

CROWDSOURCING

LA CABEZA EN LA “NUBE” Y LOS PIES EN EL SUELO

**EVGENY KÁGANER**

Profesor Adjunto,
Sistemas de la
Información, IESE

**ERRAN CARMEL**

Profesor de TIC
y Internal Business
Research, Kogod
School of Business,
American University

Organizaciones tan diversas como la NASA, Netflix o Wikipedia demuestran el poder del *crowdsourcing* como un nuevo modelo de negocio.

El californiano **Chase Rief** dirige una pequeña empresa de medios, Rief Media, que cuenta con una plantilla de catorce empleados repartidos por el mundo, aunque realmente no son empleados suyos, ya que trabajan para él a través de una plataforma *online* llamada oDesk.

Al otro lado del espectro, en términos de tamaño, se sitúa Aegon, el gigante de los seguros, que dispone de una plantilla a demanda de 300 agentes virtuales, que son gestionados en la Red por otro intermediario: LiveOps. Estos agentes tampoco son empleados de Aegon, pero están conectados al *software* de enrutamiento de LiveOps.

Este entorno de contratación, donde un comprador puede solicitar múltiples servicios de una plantilla *online*, sea cual sea su ubicación, se denomina “nube humana”, un fenómeno llamado a transformar el mundo de la contratación en los próximos cinco años y, en consecuencia, el mercado laboral.

La idea de aprovechar el talento virtual disponible en la Red para ayudar a las empresas a desarrollar sus proyectos no es nueva, dado que al menos hay dos fenómenos que han seguido este mismo planteamiento en el pasado.

En primer lugar, el fenómeno de la contratación multitudinaria o *crowdsourcing* –término acuñado por **Jeff How**, de la revista *Wired*– permite a las

empresas transferir una tarea desarrollada internamente a un gran grupo de personas, normalmente no definidas (la multitud). Son varios los ejemplos notorios de este fenómeno, como Wikipedia o iStockphoto, que han demostrado el poder del *crowdsourcing* para crear nuevos modelos empresariales. Una compañía de corte más tradicional como la NASA también usó este tipo de contratación para desarrollar NASA Clickworkers, una exitosa iniciativa en la que voluntarios de todo el mundo tenían acceso a las imágenes de la superficie de Marte, para ayudar a identificar y etiquetar sus cráteres. Por norma general, el *crowdsourcing* implica proyectos a gran escala realizados por un colectivo de personas que no recibe ningún incentivo económico directo o garantizado por participar.

En segundo lugar, se encuentra el *microsourcing*, que surgió antes, a finales de los años noventa. Sus primeras plataformas, como Guru o Elance, tenían por objeto abrir el mercado *online* a los trabajadores autónomos, siguiendo una idea similar a la de eBay, pero intercambiando servicios en lugar de productos. En el *microsourcing*, la relación entre el comprador y el proveedor es “de uno a uno”, y los proyectos pueden ser realizados por un único proveedor. Se asemeja al *crowdsourcing* en que la búsqueda inicial de proveedores empieza con una convocatoria abierta a un gran colectivo de potenciales trabajadores, en su mayoría no definidos.

A pesar de lograr un número considerable de adeptos, ni el *crowdsourcing* ni el *microsourcing* han tenido una gran repercusión en el mundo empresarial. ¿Por qué? Según se deduce de los resultados de nuestra investigación, los motivos son muy diversos.

Por un lado, las empresas tienen un conocimiento bastante limitado de estos conceptos, pero incluso los compradores que los conocen tienden a emplearlos de forma limitada, debido al alto riesgo percibido. La actual cultura del trabajo se basa en la idea de fomentar la confianza a través de interacciones cara a cara y relaciones a largo plazo, por lo que los directivos no se sienten cómodos encargando trabajo a una persona o empresa con la que solo tienen un contacto virtual. En otras palabras, contratar un trabajo a la “multitud” se considera algo arriesgado que requiere confiar a ciegas.

Otro obstáculo es la capacidad limitada de estos modelos para gestionar trabajos complejos o proyectos a gran escala. El *microsourcing*, por ejemplo, se basa en una relación bipartita de un comprador y un proveedor con un producto final bien definido, pero su ámbito de colaboración y coordinación es limitado, pese a ofrecer mecanismos eficientes y sencillos para conectar al comprador con el proveedor. Por lo tanto, este modelo es ideal para proyectos a corto plazo que puede llevar a cabo un único proveedor, pero muchos trabajos implican múltiples tareas interrelacionadas que requieren competencias dispares y, por lo tanto, varios proveedores. También existen modelos de contratación que no se basan en proyectos ni tareas, sino en un compromiso de servicio, como los servicios de soporte, asistencia o infraestructuras.

