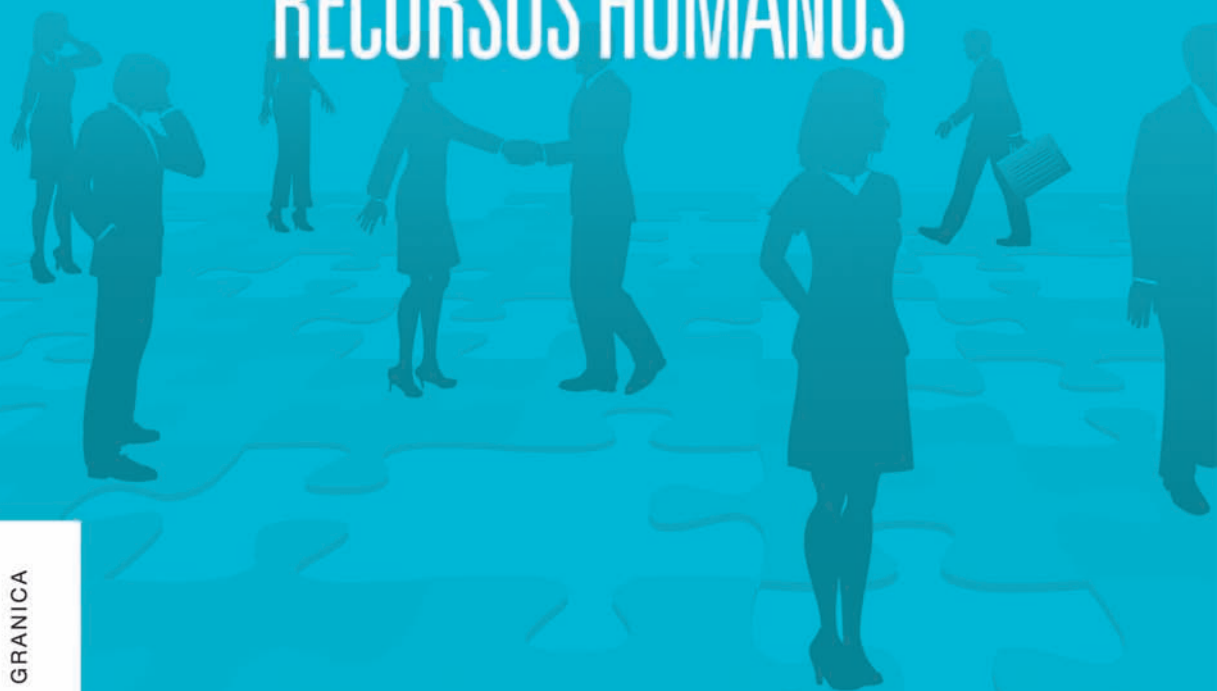


A close-up portrait of a woman with short brown hair, smiling slightly, set against an orange background. The image is partially obscured by a vertical line and some horizontal graphic lines.

Martha Alles

# SOCIAL MEDIA Y RECURSOS HUMANOS



# Social media y Recursos Humanos

Coordinación  
de la serie Martha Alles  
*Gabriela Scalamandr *

Diseño de tapa  
*DCM Design*

MARTHA ALICIA ALLES

# Social media y Recursos Humanos

**GRANICA**

BUENOS AIRES - BARCELONA - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>PARTE I. LOS NUEVOS ROLES DE LA GERENCIA</b>	
<b>Capítulo 1. Social media y su influencia en la vida cotidiana de las personas .....</b>	<b>23</b>
Comportamientos en la época de la conectividad <i>full time</i> .....	23
La hiperconectividad. Mitos y verdades y su relación con el ámbito laboral ....	25
La conectividad en el ámbito laboral .....	30
Web 2.0 y las distintas generaciones .....	31
Hiperconectividad. Realidad y tendencia futura .....	32
<b>Capítulo 2. Un nuevo estilo de liderazgo .....</b>	<b>35</b>
Gerenciamiento de las diferentes generaciones .....	36
Las nuevas generaciones y el ámbito laboral .....	38
Los jefes y sus roles .....	45
Una nueva necesidad: la articulación de las diferentes generaciones en el ámbito laboral y el rol de los jefes .....	50
Acciones concretas para mejorar el gerenciamiento de las distintas generaciones .....	54
Motivación, retención y otros principios básicos en la conducción de personas vistos a la luz de social media .....	56
Nuevo liderazgo <i>versus</i> liderazgo tradicional .....	58
Nuevo liderazgo. Acciones concretas desde las miradas individual y organizacional .....	60
<b>Capítulo 3. Prioridades en la relación entre vida profesional y personal     en las nuevas generaciones (y las no tan nuevas) .....</b>	<b>63</b>
Relación entre vida profesional y personal. Un nuevo enfoque.....	64
Millennials, baby boomers y otras generaciones.....	67

La mirada de los profesionales de Recursos Humanos y de los directivos sobre la problemática de la conciliación entre vida profesional y personal .....	69
La mirada de los jefes directos acerca de la conciliación entre vida profesional y personal .....	70
Acciones concretas en relación con la conciliación entre vida profesional y personal desde la mirada organizacional .....	70
Conciliar intereses es un tema que nos atañe a todos .....	75

<b>Capítulo 4. Diferentes aplicaciones de la Web 2.0 en el ámbito organizacional ..</b>	79
Realidad y temas a resolver .....	79
La organización y la Web 2.0 .....	81
Los social media y sus diferentes aplicaciones en Recursos Humanos .....	84
La Web 2.0 y sus posibles aplicaciones para el área de Recursos Humanos .....	87
Las herramientas 2.0 dentro de la organización .....	89
Cómo analizar social media según el tamaño y el tipo de organización .....	91
Tendencias en la aplicación de social media .....	92

## PARTE II. APLICACIONES DE LA WEB 2.0 EN LA ORGANIZACIÓN

<b>Capítulo 5. Políticas sobre social media .....</b>	97
Introducción. Por dónde comenzar.....	97
Participación en redes sociales. La organización y sus colaboradores. Lo que hay que tener en cuenta .....	101
Cultura colaborativa y grados de participación .....	106
La colaboración en la Web. Diferenciar niveles de participación y colaboración .....	109
Compartir conocimientos con el mundo exterior: ¿la organización debe permitirlo? .....	111
Colaboración y las aplicaciones organizacionales .....	113
Considerar las nuevas tecnologías en la fijación de políticas .....	117
Cursos de acción con relación a la utilización de social media dentro de la organización .....	121

