

01-002

THE VOLATILITY OF SOCIAL CAPITAL IN PROJECT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONS, AND ITS EFFECTS IN PRODUCTIVITY

Serer Figueroa, Marcos

Universidad de Barcelona. IL3

The asset of the social capital is a value in itself and provides, regardless of technology or organizational systems, an increase in productivity in the management of operations. This statement is demonstrated both in macro-organizations, which may represent countries or regions, and in the micro-organizations, that we identify as companies or projects. But, although its achievement is not easy and requires an important effort of both Directors of companies and Project Managers, its loss is relatively easy to suffer.

This statement gives the keys to avoid that loss and to be able to neutralize the volatility, which the normal evolution of the management of the operations can produce and, from there, propose measures that ensure and maintain the social capital achieved, and even increase it, so that they continue to provoke an increase in efficiency.

Keywords: *trust; volatility; social capital; productivity; efficiency*

LA VOLATILIDAD DEL CAPITAL SOCIAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y LAS ORGANIZACIONES Y SUS EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD

El activo del capital social es un valor en sí mismo y proporciona, independientemente de la tecnología o de los sistemas organizativos, un incremento de la productividad en la gestión de las operaciones. Esta afirmación esta demostrada tanto en las macro-organizaciones, que pueden representar los países o las regiones, como en las micro-organizaciones, que identificamos como las empresas o los proyectos. No obstante, así como su consecución no es fácil y requiere un esfuerzo importante por parte tanto de los Directores de las empresas como la de los Project Managers, ese activo es relativamente fácil de perder.

Este comunicado da las claves para evitar esa pérdida y para poder neutralizar la volatilidad que el devenir normal de la gestión de las operaciones puede producir y, a partir de ahí, proponer medidas que aseguran y mantienen el capital social conseguido, e incluso lo aumentan, para que sigan provocando el incremento de la eficiencia.

Palabras clave: *confianza; volatilidad; capital social; productividad; eficiencia*

Correspondencia: Marcos Serer Figueroa; marcos.serer@gmail.com



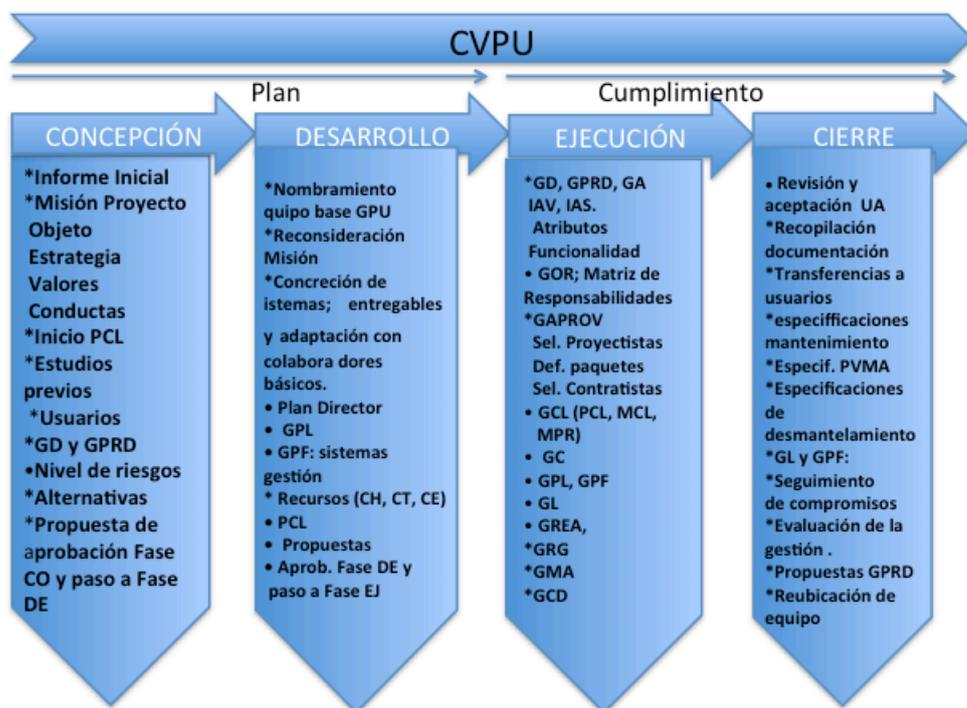
©2018 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

A partir de los fundamentos para la gestión de proyectos promovidos por el IPMA y el PMI, hemos ido introduciendo, en el transcurso del tiempo y fruto de experiencias propias y ajenas, mejoras apoyadas que se han consolidado en lo que hemos denominado el “Modelo estratégico de gestión proyectos SM”, que combinamos con el esquema del “Ciclo de vida de los proyectos de carácter único” (CVPU) (Serer, 2018), que también hemos ido mejorando, para que se adapten a los nuevos tiempos y acojan nuevas tecnologías, nuevos actores y nuevos entornos.

