation approach". *European Conference on Knowledge Management*, pp. 757.
- Rodríguez, M., Peterson, R. M., y Krishnan, V. (2012). "Social media's influence on business-to-business sales performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 365-378. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320306>
- Schuzule, H. (2013). *B2B lead generation marketing trends*. Recuperado el 5/4, 2016, de <http://www.slideshare.net/hschulze/b2>
- Siamagka, N. T., Christodoulides, G., Michaelidou, N., y Valvi, A. (2015). "Determinants of social media adoption by B2B organizations". *Industrial Marketing Management*, 51, 89-99.
- Sinclair, J. K., y Vogus, C. E. (2011). "Adoption of social networking sites: An exploratory adaptive structuration perspective for global organizations". *Information Technology and Management*, 12(4), 293-314. <https://doi.org/10.1007/s10799-011-0086-5>
- Stelzner, M. (2015). *2015 social media marketing industry report* Recuperado el 2/14, 2016, de <https://www.socialmediaexaminer.com/social-media-marketing-industry-report-2015/>
- Suh, A., y Bock, G. W. (2015). "The impact of enterprise social media on task performance in dispersed teams". *48th Hawaii International Conference*, pp. 1909-1918. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.229>

Anexo: los entrevistados

Pedro y Gemma - Empresa A

Pedro es ingeniero senior de sistemas y ha trabajado con sistemas embebidos para la industria durante más de dos décadas. Es fundador de A, empresa para la que trabaja en la actualidad, y algunas de las funciones que desempeña son: la gestión de proyectos, soluciones de arquitectura y diseño y la verificación y validación de sistemas. En la actualidad, es responsable de la línea de Software Verification & Validation.

Durante la entrevista, Pedro estuvo acompañado por Gemma, responsable de marketing de la empresa.

Luis - Empresa B

Luis es responsable del departamento de Tecnologías de la Información de la empresa B, en donde ha ido desempeñando diversas funciones: programación y análisis en distintos lenguajes, jefatura de proyectos, responsable de Departamento de Sistemas y la gestión de contratos de *outsourcing*.

Marta - Empresas C y D

Marta trabaja como consultora de procesos y organización en la empresa C, siendo sus especialidades: emprendimiento, gestión de ayudas y subvenciones, administración electrónica y análisis de procesos. Dentro del grupo entrevistado, Marta es de las más activas en el uso de redes sociales, que utiliza tanto a nivel personal como a nivel profesional.

La empresa C es una de las principales compañías de servicios en Tecnologías de la Información (TIC) del mercado español. Creada en 1973, su actividad se centra en las siguientes áreas: consultoría TIC, servicios de infraestructuras, integración de sistemas de información, *outsourcing* e implantación de soluciones integradas de gestión empresarial. Además, dispone de un profundo conocimiento de aquellos sectores para los que ofrece soluciones específicas: finanzas, seguros, administración pública, sanidad, educación, servicios, industria y telecomunicaciones.

Anteriormente, Marta fue fundadora de la empresa D, empresa especializada en gestión de subvenciones y políticas públicas. Por inquietudes personales y profesionales, en la actualidad forma parte de una asociación que quiere fomentar la ciudadanía activa y el espíritu emprendedor. En el momento de la entrevista, la asociación estaba trabajando para participar en el programa europeo Erasmus+, lo que requería de Marta hacer un uso intensivo de las redes sociales en este proyecto externo a su actividad en la empresa C.

Leo - Empresa E

Leo es responsable de marketing de la empresa E, donde la mitad del presupuesto de marketing se destina a eventos de distintos tipos: reuniones, seminarios técnicos, jornadas, visitas, ferias, etc. En el mercado en el que operan, se le otorga gran importancia a la presencia física de los profesionales en reuniones de este tipo.

Los perfiles principales de sus clientes pertenecen al sector eléctrico: compañía eléctrica e integradores o contratistas que trabajan para las mismas. Se da el caso de que algunos clientes también son competidores. Es un entorno cerrado con un número limitado de actores, un ámbito en el que todos se conocen y, normalmente, se localizan con facilidad unos a otros en diferentes foros.

Ana - Empresas F y G

Ana desempeña labores profesionales las empresas F y G. En la primera, desempeña el cargo de responsable de cuentas para España y Portugal, y algunas de las tareas que realiza son: identificar nuevos clientes y oportunidades de negocio, identificar las necesidades de los clientes, así como dar con la forma óptima con la que la empresa puede satisfacer esas necesidades, construir relaciones con los clientes de nuevas cuentas y ofrecer servicio de atención al cliente. En la segunda (G), una tienda de alimentación y cosmética responsable, Ana es socia gerente.

Carlos - Empresa H

Carlos trabaja como autónomo en su propia empresa, que además es la marca con la que realiza proyectos de marketing de contenidos tanto para empresas como para profesionales. Su labor es ayudar a empresas y autónomos en la elaboración de una estrategia SM coherente con los objetivos que persiguen y a traducirla en un plan de contenidos que aporte valor a los clientes en las redes sociales.

Datos de los autores

Nombre: Aitziber Núñez Zabaleta

Cargo: Profesora agregada

Escuela/Facultad: Facultad de Economía y Empresa

Universidad: Universidad del País Vasco UPV/EHU

Dirección: Lehendakari Aguirre 83, 48015, Bilbao, España

Teléfono: 946 017 027

Correo electrónico: aitziber.nunez@ehu.eus