<b>Capítulo 6. Social media y selección de personas. Reclutamiento 2.0 y Headhunting 2.0 .....</b>	123
Social media: una nueva forma de estar en contacto con el mercado .....	124
Conectividad e inmediatez .....	125
Información disponible y selección de personas .....	126

Buenas prácticas para la atracción, selección e incorporación de personas .....	128
Atracción 2.0 .....	130
Reclutamiento de personas antes de los social media .....	135
Reclutamiento 2.0 .....	141
Información en la Red <i>versus</i> antecedentes laborales .....	152
Primera selección y social media .....	156
Las redes sociales ofrecen servicios de reclutamiento .....	157
Headhunting y Headhunting 2.0 .....	162
Otras aplicaciones menos frecuentes en Reclutamiento 2.0 y Headhunting 2.0 .....	164
Confirmación de información previa al ingreso (referencias laborales) .....	165
Comentarios finales sobre social media y su relación con temas de reclutamiento y selección .....	165
<b>Capítulo 7. La Web 2.0 y los subsistemas de Recursos Humanos .....</b>	<b>169</b>
Social media. Aplicaciones dentro de la organización y en relación con Recursos Humanos .....	169
Social media y el subsistema de Análisis y descripción de puestos .....	171
Social media y el subsistema de Atracción, selección e incorporación de personas .....	172
Social media y el subsistema de Remuneraciones y beneficios .....	173
Social media y el subsistema de Evaluación del desempeño .....	174
Social media y el subsistema de Formación .....	175
Social media y el subsistema de Desarrollo y planes de sucesión .....	178
Social media y... todo es posible .....	179
 <b>PARTE III. LAS HERRAMIENTAS 2.0 DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>Capítulo 8. Cómo gestionar social media dentro de la organización .....</b>	<b>185</b>
Estilo de gestión en relación con social media. Aspectos generales .....	186
Crear un área para la administración de social media .....	187
Funciones con relación a social media en otras áreas de la organización .....	191
Aplicación de social media dentro de la organización .....	196
Enfoque sistémico en la aplicación de los social media internos .....	198
Un nuevo perfil del profesional de Recursos Humanos .....	200
Alcance en la utilización de social media dentro de la organización .....	202

<b>Capítulo 9. Nueva era de la colaboración. Wikis y otras aplicaciones</b> .....	205
Cultura colaborativa .....	206
Crear una wiki dentro de la organización .....	207
Diferentes roles: creador y moderador .....	210
Diferentes dimensiones al crear una wiki dentro de la organización .....	211
La necesidad de un moderador según los niveles descritos .....	220
Niveles progresivos de participación o colaboración en social media .....	221
Compartir desde una wiki creada por la propia organización .....	223
Anexo Capítulo 9 .....	224
<b>Capítulo 10. Blogs. Microblogs y comunicación instantánea</b> .....	237
Blogs dentro de la organización .....	237
Comunicación al instante a través de microblogs .....	240
Microblogging horizontal .....	244
Microblogging entre un jefe y sus colaboradores .....	245
El microblogging brinda infinitud de posibilidades .....	246
<b>Capítulo 11. Redes sociales dentro de la organización</b> .....	247
Creación de redes sociales al interior de la organización .....	247
Buscando patrocinadores internos .....	251
Un perfil para cada colaborador en la red social interna .....	253
Redes sociales y aplicaciones en relación con Recursos Humanos .....	255
Integrar distintas aplicaciones en social media .....	261
<b>Capítulo 12. Desarrollo de competencias y social media</b> .....	263
Desarrollo de competencias .....	263
El rol de las wikis en el desarrollo de competencias .....	266
Poner en juego una competencia para su desarrollo .....	268
Incluir social media en el Plan de Formación .....	270
En social media todo es posible .....	270
<b>Anexo I. Social media - Glosario</b> .....	273
<b>Anexo II. Términos de Recursos Humanos mencionados en esta obra</b> .....	293
<b>Anexo III. Usos y costumbres en las redes sociales</b> .....	307
<b>Bibliografía</b> .....	311
<b>Unas palabras sobre la autora</b> .....	313
<b>Guía de lecturas</b> .....	317

# Introducción

La utilización real de las redes sociales es amplia y difusa. Sobre dicho uso coexisten múltiples miradas, todas ciertas a la vez.

Las empresas, cuando analizan las redes sociales, lo hacen desde la perspectiva de los colaboradores, controlando, por ejemplo, que estos no pierdan tiempo que deben dedicar a su trabajo. Adicionalmente, les preocupa que sus colaboradores busquen otras oportunidades laborales, o que por su participación en las redes sociales, se las ofrezcan. Como una consecuencia de lo anterior, bloquean el uso de las redes sociales y otros sitios considerados “peligrosos” bajo esta óptica. Desde ya que dicha prohibición de uso solo puede ser aplicada a los dispositivos controlados por la organización.

No comparto ese criterio de abordaje frente a las redes sociales; sin duda, pueden transformarse en un aliado de la organización.

Con relación a la temática de la obra, es decir, las aplicaciones organizacionales de las redes sociales, voy a compartir dos conversaciones con interlocutores muy diversos entre sí.

Hace muy poco tiempo analizábamos algunos temas con un director de Recursos Humanos, en Centroamérica, y surgió como un asunto interesante el trabajar sobre los conceptos de marca empleadora y atracción 2.0 a través de las redes sociales. Una vez que pusimos en blanco sobre negro los alcances e implicancias, el referido director reflexionó: *Llevar a cabo estas acciones requiere mucho tiempo y esfuerzo, quizá una persona dedicada por completo a ello, con un determinado perfil en conocimientos y competencias.*

Casi al mismo tiempo conversaba con una empresaria de modas, en Argentina, sobre los alcances actuales y futuros de las comunicaciones, tanto a través de la Web 1.0 como de la Web 2.0. Luego de varias consideraciones, concluyó: *Hacer un uso productivo de este fantástico mundo de posibilidades me llevaría mucho tiempo, muchas energías propias, dado que no cuento con personal preparado para asumir las tareas necesarias para llevar adelante una participación activa en las redes sociales.*

Ambos tienen razón. En una primera etapa puede implicar mucho trabajo, esfuerzo e inversión. Sin embargo, las redes sociales son una realidad insoslayable

que debe ser incorporada a las distintas actividades. Quizá en los primeros tiempos no sea tan clara la ecuación “costo-beneficio”. Imagino que quizá se vio del mismo modo cuando, no hace tantos años, se pasó de una metodología de trabajo *batch*<sup>1</sup> a una *on line* o en línea, solo por citar un ejemplo.