En cuanto al CVPU (figura 1) que proponemos, y que se adjunta a continuación, este se descubre como un complemento y una mejora sobre los procesos y las áreas que la Guía del PMI propone en su sexta edición, introduciendo más acciones que la realidad nos obliga a tomar y ordenándolas en el tiempo para facilitar las decisiones que el *project manager* debe adoptar en cada momento con un orden de ejecución consecutivo. El ciclo tiene cuatro fases: Concepción, Desarrollo, Ejecución y Cierre. No las comentamos aquí, pues no son objeto de estudio en esta documentación; en cambio, sí manifestamos que el **capital social** estará presente en todas ellas, de acuerdo con la visión conceptual del modelo SM.

Figura 1: El ciclo de vida de un proyecto de carácter único



Esquemizamos el modelo de gestión SM, según la siguiente figura adjunta (figura 2), como una espada que, debidamente “manejada”, asegura el éxito de la operación proyecto, y que incluye todas las funciones y las actividades del CVPU. Por lo tanto, el modelo y el ciclo son propuestas complementarias. Esta describe secuencialmente qué ha de hacer un *project manager*; y el modelo SM describe el “concepto” de la labor de gestión.

Figura 2: Esquema del modelo estratégico SM para la gestión de proyectos



El modelo explica cómo ha de proceder un *project manager* y el porqué, el para qué y las motivaciones que han de estar interiorizadas en el conjunto de actores, así como dónde juega un papel cada vez más importante el **capital social**. En el modelo, el sistema básico es la misión del proyecto (MP), que se compone de cuatro ejes. Los dos primeros son, por un lado, el objeto del proyecto y, por otro, la estrategia que hay que seguir (con el análisis de la situación; la concreción de las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos del proyectos; los objetivos y las acciones necesarias para conseguirlos; así como la planificación en el tiempo de dichas acciones y de los capitales humano, técnico y económico). El tercer eje se compone de los valores el equipo de gestión del proyecto detenta con su gestión. Finalmente, el cuarto eje se basa en las conductas provenientes de los valores. Otro sistema es el funcional, con las funciones núcleo (FN) y las funciones instrumento (FI) necesarias. El siguiente sistema es el hilo conductor (HC), que pronostica las vías que sigue un *project manager* para anticipar si cada decisión que tome será realmente acertada. El último sistema es al que aludimos en este comunicado: se trata del **capital social (CS)**, que se define como (Serer, 2016:34):

El conjunto de factores intangibles que, como consecuencia del establecimiento de redes de cooperación establecidas en el proyecto, la organización, o entre organizaciones, se evidencian traducidas en actitudes, normas, conductas y acciones que, basadas en la confianza, se reconocen en la relación entre las personas. Esta relación permite un mayor crecimiento económico gracias a la reducción de los costes de transacción, reducción de la incertidumbre y a la sinergia de trabajos y la innovación. Y ello por apoyo compartido entre todos, que, por esa razón, navegan en la misma dirección. Todo ello permite, solo por ese motivo, una mayor eficiencia en el sistema productivo y una mejoría en la calidad de vida de las personas.

El grafismo de la espada quiere evidenciar que lo importante es la “misión”, por eso es la empuñadura que el *project manager* no debe “soltar” (ahí están los objetivos...). Para

conseguirlos, se apoya en la cruceta (en la que están las FN y las FI), que impide que “se golpee a la mano” y que no permitirá la liberación de la empuñadora: de esta manera se asegura el mantenimiento de la misión. El filo de la espada quiere significar que, si se siguen los tres mensajes que contiene, siempre se conseguirá el éxito. Todo ello viene envuelto en un entorno, que es el capital social (CS) y que, impregnando todo el CVPU, asegura que la “confianza” rijan las relaciones entre todos los actores.

Como ya expusimos en un comunicado en el Congreso de AEIPRO en 2015, el capital social establecido en la gestión de una operación puede llegar a ser responsable del incremento de la productividad de un proyecto u organización en un 15 %, pero existen severos riesgos de que esta posibilidad desaparezca, así como de que la calidad de vida de los *stakeholders* disminuya: esto es sobre lo que queremos reflexionar en este documento.

2. METODOLOGIA DE TRABAJO

La disposición de un buen capital social en la gestión de proyectos reporta beneficios de eficiencia importantes, sin otra condición ni coste que ser capaz de generar confianza. Pero, así como hemos demostrado con anterioridad la proporcionalidad de “más capital social implica más eficiencia”, a través de los años de gestión de proyectos hemos advertido del peligro de su pérdida y, por tanto, de la disminución gratuita de esa eficiencia que no se consigue de otra forma. Es decir, el capital social es difícilmente recuperable si no se aplican medidas proactivas. En este comunicado transmitimos el resultado de nuestra investigación, que descubre una evidente volatilidad, y proponemos vías para intentar minimizar o eliminar el riesgo: unas medidas que son sencillas, pero que han tomarse en forma anticipada y programada.