Por otro lado, aunque los modelos de *crowdsourcing* suelen estar mejor preparados para gestionar proyectos a gran escala (es indiscutible que la escala de Wikipedia es, a todas luces, impresionante), la falta de unos mecanismos predefinidos para movilizar y compensar económicamente a los proveedores hace que sea un sistema inviable para la mayoría de las empresas. Considérese, por ejemplo, el caso del Premio Netflix: en el 2006, Netflix lanzó un concurso



POR NORMA GENERAL, EL CROWD-SOURCING IMPLICA PROYECTOS A GRAN ESCALA REALIZADOS POR UN COLECTIVO DE PERSONAS QUE NO RECIBE NINGÚN INCENTIVO ECONÓMICO DIRECTO O GARANTIZADO POR PARTICIPAR.

online para mejorar la calidad de su motor de recomendaciones de películas (Cinematch). Equipos de científicos compitieron para crear un algoritmo que pudiera mejorar, al menos en un 10%, el usado por Cinematch. La compañía invirtió más de un millón de dólares y tres años en conseguir el resultado deseado y, si bien es cierto que mereció la pena, puesto que unas recomendaciones más precisas se traducen en más ingresos y en un mayor índice de retención de los clientes, dicha inversión de tiempo y dinero sería difícil de justificar para la mayoría de las empresas.

Últimamente, los conceptos de *crowdsourcing* y *microsourcing* han empezado a fusionarse y a surgir nuevos modelos muy prometedores, cuyos facilitadores son los intermediarios, las plataformas, que fomentan y modelan su desarrollo. En este contexto, la noción de “nube humana” se basa en:

FOMENTAR LA CONFIANZA Y REDUCIR LOS RIESGOS

- Con el fin de atraer a nuevos
- compradores y retener a los existentes, las plataformas buscan novedosas formas de paliar los riesgos asociados a la contratación *online*. En este sentido, las plataformas de *microsourcing*, como E lance y Guru, han realizado grandes avances a la hora de disminuir el anonimato de los proveedores, puesto que ahora los compradores tienen acceso a una mayor información sobre sus suministradores, aunque no puedan hablar con ellos cara a cara, como en un entorno convencional fuera de la Red. Las plataformas han creado unos marcos de contratación donde los proveedores pueden compartir su experiencia personal y profesional, mostrar sus logros y demostrar sus competencias a través de unas pruebas de habilidad estandarizadas. Además, los compradores también tienen la posibilidad de entrevistarlos antes de tomar la decisión de la contratación final. Todo esto hace que la relación virtual sea menos anónima y más fiable.

Las plataformas también se han esforzado por conseguir que el desarrollo de los proyectos y las prácticas laborales

de los proveedores sean más transparentes para los compradores. E lance, por ejemplo, ofrece unas herramientas de gestión de proyectos que permiten a los compradores ir creando hitos a lo largo de los mismos, recibir informes de estado y vincular los pagos al cumplimiento de los plazos. Por su parte, oDesk ha desarrollado un sofisticado sistema de gestión remota que supervisa *online* la actividad de los proveedores y calcula el tiempo dedicado a cada tarea. De hecho, usa su propia plataforma para contratar a programadores que desarrollan y mantienen este sitio, lo cual permite a empresas como Rief Media contratar y gestionar a toda su plantilla virtualmente.

AUMENTAR LA ESCALA

- La “nube humana” también resulta útil para los compradores que necesitan contratar a profesionales para llevar a cabo trabajos muy voluminosos, o con tareas altamente repetitivas, como asignar categorías a productos, o verificar una gran base de datos de contactos. Este modelo, denominado “agregador”, proporciona a los compradores una única interfase para distribuir el trabajo entre un gran número de pequeños proveedores. Utest, por ejemplo, ofrece a los compradores la posibilidad de acceder a su colectivo virtual de programadores de *software*, para localizar y arreglar errores en el código de programación. Otras plataformas que emplean este modelo agregador son Amazon, Mechanical Turk, CrowdFlower o Clickworkers, entre muchas más.

En lo que respecta a la confianza y a los riesgos percibidos por los compradores, el modelo agregador resuelve este problema centrando la atención en la plataforma (la empresa), en lugar de en los proveedores individuales (la multitud), es decir, la plataforma se convierte el principal punto de contacto para el comprador y, por consiguiente, asume la responsabilidad parcial de los riesgos relacionados con el proyecto. Como este modelo establece relaciones similares a las de la contratación tradicional, requiere un “acto de fe” mucho menor por parte del comprador.