La mayoría de los expertos en temas de Recursos Humanos consideran que para 2020 la atracción y el reclutamiento se realizará solo a través de las redes sociales o tecnologías análogas. Desde ya, ruego al lector tomar el año solo como una referencia. No obstante, la tendencia es clara. Por lo tanto, las organizaciones deben tomar decisiones y diseñar cursos de acción en dicha dirección.

La investigación previa, así como la elaboración de este libro, fueron concretadas en un contexto cambiante, en el que se evidencia que Internet está en un momento de transición, pasando de ser una red de presentación de información estática (Web 1.0), es decir, para ser consumida, a una plataforma de información interactiva (Web 2.0), donde el usuario no solo puede leer y consultar sino también producir/editar contenidos y publicarlos, compartirlos con otros.

En este contexto juegan un rol protagónico las nuevas generaciones, por lo cual este tema también forma parte del presente trabajo. Las nuevas generaciones están dando origen, incluso, a nuevos valores, como la apertura, la participación y la colaboración.

En nuestras observaciones sobre el comportamiento en las organizaciones, estábamos percibiendo un cambio de conceptos, aun antes de la proliferación de social media, donde las nuevas necesidades y perspectivas sobre el comportamiento grupal fueron migrando de un concepto de “trabajo en equipo” a “colaboración”. Así lo hemos considerado en los trabajos para nuestros clientes en los últimos años, al implementar modelos de competencias, definiendo la competencia *Colaboración* como un factor relevante. Es una nueva forma de ver las cosas: el trabajo en equipo siempre hacía referencia a un equipo que tenía un cierto marco –el equipo propiamente dicho–; en cambio, la filosofía de la colaboración va más allá del propio equipo. Se colabora con la comunidad toda. El nuevo siglo ha nacido con una nueva filosofía al respecto. A las redes sociales se las identifica con la cultura colaborativa por esencia y definición.

En algún momento me pregunté si era oportuno publicar este trabajo ahora o, por el contrario, era mejor esperar a ver qué pasa con los cambios, si se afianzan o bien las tendencias toman otro rumbo. Por lo cual he trabajado con ciertas limitaciones, tanto objetivas como subjetivas.

---

1. Sistema por lotes (*batch processing*), o modo *batch*. Esta denominación se aplica a aquellos programas cuya ejecución se realiza sin el control o la supervisión directa del usuario.

La categoría de herramientas denominada *social media* también está en permanente cambio, y todos los días se conocen nuevas aplicaciones, algunas de ellas variantes de las existentes, otras nuevas.

En cuanto a este libro, otra denominación para la temática podría haber sido “Recursos Humanos 2.0”, donde la adición de 2.0 al nombre de la disciplina implicaría que los conceptos de dicha disciplina han sido transformados o modificados de manera relevante a causa de los social media. Sin embargo, sobre la finalización de este original decidí descartarla porque para algunos, entre ellos el creador de dicha denominación, la misma ya se puede considerar obsoleta, reemplazada –quizá– por la categoría 3.0.

En este momento de la Introducción creo oportuno aclarar que social media significa, en inglés, medios (de comunicación) sociales, por lo cual se trata de un término en plural y su género es masculino. En consecuencia, en casi todos los casos, la expresión social media debe presentarse precedida por el artículo correspondiente, es decir, “los social media”, aunque en una primera instancia pueda parecer al lector un uso forzado del lenguaje.

Hasta ahora he investigado y encontrado diversos libros en español y otros idiomas sobre estos temas. En estos libros sobre social media se puede observar una tendencia muy marcada en relación con la aplicación de estas nuevas herramientas de comunicación a negocios, junto con el uso desde la perspectiva individual. Ejemplos: cómo hacer negocios a través de una determinada red social, o bien cómo ser descubierto por futuros empleadores a través de alguna otra aplicación web. Ninguno de estos enfoques, todos muy interesantes desde ya, serán contemplados en este trabajo. El propósito de este libro es analizar los social media y su relación con la disciplina de Recursos Humanos: desde cómo utilizar los social media existentes en la Web hasta crear social media a medida de las necesidades de cada organización.

Un libro siempre es parcial e incompleto; usualmente no es posible incluir en él todo lo existente sobre algún tema. En la temática que nos ocupa y para la preparación de esta obra no he considerado todas las variantes de social media, sino solo algunas de ellas. Por lo cual ruego al lector tomar las aquí mencionadas como ejemplos, como una suerte de cabeza de playa, sabiendo que llegarán otras variantes, otras formas que se sumarán a las primeras.

## Social media

Internet ha sido siempre un ambiente social. Fue el primer canal que permitió a “muchas personas” comunicarse con otras “muchas personas”. El teléfono implica una comunicación de uno a uno, más allá de que las nuevas tecnologías permitan

las conferencias entre varios, incluso ubicados en diferentes países. Y la radio o la televisión son medios donde “uno” se comunica con “muchos”.

Ahora bien, Internet también está en transformación, a tal punto que se la ha categorizado como Web 1.0 y Web 2.0 para señalar y definir dos etapas netamente diferenciadas entre sí.

En la primera etapa, Internet se caracteriza por la consulta de sitios con numerosa información disponible y la comunicación vía correo electrónico.

En la segunda etapa, Internet incorpora una nueva forma de interactuar a través de una serie de opciones, las conocidas hasta hoy más otras que se suman a diario, como variantes de las anteriores, sin descartar nuevas no imaginadas o conocidas aún.

Los social media permiten a cualquier persona comunicarse con “todo el mundo”, a través de la utilización de herramientas on line simples y de muy fácil acceso.

Dentro de social media se pueden distinguir las siguientes categorías, aunque, como ya se expresara, pueden existir otras no mencionadas aquí.

*Foros y mensajes.* De alguna manera han sido los precursores de social media, utilizando la tecnología de Internet de la primera etapa (Web 1.0).