Como antecedente, y para situar en su contexto este comunicado, se ha expuesto de manera resumida el “ciclo de vida de los proyectos de carácter único” (CVPU) y el “modelo de gestión de proyectos SM”, que incluye el capital social como un subsistema importante (algo que no ocurre con otros modelos de gestión). A partir de ahí, el método de trabajo seguido para la elaboración del comunicado ha sido recoger, sintetizar y agrupar las diferentes situaciones en las que hemos detectado pérdidas de capital social, tanto en proyectos como en organizaciones (figura 3), y gracias a ello hemos detectado la facilidad con la que se pierde y la dificultad de recuperarlo, específicamente con:

- La experiencia en decenas de proyectos en los que hemos intervenido directamente o de los que tenemos informaciones personales a lo largo de 43 años de vida profesional, y en donde se han producido episodios de pérdida de capital social en algún momento y su recuperación en algunos de ellos. Mencionamos entre ellos: Feria de Muestras de Barcelona (2003); SEMCO, Brasil (2013); Center for Work Development (2000); Frank Lloyd (2000); Inmobiliaria de Viladecans (2005); Generadora Eléctrica de Baleares (2000); Gobierno de Cataluña (2014).
- La información pública sobre casos de pérdida de capital social que ha aparecido en numerosos medios de comunicación. Mencionamos: Enron (2001); Volkswagen (2015); Arthur Andersen (2001); UE, Sistema financiero (2008-2012); Edelman Trust Barometer (2014); Doing Business (2015); Fundación BBVA (2003).
- Ataques en la red: LBN, USA (1985); Guerra del Golfo (1991); Filipinas ILY (2000); Estonia (2007); Mandiant, USA (2013); Sony (2014); INC, España (2014).
- Más de 50 conversaciones mantenidas durante 30 años con numerosos profesionales dedicados a los procesos de selección que, deseando cambiar de empresa, manifestaban su pérdida de confianza en las empresas de las que provenían, estableciendo este hecho como una de las causas de la voluntad de cambio. En el estudio se mencionan aquellas más comunes.

3. CAUSAS DE LA VOLATILIDAD DEL CAPITAL SOCIAL Y PROPUESTAS PARA EVITAR SU DISMINUCIÓN O PÉRDIDA

3.1 Cultura son valores y el “exceso” de confianza

Existen organizaciones que detentan un alto capital social, pero cuyas bases de generación se apoyan, en parte, en características ajenas a los valores que se entienden como universales. En efecto, además de la confianza (valor básico que alimenta el capital social), se pueden incorporar otros contenidos identitarios diferenciales con el objetivo de imprimir un carácter más particular y propio del equipo/organización, como puede ser el caso de la lengua, la nacionalidad, el pensamiento ideológico, las costumbres, etc. Esos grupos corren el peligro de cerrarse en sí mismos por el hecho de evitar la entrada de personas (fundamentalmente en cargos ejecutivos) que, si bien detentan buenas cualidades, no comparten esa cultura; una cultura que es proclive a caer en faltas de equidad y solidaridad en las decisiones, es decir, genera desconfianza.

En líneas generales, en la medida en que se quiera universalizar los servicios que se prestan, o incrementar la presencia y la influencia de los *project managers* en otros contextos con culturas y sensibilidades diferentes, la organización tendría que basar más su cultura en valores que sean universales y que sí generan confianza, reducen las diferencias y evitan la inequidad.

Por otro lado, hay organizaciones/grupos de proyectos que, aunque habían conseguido un nivel de capital social muy alto (esto es, los clientes y los colaboradores confiaban en ellos, y la relación colaborativa había sido constante y beneficiosa para todos), en algún momento creyeron disponer de una cierta “patente de corso” con la “marca” conseguida y, sorprendentemente, iniciaron algunas actividades que, parece ser, pretendían conseguir beneficios económicos fuera del ámbito de la legalidad y la ética. Y pagaron el “exceso” de confianza. Recordamos, al respecto, los casos de ENRON y ARTHUR ANDERSEN, o más recientemente el de VOLKSWAGEN. Las tres compañías habían desarrollado un capital social impresionante. Su sola imagen de marca inspiraba confianza, pero el exceso de confianza les llevó, en algún caso, a la total desaparición.