GARANTIZAR LA CALIDAD CON MÁS PROVEEDORES

● En ocasiones, una compañía necesita contratar a personal para proyectos poco estructurados, difíciles de evaluar o que requieren unos conocimientos especializados, como es el caso del diseño o del I+D. Un reto habitual es que el resultado es, a menudo, incierto y su calidad debe evaluarse comparativamente con otras alternativas. En este contexto, poder acceder a una reserva de talento global y contratar a proveedores con múltiples habilidades para trabajar en el mismo proyecto resulta muy atractivo, pero es algo que está fuera del alcance, de la mayoría de las empresas (considerese el caso de Netflix).

Existe un modelo de *crowdsourcing* denominado “filtro”, cuyo objetivo es hacer más accesible esta idea. Los filtros proporcionan a los compradores el acceso a demanda a una comunidad de proveedores cualificados, para poder ofrecer un proyecto a múltiples proveedores mediante un concurso. A continuación, el comprador selecciona y paga solo el producto presentado a concurso que considera más valioso.

Entre las plataformas que emplean este modelo hallamos CrowdSPRING, una comunidad global de diseñadores creativos, e InnoCentive, otra comunidad de científicos e investigadores que resuelven los problemas de I+D más complejos. Los compradores que usan estas plataformas activamente proceden de diversos sectores. LG Electronics, por ejemplo, lleva tres años utilizando los servicios de CrowdSPRING para un concurso que tiene como fin diseñar el móvil del futuro.

FAVORECER LA COMPLEJIDAD GESTIONANDO PROYECTOS

● Quizá los mayores retos para la “nube” sean los proyectos complejos que requieren una coordinación y un control significativos. Para resolver este problema, las plataformas están utilizando avanzadas soluciones de gestión que incluyen, entre otras funciones, aplicaciones para recopilar información sobre las especificaciones, desglosar los proyectos en tareas más pequeñas, coordinar y secuenciar las tareas individuales, y garantizar la ca-

lidad del producto final. Para ello, las plataformas combinan el trabajo de gestores “de carne y hueso”, que trabajan en sus instalaciones con un sofisticado *software* para supervisar y coordinar las tareas individuales. Posiblemente, el ejemplo más avanzado de plataforma intermediaria sea el de TopCoder y su modelo de desarrollo de *software* basado en la comunidad. Este desglosa, a través de concursos *online*, los pasos tradicionales de los proyectos de desarrollo de *software*: conceptualización, definición de especificaciones, diseño de la arquitectura, producción de los componentes, montaje, certificación e implementación. Numerosos proveedores participan en los concursos y el resultado de cada ronda se utiliza para la siguiente. El proceso lo coordina un empleado de TopCoder, el gestor de plataformas, que actúa como intermediario con el comprador. Siguiendo este modelo, la empresa ha creado y desarrollado soluciones de *software* empresarial para grandes multinacionales como UBS, Philip Morris o ESPN.

De manera similar al modelo agregador, la plataforma intermediaria establece una relación de “uno a uno” en el lado del comprador, y una relación múltiple en el del proveedor (un comprador-múltiples proveedores). Dado que el comprador está más familiarizado con este entorno, se amortiguan los riesgos de tratar con la “multitud”.

La “nube humana” sigue representando un pequeño porcentaje del mercado de la contratación global. Se calcula que su volumen global en el 2010 fue de 500 millones de dólares, y que todas las plataformas experimentaron un crecimiento de doble dígito. Según Fabio Rosati, presidente y consejero delegado de Elance, los trabajadores independientes en la “nube” ganaron unos 1.000 millones de dólares en el 2010. No obstante, a medida que esta crece, podríamos estar a las puertas de una gran alteración del ecosistema de la contratación mundial, que afectará a todas las partes implicadas, desde los pequeños y grandes compradores y proveedores, hasta los intermediarios, pasando por las entidades de subcontratación y las agencias de contratación de personal.

PODER ACCEDER
A UNA RESERVA
DE TALENTO
GLOBAL Y
CONTRATAR A
PROVEEDORES
CON MÚLTIPLES
HABILIDADES
PARA TRABAJAR
EN EL MISMO
PROYECTO
RESULTA
ENORMEMENTE
ATRACTIVO,
PERO ES ALGO
QUE ESTÁ FUERA
DEL ALCANCE DE
LA MAYORÍA DE
LAS EMPRESAS.

PARA SABER MÁS:
www.blog.iese.edu/faceit