Las personas inician foros de discusión a través de correo electrónico o bien dejan sus opiniones en sitios diversos. Ejemplos de esta última variante son las opiniones de los lectores en los periódicos on line.

*Redes sociales.* MySpace, LinkedIn y Facebook son comunidades semiabiertas para comunicarse on line.

*Blogs.* Su aparición permitió a todas las personas comunicar sus opiniones de manera sencilla.

*Microblogs.* Breves comentarios (140 caracteres) sobre cualquier tema.

*Bookmarking.* Sitios donde se encuentra una gran variedad de “marcadores en Internet” sobre un determinado tema, como Digg o Delicious, en los cuales se pueden encontrar links sobre otros sitios con noticias sobre un determinado tema y pueden combinarse con otras aplicaciones, como blogs, microblogs, etc.

El término bookmarking hace referencia a los marcadores en Internet, como por ejemplo los “favoritos” en el navegador Explorer. Esta idea, a su vez ampliada y enriquecida, dio origen a la creación de sitios –como los mencionados en el párrafo precedente– transformándolos en una nueva variante dentro de la comunicación social.

Los usuarios envían relatos de noticias y recomendaciones de páginas web y los ponen a disposición de la comunidad. Esta emite sus opiniones al respecto dándoles de este modo una valoración o calificación (por parte de los usuarios).

*Media sharing.* Estos sitios ofrecen la posibilidad de compartir fotos y vídeos con todos. Entre los más conocidos, Flickr y YouTube.

Para la preparación de este libro no se consideraron todas estas opciones, sino solo algunas de ellas. Las ideas que se expresarán, sobre cómo fijar políticas y utilizarlas tanto fuera como dentro de la organización, son –en todos los casos– criterios generales que pueden ser extrapolados a otras variantes, como las mencionadas aquí y otras más.

En ningún caso la presente obra tiene como propósito explicar cómo se usan las redes sociales o cualquier otra variante de las tecnologías que se incluyen dentro de social media. Se dará por sentado que el lector sabe abrir y usar de manera cotidiana, por ejemplo, Facebook o Twitter. El único propósito, y no cubierto en su totalidad, será analizar la funcionalidad de algunas de estas tecnologías desde la disciplina de Recursos Humanos.

## **Cuestión importante para compartir al inicio de la lectura de este libro**

Muchas personas atribuyen a la tecnología ciertos comportamientos no adecuados. Por ejemplo, personas que no tienen una dedicación satisfactoria a sus labores porque “se distraen” con asuntos personales. También hay quienes atribuyen a Internet consecuencias perniciosas debido a sus contenidos procaces o cualquier otra situación similar.

No dejo de reconocer que cualquiera de las dos situaciones mencionadas, a modo de ejemplos, son posibles. Pero estos comportamientos no deseados de jefes o colaboradores no tienen que ver con la tecnología en sí misma. Dichos comportamientos tendrán que ver con los valores de esas personas –en especial, con la ausencia de valores–.

Tampoco me parece relevante focalizarme en las anécdotas en torno a social media, si el joven X utiliza Facebook o Twitter de la manera tal o cual. Todos conocemos buenos y malos usos de las distintas tecnologías.

Por lo tanto, en este libro he considerado que las personas tienen buena fe, y se manejan sobre la base de valores, entre ellos, ética y respeto. No estoy asumiendo una postura ingenua, simplemente deseo hacer foco en el tema de la obra, es decir, cómo vincular social media con Recursos Humanos en sus diferentes aspectos, desde la relación de la tecnología social con los subsistemas de RRHH, la relación de dicha tecnología con las funciones de los especialistas de esta disciplina y cómo, además, impacta en las relaciones laborales, en especial entre los jefes y los colaboradores.

Los comportamientos inadecuados pueden presentarse tanto en colaboradores como en dueños de empresas y jefes de diferentes niveles. Pero cuando

estos comportamientos se presentan, no tienen relación con la temática de esta obra. Se pueden presentar con o sin social media, y por esta razón no han sido incluidos como parte de este trabajo. Quizá en algún caso realice alguna referencia, pero solo como parte del contexto de alguna explicación más general o abarcativa.

## **Social media y las nuevas generaciones**

Las generaciones se van sucediendo unas a otras, desde el origen mismo de la humanidad. En este trabajo, se analizarán las nuevas generaciones en relación con el tema que nos ocupa: social media.

En la investigación realizada, especialmente en el ámbito hispanoparlante, pero sin limitarnos a él, he incluido trabajos y estudios sobre otros ámbitos, incluso continentes alejados, por su idiosincrasia, de nuestra cultura. La conclusión a la que se ha arribado, sobre las generaciones, es que no hay una clara diferenciación de comportamientos en cuanto a la utilización de social media por parte de unas y otras. Puede identificarse una tendencia, pero no es absoluta. Por lo cual el tema se torna muy complejo y deberá analizarse caso a caso. Cada organización deberá hacer su propio diagnóstico al respecto.

Las nuevas generaciones, así como las nuevas tecnologías y su utilización en la vida cotidiana, tienen una serie de implicancias en el ámbito de las organizaciones y en la vida de las personas.

La temática es vasta y compleja. Implica un análisis profundo de los alcances de los cambios así como su inclusión dentro del contexto.

## **Social media y Recursos Humanos**

Como ya se dijo, las redes sociales existen y forman parte de nuestra vida. El reto será incorporar su uso en esferas donde aún hoy no se utilizan o no se lo hace aprovechando todo su potencial. En este trabajo, los temas serán abordados en relación con la disciplina de Recursos Humanos. Desde ya que existen muchas otras áreas donde los social media también podrán desplegar su potencial.

Otro ángulo importante a considerar es que los aspectos tratados en esta obra podrán ser vistos, en una primera instancia, como aplicables a grandes organizaciones, y es posible que así sea en algunos casos. No obstante, empresas de todos los tamaños deberán analizar el tema. Una pyme quizá no realice un desarrollo interno para aplicar social media, pero sí puede utilizar la ya existente, solo por mencionar

un ejemplo. Se tratará este tema más en detalle en el capítulo *Cómo gestionar social media dentro de la organización*.

Otro comentario para realizar sobre este trabajo es que, en algunos casos –como por ejemplo en el Capítulo 6, cuando se analiza el reclutamiento 2.0–, se hará una referencia a cómo se hacían las cosas antes de social media y luego, con la inclusión de estas tecnologías en los procedimientos de trabajo.