3.2 Cambios de propiedad

No es ajeno a las circunstancias económicas el hecho de que con frecuencia algunas empresas (sobre todo de carácter medio, pero también de tamaño considerable, con características relacionables propias) son absorbidas por otras (muchas veces menores en tamaño, pero no en fiabilidad o tecnología), y a partir de ahí se produce un cambio que pasa por la modificación de los sistemas de gestión: cambios en los sistemas informáticos, en los contables, en los sistemas de compras, etc. Y eso es solo el principio: después se constatan cambios radicales en la “forma” de conducirse en el seno de la organización: procedimientos de control, comunicación, diseño... El nivel de confianza en la organización absorbida puede llegar a los mínimos y contaminar a la organización global.

Figura 3: Universo de los riesgos de pérdida de capital social en un proyecto



La resolución del problema suele llevar tiempo y recursos económicos extras que se destinan a la formación de las personas integradas, empezando por los nuevos directivos. También se recomienda que se analicen con detenimiento todos los sistemas de la compañía absorbida y evitar el desprecio absoluto, práctica que haría difícil extender el nivel de capital social. Y lo mejor: que se empiecen a tomar estas medidas antes de que se detecte la desconfianza.

3.3 Retención del talento

La generación de confianza empieza por sustanciarse desde las más altas instancias de la organización, y, en el caso de los proyectos, directamente desde el *project manager* conjuntamente con el cliente, el primer usuario del proyecto.

El problema al que nos referimos se presenta cuando alguno de los actores sobre los que se sostenía la generación de confianza y el espíritu colaborativo decide abandonar la organización. Normalmente, desde la Dirección se intenta minimizar el efecto de su partida, pero los rumores son un indicativo de que el capital social está siendo dañado, y su volatilidad se pone de manifiesto. Las causas más habituales que llevan a un cambio de empresa son principalmente económicas, pero también se advierte un deseo de mejora de la carrera profesional, la pérdida de confianza, la falta de atractivo de la organización o las circunstancias personales.

Al respecto, mencionamos que Hewlett Packard calcula que hacen falta 25 meses para conseguir que un nuevo técnico consiga ponerse al rendimiento máximo y unos 150.000 US\$ de inversión para que la compañía empiece a ver un retorno de la inversión en esa nueva persona: todo ello sin contar cómo se recupera el capital social perdido.

La conclusión de lo anterior es clara: si se quiere mantener el capital social, se ha de tratar de mantener el talento en la organización y, aunque frecuentemente esto puede significar asumir el riesgo de no parecer equitativo con todas las personas, hay que tomar la decisión de incentivar la retención; y, además de actuar, hay que hacerlo preventivamente, estando cerca de las personas para poder testar su grado de satisfacción e implicación en el proyecto del grupo: hablar mucho con las personas es el camino.

3.4 La permanencia en la organización

Como complemento al apartado anterior, se puede generalizar la retención del talento con la consideración de otras personas que, sin ser “excelsas” (pero hay que decir que siempre han de ser incuestionables y buenos profesionales), aportan seriedad y carisma al conjunto. De tal manera que llegan a ser uno de los soportes importantes en el mantenimiento e incremento del capital social cuando permanecen en las organizaciones por largo tiempo (lo que sin duda es sinónimo, ordinariamente, de que son útiles para la organización). Estas son las personas que también son destinadas como primera opción a gestionar proyectos, tanto dirigiéndolos como colaborando en alguna de sus necesidades. Su “longevidad” proporciona los siguientes impulsos positivos en aras al capital social:

1. Ayudan a generar vínculos de relaciones con los clientes, implantándose entre ellos una relación de confianza importante que llega incluso, por parte del cliente, a minimizar los errores y a magnificar los aciertos en la gestión de sus proyectos.
2. Generan confianza en la organización para los que empiezan y, si son personas con prestigio y buenos conocimientos y capacidades, eso hace que las nuevas incorporaciones lleguen a la conclusión de que estiman a la compañía y que ella les estima a ellos, y concluyen que ambos confían en el otro.
3. Ayudan a transmitir la cultura de la organización/proyecto.

No obstante, en ocasiones, a los dirigentes de las organizaciones se les escapa el hecho de que a estas personas, que se las ve muy concienciadas y participativas en la organización, también se las ha de cuidar, y no considerar que su buen hacer y colaboración desinteresada, ya de por sí, asegura su permanencia en la organización y el mantenimiento de una lealtad “a prueba de bombas”. Este exceso de confianza, consideramos, es un error: puede que estas personas no abandonen la organización, pero sí que pueden dejar de crear capital social.

3.5 La conexión humana *face to face*: la comunicación

Para evitar la excesiva volatilización de la colaboración a través de las redes, que puede conducir por la aparición de errores (por falta de precisión y exigencia y, en último caso, por una deshumanización de las decisiones y resultados), siempre es conveniente, llegado el momento, sostener y completar la colaboración con una conexión “*face to face*”, que puede desencallar una resolución, activar la gestión y, en general, favorecer el establecimiento de la confianza entre las personas. Es evidente que se puede llegar a ser más confiado –o desconfiado– con una persona cuando se tiene la oportunidad de dialogar personalmente con ella, sin necesidad de utilizar siempre los medios audiovisuales, de los que en estos años se está sobrado.