Adicionalmente, es importante señalar que a lo largo de la obra se mencionan tanto aplicaciones de redes sociales como aspectos de la disciplina de Recursos Humanos solo a modo de ejemplos, es decir, no se mencionan ni todas las opciones de redes sociales ni todos los usos posibles de estas en los distintos subsistemas de RRHH.

La obra plantea una serie de posibles aplicaciones de social media. Entre los lectores imagino dos posibles variantes. Los entusiastas y los que se resisten. A los primeros les sugiero ser cautelosos en todo momento. Por un lado, siempre se deben proteger los bienes de la organización y su capital intelectual. Por otro lado, los social media abren un sinnúmero de nuevas oportunidades. Aquí solo se plantean algunas. Deje volar su imaginación mientras lee los diferentes aspectos aquí tratados.

A los que se resisten, les ruego tener en cuenta que algunos aspectos de la realidad no se pueden modificar. Por lo tanto, primero hay que comprender el alcance de social media, y luego ver sus posibles aplicaciones.

En cuanto a los social media en sí mismos, y como ya se ha expresado, todos los días pueden surgir modificaciones, nuevas aplicaciones, crearse nuevas redes o ganar y perder importancia las actuales. Por lo tanto, cuando en el texto se hace mención a redes específicas debe considerarse que se trata solo de un ejemplo para explicar al lector de manera más clara una idea o concepto.

## **Social media y las buenas prácticas (de Recursos Humanos)**

Las buenas prácticas de Recursos Humanos inciden de manera directa en el prestigio del área dentro y fuera de la organización. Por esta razón se han acuñado dos conceptos relacionados pero diferentes entre sí: la marca empleadora y la marca de Recursos Humanos.

Ambos conceptos, como muchos otros, se ven influidos por la presencia de social media. La utilización de las redes sociales de manera adecuada proporcionará beneficios; una mejor apreciación por parte de los usuarios, especialmente jóvenes, de las dos “marcas” mencionadas. Sin embargo, el tema debe ser analizado desde dos perspectivas: cuando una empresa cuenta con una marca prestigiosa de RRHH/empleadora con anterioridad a la existencia de social media (o de su aplicación por

parte de dicha organización), esta potencia la utilización de la Web 2.0, donde la imagen y la confianza son fundamentales.

A continuación se incluyen dos definiciones según el *Diccionario de términos de Recursos Humanos*<sup>2</sup>.

*Marca de Recursos Humanos.* Concepto que identifica la valoración positiva que dentro de una organización posee el área de Recursos Humanos, producto de la eficacia de su gestión.

*Marca empleadora / Marca del empleador.* Construir una imagen positiva en el mercado, una reputación como buen empleador tanto para los colaboradores actuales como para los futuros.

Implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en la organización. Sin embargo, esta imagen positiva no debe basarse sólo en consignas publicitarias sino que, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos.

En la actualidad es un concepto muy difundido, conocido también por la expresión inglesa *employer branding*.

## Breve descripción de la obra

El presente trabajo está dividido en tres partes. En la primera se ofrece una breve descripción del contexto en el cual son considerados los temas aquí tratados, desde cómo los social media influyen en la vida diaria de todos nosotros, y en las nuevas generaciones, y cómo esta realidad modifica el liderazgo. En una segunda parte, se propone cómo utilizar las diferentes posibilidades de social media existentes y, por último –aplicable especialmente a empresas de grandes dimensiones–, cómo diseñar aplicativos internos de social media en relación con la disciplina de Recursos Humanos.

A lo largo de toda la obra el propósito general se combina con diversos temas tratados en libros anteriores, desde cómo manejar los distintos subsistemas de Recursos Humanos hasta cómo liderar mejor los grupos a cargo, siempre con un enfoque ganar-ganar, es decir, que al mismo tiempo sea bueno para la empresa, los jefes y los colaboradores. Por extensión, también será bueno para los compañeros de trabajo, los clientes internos o externos, los proveedores y cualquier otra persona relacionada con la organización (*stakeholders*).

---

2. Alles, Martha. *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

*Parte I: Los nuevos roles de la gerencia, integrada por 4 capítulos:*

1. Social media y su influencia en la vida cotidiana de las personas
2. Un nuevo estilo de liderazgo
3. Prioridades en la relación entre vida profesional y personal en las nuevas generaciones
4. Diferentes aplicaciones de la Web 2.0 en el ámbito organizacional

*Parte II: Aplicaciones de la Web 2.0 en la organización, con 3 capítulos:*

5. Políticas sobre social media
6. Social media y selección de personas. Reclutamiento 2.0 y headhunting 2.0
7. La Web 2.0 y los subsistemas de Recursos Humanos

*Parte III: Las herramientas 2.0 dentro de la organización, a su vez integrada por 5 capítulos:*

8. Cómo gestionar social media dentro de la organización
9. Nueva era de la colaboración. Wikis y otras aplicaciones
10. Blogs. Microblogs y comunicación instantánea
11. Redes sociales dentro de la organización
12. Desarrollo de competencias y social media

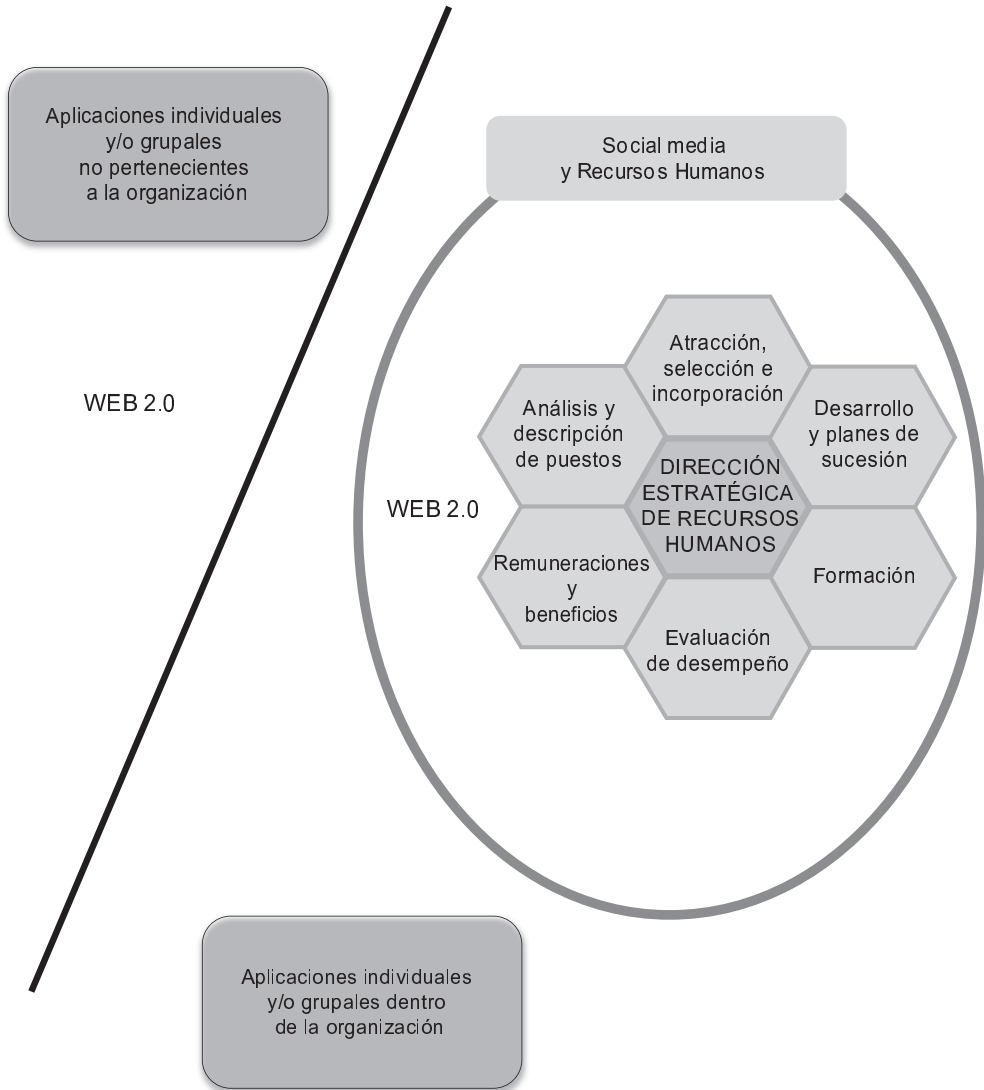
Por último, la obra incluye 3 anexos. El primero, un Glosario de términos específicos en relación con esta obra. En el Anexo II se definen algunos términos de Recursos Humanos necesarios para comprender los temas aquí tratados. Por último, se agregó el Anexo III con una breve descripción de las “buenas costumbres” vinculadas con social media. Internet y los social media en particular tienen una cierta “etiqueta”, es decir, actitudes y acciones que están bien consideradas y otras que no son bien recibidas.

Invito a escribirnos con sugerencias en cualquiera de nuestras participaciones en las redes sociales y/o a la siguiente dirección de correo electrónico: **socialmedia@marthaalles.com**



## PARTE I

# LOS NUEVOS ROLES DE LA GERENCIA





# Social media y su influencia en la vida cotidiana de las personas

## Temas del capítulo

- Comportamientos en la época de la conectividad *full time*
- La hiperconectividad. Mitos y verdades y su relación con el ámbito laboral
- La conectividad en el ámbito laboral
- Web 2.0 y las distintas generaciones
- Hiperconectividad. Realidad y tendencia futura

## Comportamientos en la época de la conectividad *full time*

La conectividad ha modificado comportamientos en un breve lapso, de una manera difícilmente imaginable hace una decena de años. Es el verdadero cambio; se podría incluso hablar de una nueva era: la de la conectividad. La tecnología es la herramienta que ha permitido o vehiculizado dicho cambio. Este breve párrafo describe un hecho relevante para las personas y las organizaciones.

En este capítulo se analizará la influencia de los social media en la vida cotidiana de las personas, es decir, en la vida de cada uno de nosotros. En el siguiente, nos abocaremos a analizar la necesidad de un nuevo liderazgo. Luego, el Capítulo 3 se dedica al análisis de la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los distintos intereses personales, un tema que, si bien se lo identifica como prioritario en las nuevas generaciones, cada vez preocupa más a un número mayor de individuos, de todas las edades. Y para cerrar esta Parte I, un capítulo que, de alguna manera, abre las

puertas a las partes II y III, analizando cómo aplicar/utilizar social media desde la mirada de la empresa bajo el título: *Diferentes aplicaciones de la Web 2.0 en el ámbito organizacional*.

Afirmar que los social media forman parte de nuestras vidas cotidianas es una obviedad; no obstante, es necesario partir de este concepto para analizar el tema en profundidad.

En alguna medida, la mayoría de las personas con acceso a un ordenador y a Internet tienen algún tipo de conexión con esta nueva forma de interactuar en la Red.

Sin embargo, aquí se presenta el primer aspecto a destacar: no todas las personas tienen acceso a un ordenador con conexión a Internet, o dicho acceso es limitado. Los primeros estarán totalmente fuera de cualquier referencia a social media. En el segundo caso, el término “limitado” a su vez puede tener distintos alcances. Para unos puede significar tener acceso a ordenador e Internet en su hogar y compartido con, por ejemplo, familiares. En otros casos, puede significar la utilización de ordenadores solo en medios públicos o en sus lugares de trabajo.

Para poder categorizar a una persona como conectada de manera permanente, se debería dar que la misma cuente con un dispositivo con acceso a Internet de manera constante a lo largo del día. Cada vez esto sucede en mayor medida, y la mayoría de las generaciones jóvenes aspira a esta situación, más allá de que puedan acceder a ella o no, por razones económicas.

Realizadas estas consideraciones iniciales, los temas tratados en esta obra serán en relación con todos aquellos que posean la posibilidad de, o bien estar conectados de manera *full time*, es decir, conectividad constante a lo largo del día, o bien, sin llegar a este nivel, tener la posibilidad de estar conectados un número relevante de horas al día.