En 2003 se adjudicó al arquitecto japonés Toyo Ito el diseño básico de la nueva Feria de muestras de Barcelona que debía construirse entre los municipios de L’Hospitalet y Barcelona. Se trataba de unas instalaciones y una urbanización de unos 285.000 m² con una inversión ejecutada de 212 M€ que pretendía consolidar la ciudad de Barcelona como uno de los centros feriales más importantes de Europa.

Por otra parte, el proyecto ejecutivo y la dirección de obra fueron adjudicados a Idom, compañía de ingeniería Arquitectura y Consultoría de larga trayectoria en el campo de la edificación y que tenía oficinas en Barcelona.

Para ahorrar costes y problemas logísticos provenientes de las personas, sobre todo dada la disponibilidad de medios audiovisuales de comunicación, en un principio se pensó en organizar una buena parte del proyecto trabajando desde Tokio y Barcelona. De hecho, el proyecto empezaría probablemente en Tokio, que iría transmitiendo por la Red los diseños básicos a Barcelona para que Idom empezara los desarrollos. Con encuentros a través de videoconferencias se irían ajustando todos los detalles.

Esa tentativa duro poco: el asunto era mucho más complicado, porque una vez transmitidos los mensajes, durante el proceso de elaboración, estos eran interpretables. Y, no se tardó mucho en tomar la decisión de establecer una oficina física única para ambas empresas. Todos los equipos de personas se instalaron en unas oficinas compartidas junto a lo que sería la nueva Feria de Muestras. Los técnicos se conocían ya en persona y se entendían: las palabras, los gestos, los conocimientos, los requerimientos, los deseos...: todo era visible y entendible. Se favorecía así el entendimiento y, al final, la eficiencia en la mejor solución a cada problema. El capital social aumentó de una forma evidente, y también la productividad en el trabajo.



Afirmamos que uno de los motivos de la pérdida de capital social es debido a una falta de comunicación entre colaboradores, entre la gerencia/*project manager* y entre todos ellos con el resto de implicados en la operación. Nuestra experiencia nos confirma que una ausencia de comunicación de forma pertinaz en una organización es el caldo de cultivo para la desconfianza y para la huida del talento. La forma de solucionarlo está clara: se trata de establecer un plan de información y comunicación que involucre a toda la organización y que incorpore, en todos los casos, la comunicación personal.

3.6 Mensajes vacíos e incumplimiento de promesas

Muchas organizaciones presumen de disponer de una cierta cultura de empresa e, incluso, de una filosofía empresarial basada en la honestidad y otros valores que guían su comportamiento tanto de “puertas para fuera” como en el interior de la organización. Este es un excelente camino para conseguir un nivel de capital social alto. No obstante, con más frecuencia de lo habitual, esos mensajes se quedan en puras propuestas filosóficas que quedan en pantallas publicitarias, sobre todo de cara al exterior, y no tienen una correspondencia positiva con su cumplimiento. Estas organizaciones, a la hora de actuar, lo hacen de la misma manera que las que no la tienen (aunque, eso sí, sus prácticas, tanto con las personas del interior como con las externas, se realizan con “guantes de seda”, algo que, por cínico, suele molestar más a los colaboradores). Anotamos algunos ejemplos en este sentido: se busca conseguir trabajo ofreciendo comisiones, porque “no se tiene más remedio”; se despide a las personas para “hacerles un favor” y que puedan buscarse así un futuro profesional mejor en otro lugar acorde con sus capacidades; la retribución prometida no es posible, porque comprometería negativamente a la organización o al proyecto; se llega a acuerdos con empresas, personas u organizaciones con perfiles poco éticos; se dice que el cliente es lo más importante y que se defienden sus intereses, para luego cobrarles el máximo sin que se pueda relacionar equitativamente lo cobrado con el servicio prestado.