Deseo resaltar las palabras “tener la posibilidad”: no quiere decir que necesariamente lo estén. Por ejemplo, si una persona tiene en su poder un teléfono inteligente con conexión a Internet, cuenta con la posibilidad de estar conectado de manera constante aunque esté haciendo otra cosa. De eso se trata la conectividad *full time*; no quiere decir que la persona en cuestión solo está utilizando Internet, que no hace cosa alguna además de eso. Por el contrario, puede estar haciendo cualquier otra tarea al mismo tiempo que “lo acompaña” su dispositivo con conexión a Internet, el cual “le avisa” si tiene un mensaje o noticia en cualquiera de las diferentes opciones que haya elegido para estar conectado –por ejemplo, varias casillas de correo electrónico, redes sociales como Facebook y LinkedIn, y microblogs como Twitter–.

Si observamos a un joven estudiante, por ejemplo de menos de 17 años, que está preparando un examen, podemos ver que al mismo tiempo que está chateando con sus amigos puede estar hablando por teléfono, navegando por Internet, mirando televisión y hablando con su madre que entró en la habitación.

Algo parecido puede ocurrir con personas algo mayores y en el ámbito laboral.

A partir de estas descripciones realizadas de manera muy breve, surge un concepto a destacar y que tiene que ver con los comportamientos diferentes frente a este tipo de situaciones. Las personas se manejan a sí mismas bajo un concepto de multitarea. Una persona puede al mismo tiempo estar confeccionando un informe, respondiendo correos electrónicos, hablando por chat con otra persona, seguir novedades en las redes sociales, participar de un foro de debate y comentar “qué pasa” en Twitter.

¿Si se hacen mejor o peor las tareas, los trabajos? No lo sé. Se llevan a cabo de una manera diferente. Son diferentes los comportamientos.

Desde ya que en la descripción anterior se puede encontrar a una persona que mientras hace un informe –o cualquier otra tarea–, conversa por chat con un amigo sobre la fiesta de anoche, mira en Facebook las fotos de la misma fiesta y envía correos electrónicos a amigos sobre el mismo tema, sigue blogs de temas intrascendentes y similares, por lo cual su productividad laboral, evidentemente, será menor a lo esperado, y será difícil que alcance los objetivos propuestos, tema que, por otra parte, no está entre sus prioridades.

Sin embargo, la misma descripción puede aplicarse a una persona que, mientras hace el informe –o cualquier otra tarea–, conversa por chat con un colega, participa de un foro sobre temas de su especialidad y revisa su correo electrónico laboral, y, en algún momento, intercala algún tema personal, quizá la misma fiesta que el caso precedente. Todo lo anterior, sin descuidar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Esta última descripción responde a lo que se espera de un buen colaborador en la época actual.

## **La hiperconectividad. Mitos y verdades y su relación con el ámbito laboral**

Una de las características que definen a las nuevas generaciones es su relación con la tecnología. Los jóvenes, por ejemplo, los *millennials*, han nacido bajo *la nube de Internet*.

Otra de las características que se le atribuyen a esta generación es la hiperconectividad. Sobre este punto en particular se han difundido tanto mitos como verdades.

Un mito que deseo explorar es, justamente, el de la hiperconectividad y qué significa este concepto.

Propongo al lector dos imágenes.

- Imaginemos a un joven en la década del '50 del siglo pasado, en una ciudad pequeña o en una calle alejada en una gran ciudad, conversando una tarde con sus amigos en la esquina de su casa, a la cual se pueden ir sumando amigos de los amigos o solo conocidos. En este contexto, y como ninguno tiene mucha actividad que realizar –por ejemplo, es verano y no hay clases–, la conversación se prolonga hasta altas horas de la noche.
- Veamos ahora a un joven en la época actual, que conversa con su grupo de amigos a través de un chat o mensajes de texto y, para hacer un paralelo con la situación anterior, como ninguno tiene mucha actividad que realizar, por ejemplo, es verano y no hay clases, la conversación se prolonga hasta altas horas de la noche.

En la vida actual se pueden observar un conjunto de comportamientos diferentes, sin embargo hay algún denominador común, por ejemplo, la conversación es entre personas que se conocen o están de algún modo conectadas. En un caso era *cara a cara*; en el otro, a través de la tecnología.


Si bien los dos casos son distintos, tienen un denominador común: el nivel de conectividad está limitado a personas que se conocen de algún modo, es decir, que están “en contacto” y que conversan sobre un determinado tema o sobre nada en especial, pero se comunican entre sí, ya sea bidireccionalmente o con la participación de varios de ellos a la vez.

Para cerrar el ejemplo anterior, la conectividad del mismo joven sería, a su vez, diferente si, además de con sus amigos, se relacionara de manera abierta con personas de otras culturas, otras regiones e, incluso, que hablaran otras lenguas diferentes a la propia. En este último caso, su grado de conectividad sería mucho mayor. No estaría conectado solo con personas que conoce sino que estaría “asomado” al mundo. Por lo tanto, cuando se habla de estar conectado se debe analizar el grado y el real alcance de dicha conectividad.

En la figura de la página siguiente se exponen diferentes grados de conectividad en función de la tecnología disponible.

En ella se compara el alcance posible de conectividad entre un teléfono, un ordenador con conexión a Internet –el cual puede ser portable o no–, y se incorporan dos conceptos adicionales: los teléfonos inteligentes (en la figura bajo la denominación “teléfono + Internet”) y, sin mencionarlo, solo a través de una imagen, las relativamente nuevas *tablets* o tabletas. Si bien a través de Internet se pueden hacer también llamadas locales e internacionales y solo utilizarla para

## Conectividad. Diferentes niveles

Dispositivo			
Tipo de conectividad	Teléfono	Teléfono + Internet	Internet
• Local			
• Limitada a sus propios contactos	Llamada local Mensaje de texto local	Llamada local Mensaje de texto local	
• Internacional			
• Limitada a sus propios contactos	Conexión internacional (roaming)	Conexión internacional (roaming)	
• Internacional		Internet Sitios Web 2.0	Internet Sitios Web 2.0
• Amplia			

nuestra propia red de contactos, se la considera solo en la tercera línea dado que ofrece el mayor nivel de conectividad potencial. Dependerá de cada uno cómo utilizarla.

### Teléfono inteligente

Denominación comercial para aquellos teléfonos móviles que ofrecen más funciones que lo habitual.

La mayoría de los teléfonos inteligentes ofrecen correo electrónico con la funcionalidad de un organizador personal, amplias opciones de conectividad, posibilidad de leer algunos documentos, con ligeras variantes según las marcas y modelos.