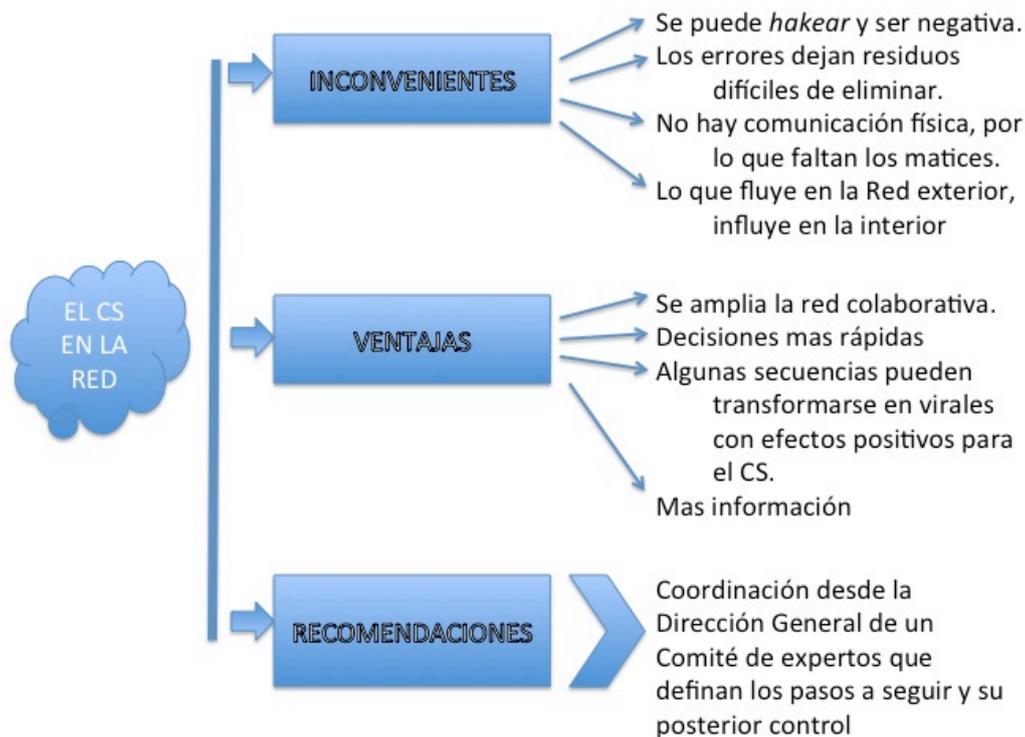
Las personas de la organización/proyecto, al percibir o saber de estas prácticas, comienzan a desconfiar de quienes los dirigen. Consecuentemente, el CS, tanto interno como externo, también se resentirá negativamente en algún momento.

Cambiar el signo de las conductas anteriores es realmente sencillo. Lo que ocurre es que puede faltar el interés suficiente para hacerlo, o no se da la valoración y el peso que tiene al hecho de actuar éticamente. Nosotros afirmamos que siempre hay una salida digna para obrar, aunque sin duda suele ser más costosa en esfuerzos personales y requiere un análisis estratégico y profesional para buscar alternativas a las conductas mencionadas anteriormente.

3.7 Virtualidad del capital social

Hemos hecho énfasis en que la generación o el mantenimiento del capital social dependen de la disposición de un conjunto de valores, sobre todo el de la confianza, que conduce con más rapidez al trabajo colaborativo. No se nos escapa que, ya desde hace unos cuantos años, esta manifestación de valores pretende visibilizarse en la red virtual que conecta a las personas a través de internet y todo lo que de ello se deriva.

Figura 4: Volatilidad del capital social en la Red



Probablemente, la globalización de la economía y el establecimiento de las redes comunicativas y colaborativas en internet (la “Red”) son hechos que se han alimentado el uno al otro, de tal manera que han resuelto que las relaciones entre las personas y las organizaciones cambien y se modifiquen de una manera completa. No es que hayan cambiado y mutado en otras diferentes, sino que se han completado hacia horizontes, hace no demasiados años, impensables.

Las preguntas que nos haríamos ahora son:

- ¿Cómo afecta todo ello al capital social?

- ¿Cómo afecta a las consecuencias que un capital social –nuevo– produce, o ha producido hasta la fecha, en la relación entre las personas y en el seno de las organizaciones?

A todo ello trataremos de darle una breve respuesta desde el punto de vista del concepto de capital social.

3.7.1 Necesidad del trabajo virtual

La globalización, en todos los aspectos, que rodea a los proyectos y a las organizaciones que los sustentan desde cada vez más diferentes puntos de vista (tecnología, mercado, economía, formación, etc.), ha hecho indispensable la necesidad de trabajar en red y con la Red, por lo que cualquier consideración sobre el CS debe contemplar el trabajo virtual. Y esa aseveración hace, sin duda alguna, más complicado y difícil depositar la confianza en personas con las que no convivimos ni nos relacionamos físicamente.

Ante tal afirmación, y en consecuencia, se hace indispensable dotarse de mecanismos de control y seguridad en el uso de la red en beneficio de lo que nos interesa: la confiabilidad. Y, por supuesto, usarla.

3.7.2 Limitaciones de la Red

Si lo circunscribimos al entorno de la gestión de proyectos, el asunto está más limitado a los equipos que trabajan colaborativamente en la gestión de proyectos, tanto en aquellos que están situados en áreas físicamente próximas, en las que el contacto personal suele ser determinante y clarificador, como en los que trabajan en red situados en diferentes áreas geográficas, en donde las ventajas en el ahorro de tiempo son un dato importante.

En estas situaciones, el capital social se ve claramente reforzado por la transmisión de datos y propuestas que lo aumentan: proporciona más rapidez en la elaboración de propuestas y seguridad en las decisiones que se toman una vez son compartidas “en línea” con diferentes actores; actores que se conocen, que pertenecen a la misma organización y que disponen de objetivos comunes.

Al respecto, desde el punto de vista del capital social, resulta mucho más útil que la Red contemple la visión física de las personas que solo el mero intercambio de mensajes escritos. Ese es un hecho incontrovertible, pero también no es menos cierto que, en estos momentos, es más ágil, rápido y cómodo hacerlo sin conectarse con visión física; así que hay que admitir que los dos sistemas se están utilizando, y van a seguirse utilizando. Nuestra recomendación al respecto es que se combinen ambos.

3.7.3 Las redes y la reputación corporativa de las organizaciones

Todos nuestros comentarios están dirigidos usualmente al establecimiento de redes colaborativas entre actores que están involucrados en el desarrollo de proyectos y, en general, en la gestión de las organizaciones; redes que tienen la limitación propia del ámbito del proyecto o gestión de la organización. No obstante, caben también las redes sociales establecidas de forma unilateral por las organizaciones y destinadas a posibles usuarios de sus productos o servicios.

Son redes destinadas a que una organización pueda comunicarse de forma directa con el usuario final: saber sus necesidades, exponer sus principios, promover sus productos, testarlos, acercar sus posiciones, ampliar sus servicios, etc. Y no cabe duda de que una forma de transmitir confianza es la “proximidad”. En el mundo 2.0, eso se consigue a través de las comunidades virtuales, pero un error en el análisis de los comentarios que se expresen o en las respuestas que se den puede abocar al desastre y a la rápida pérdida de esa confianza que se desea conseguir.

Y debe ser la propia Dirección General de la compañía la que marque las líneas maestras sobre cómo actuar en la red y de qué forma hay que proceder cuando se entra en la dinámica de preguntas/respuestas/consejos/justificaciones/... Y han de involucrarse todos los departamentos –todos comulgando con la estrategia– de forma coordinada en ese universo digital. Para el planteamiento de la estrategia con el objeto de iniciar un proceso de lanzamiento de una red social, recogemos 10 pasos importantes a partir de los que describe L. Fernández (KPMG) y que se recogen el periódico *El País* (22/02/015), a los que hemos agregado los que consideramos complementarios de acuerdo con el modelo SM de gestión de proyectos (Serer, 2010), y con el espíritu del enunciado de nuestra tesis, el de que las redes sociales externas a la organización repercuten directamente en el capital social de la empresa/organización:

1. Definición del objeto de la incursión en los medios sociales
2. Determinar el público objetivo
3. Objetivos que se pretenden conseguir
4. Decidir los canales de actuación y la función que se le asignará a cada uno
5. Elegir el contenido estratégico para todos los canales y los contenidos parciales
6. Definir los recursos necesarios para conseguir los objetivos propuestos
7. Definir las actividades que hay que llevar a cabo para conseguir los objetivos en los canales previstos
8. Definir los indicadores de consecución de los objetivos
9. Gestionar el riesgo preparando protocolos de actuación
10. Puesta en marcha del proceso y medición del impacto producido

3.7.4 Proyectos: inconvenientes y ventajas de la Red

Algunos de los problemas de las redes, en línea y colaborativas, pueden aparecer cuando se tratan de redes internas en la gestión de proyectos con la posible incursión de *hackers* – que son competencia o son libres, pero para ofrecerse a la competencia (*hackers for hire*)–, que pretende conocer el avance de sus proyectos y, con más frecuencia, la gestión de sus redes externas. Estas redes (que son utilizadas por profesionales o actores de proyectos y que, en base al interés de mejorar, comparten externamente conocimientos y experiencias que ayudaran a enriquecer los propios conocimientos y experiencias) pueden verse afectadas negativamente. Para minimizar los riesgos que ello comporta, aconsejamos: a) autenticación estricta de usuarios, b) control del tráfico por la Organización, c) cifrar los datos, y d) la búsqueda continua de alternativas de software de control y seguridad.



Hay un larga lista de ataques a las redes en el mundo, pero no es necesario tomar como ejemplo esas incursiones delictivas que son muy conocidas por su ámbito mundial, sino que se encuentran muchos casos en redes de pequeñas o medianas empresas que son atacadas provocando un disminución del nivel de confianza de los usuarios: el Instituto Nacional de Ciberseguridad, detectó en 2014, por ejemplo, 18.000 incidentes de seguridad en España, que podían derivar en un ataque (El País, 05/04/2015).



Las ventajas de las redes colaborativas internas son evidentes y están muy estudiadas: el trabajo en equipo es esencial en todos los procesos creativos y eficientes. Por supuesto, son más evidentes si se está hablando de proyectos concretos donde todos los actores aportan partes del trabajo y necesitan estar coordinados: la sinceridad y la generosidad por parte de

los integrantes son esenciales en el buen funcionamiento de la Red, así como para el incremento del capital social que, a la vez, produce ese aumento de la eficiencia deseada.

Si hablamos de las redes colaborativas externas, debemos distinguir entre las programadas y estables (que guardan coincidencias con las internas) y las formadas a partir de necesidades de los técnicos que tratan de encontrar respuestas, y que las utilizan. Algunas pueden considerarse como redes sociales, sin más. Son en buena parte las que identificamos como las *bridging* y *bonding*: en ellas el grado de volatilidad es bastante sensible y hay que prestarles más atención.

Naturalmente, las redes profesionales (Serer, 2014) encierran un valor inestimable por la rapidez en la adquisición del conocimiento y el debate de las ideas “en línea”. Recomendamos, no obstante, la confirmación por diferentes vías, tanto de las informaciones como de las ideas. La dispersión y variedad de los *inputs* que provienen en buena parte de actores desconocidos o poco conocidos, pueden provocar la falta de criterios firmes y contrastados que todo gestor necesita para encarar con garantías las decisiones que llevan al éxito de una gestión. De hecho, las redes sociales no incrementan el número de “amigos” (son los que dan opiniones creíbles); compruébese, si no, con la encuesta que se llevó a cabo con 2.000 personas de 18 años de edad, entre los años 1985 y 2004 en Estados Unidos sobre el aislamiento de las personas, que establecía que: cerca del 48 % de los consultados por Internet solo dio un nombre como “amigo”; un 18 % listó solo dos nombres y un 29 % dio más de dos: al final, una media de 2,03 personas en las que depositar el valor de la confianza.

El interés va, en definitiva, en la línea de no coartar los procesos de generación de espacios donde compartir conocimientos y experiencias que mejoren el nivel de confianza; pero ello implica la necesidad del control de la seguridad en los intercambios para aumentar y mantener el nivel de CS en el uso de las redes en línea. El remedio, con todo ello, suele ser el mantenimiento de unos procedimientos de actuación que impidan que las personas que usan los ordenadores ejecuten acciones comprometidas que perjudiquen a la organización.

4. RESULTADO Y CONCLUSIONES

La existencia de un CS alto en un proyecto u organización suele ser garantía de mejoras en la productividad, pero resulta extraordinariamente fácil perder esta ventaja competitiva, tal como hemos expuesto; aunque, también aseguramos que se puede conseguir, mantener o incrementar de forma relativamente fácil. Lo único que se tiene que hacer es tener en consideración que se puede perder, conocer las causas y tomar medidas de forma preventiva. En este comunicado, describimos las que hemos investigado y que son las situaciones más comunes; de tal manera que, si se presta atención a ellas podemos asegurar que se tiene un buen camino recorrido para mejorar el CS y, con ello aumentamos la productividad y, aún es, más recomendable, mejoramos la relación personal entre los técnicos y resto de actores que intervienen en el proyecto u organización y, consecuentemente, mejoramos su calidad de vida.

5. REFERENCIAS

- Arrow, K. J. (2000). "Observations on Social Capital". EN: DASGUPTA, P.; SERAGELDIN, I. *Social Capital: A Multifaceted Perspective*. Washington D.C.: The World Bank.
- COHEN, D; PRUSAK, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Cambridge: Harvard University Press.
- GRÍFOLS, V. (2009). *Amb un suro i un cordill: vivències d'un empresari de postguerra*. Barcelona: Grífols S.A.
- MERCADONA. (2014). *Memoria Anual 2014*. Valencia: Autoeditado.
- PÉREZ, F. (dir.) (2005). *La medición del capital social: una aproximación económica*. Madrid: Fundación BBVA.
- POLICY RESEARCH INITIATIVE (2003). *Building on a Network Based Approach. A proposed conceptual framework. Pag 13*. Publicación del Gobierno de Canadá.
- SERER, M. (2018). *Project management*. Barcelona: Ediciones de la Universidad Politécnica de Cataluña.
- SERER, M. (2013). *Gestionando éticamente proyectos*. Barcelona: Ediciones de la Universidad Politécnica de Cataluña.
- SERER, M. (2016). *El capital social en el project management y en la gestión de las operaciones: a la eficiencia por la generación de confianza: con los casos de Grífols, Grupo Idom y Mercadona*". Ediciones de la Universidad Politécnica de Cataluña.
- SPREITZER, G. (1996). "Social structural characteristics of psychological empowerment". EN: The Academy of Management Journal, 2, vol. 39, p. 483-504.