Una de las diferencias destacables entre modelos radica en las pantallas, si estas son táctiles o no.

### Tablet

Dispositivo electrónico que se sitúa entre un teléfono inteligente y un ordenador. El primero de ellos fue lanzado al mercado por Apple bajo el nombre de iPad en enero de 2010.

Es un dispositivo orientado más al acceso que a la creación de información.

¿Cuándo se podría hablar de hiperconectividad? Cuando una persona tiene la posibilidad de estar conectada, potencialmente, en cualquier momento y con un grupo indefinido de personas.

Para ello se deben dar dos condiciones:

- Tecnología apropiada para la hiperconectividad
- Comunicación con personas de “todas partes”

Si una persona solo se comunica, aunque sea a toda hora, con un número reducido de personas, como, por ejemplo, contactos a los cuales se accede por mensaje de texto (SMS) y/o a través de un chat, donde la comunicación es entre personas con las cuales se aceptó previamente sostener una conversación, es decir, son “conocidos”, la comunicación será en un nivel de conectividad reducido o acotado. En estas situaciones, la apertura de la comunicación, en cuanto a su alcance, no difiere demasiado de una reunión presencial con amigos y conocidos en la esquina de su casa (ejemplo expuesto en párrafos anteriores).

Con frecuencia, se ve a personas, de todas las edades, con sus teléfonos móviles en mano, enviando mensajes. Lo más frecuente, en estos casos, es que se limiten a un contacto entre “conocidos”.




Si estas mismas personas disponen, por ejemplo, de un teléfono de los denominados “inteligentes”, con acceso a Internet, el alcance de su potencial de comunicación será más amplio. No quiere decir que estén conectados todo el tiempo, ni que cuando lo estén su comunicación sea amplia, quizá solo interactúen con sus conocidos directos. La idea que se desea expresar es que tienen el potencial de estar conectados.

La hiperconectividad a través de Internet está ampliando sus horizontes a partir de la introducción en el mercado de las tablets. Si bien la primera de ellas fue lanzada al mercado por Apple, bajo el nombre de iPad, en enero de 2010, en la actualidad existen un sinnúmero de otras marcas y posibilidades, incluyendo nuevas versiones de la primera de ellas.

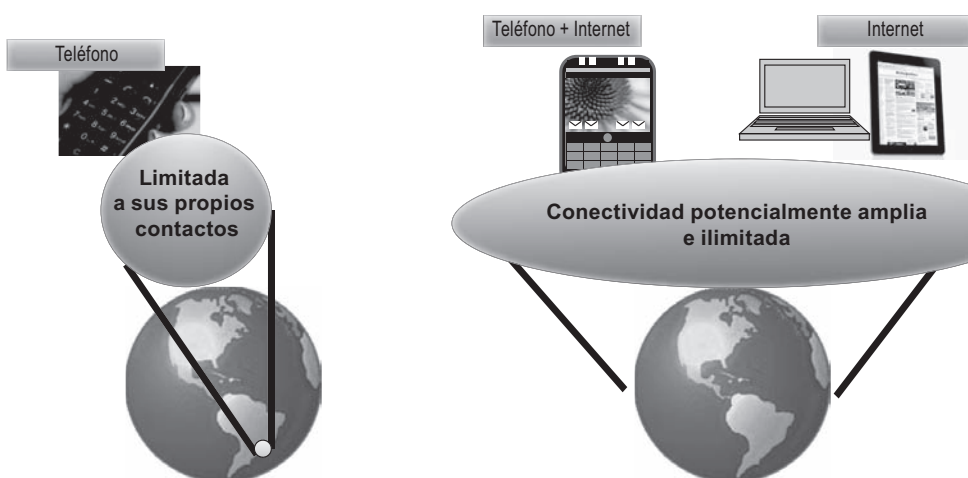
La pregunta que aquí corresponde es: ¿cuántas personas disponen de conexión a Internet y, además, de un teléfono/dispositivo con estas posibilidades? Si bien cada día más y más personas tienen acceso a las nuevas tecnologías, dado que estas reducen sus costos, el alcance de las mismas continúa siendo minoritario en relación con la población en su conjunto.

Si bien muchos jóvenes han nacido *bajo la nube de Internet*, no todos tienen acceso a ella en todo momento, por lo cual, si bien la posibilidad existe, no integra sus vidas.

## Hiperconectividad

Dispositivo			
Tipo de conectividad	Teléfono	Teléfono + Internet	Internet
• Local			
• Limitada a sus propios contactos	Llamada local Mensaje de texto local	Llamada local Mensaje de texto local	
• Internacional			
• Limitada a sus propios contactos	Conexión internacional (roaming)	Conexión internacional (roaming)	
• Internacional			
• Amplia		Internet Sitios Web 2.0	Internet Sitios Web 2.0

## Hiperconectividad: local o internacional



Por lo tanto, el análisis de las nuevas generaciones no debe hacerse desde la mirada de un *hogar de clase media alta*, donde los niños aprenden primero a manejar un ordenador que a escribir, sino observando la situación de todos los jóvenes del país y de la región latinoamericana, si se deseara extender hasta allí el examen.

Del total de personas que habitan el país, un gran número posee teléfono móvil, pero no todos. Y un número menor es el que posee conexión a Internet con las características necesarias para estar conectados *todo el tiempo*.

En el capítulo siguiente se hará un análisis detallado de las nuevas generaciones y su relación tanto con la tecnología como con la conectividad a través de Internet. Para realizar cualquier análisis y/o llegar a alguna conclusión, se debe revisar caso por caso. Un joven –o no tanto– podrá tener comportamientos relacionados con el uso de las nuevas tecnologías, y otros no.

Para la evaluación de personas en relación con esta capacidad, no debe darse nada por sentado. Hay que considerar a cada uno en particular.

## La conectividad en el ámbito laboral

Un puesto de trabajo puede requerir o no estar conectados con el mundo exterior. En el caso de que lo requiera, ese aspecto formará parte de lo exigido por el puesto. En muchos otros casos esto no será necesario. Cada organización y/o cada jefe, según corresponda, deberá fijar criterios y políticas al respecto. No hay una situación “que esté bien” *versus* otra “que esté mal”. La respuesta, en este caso como en tantos otros, estará marcada por el sentido común.

Por último, es importante diferenciar los alcances de la conectividad para fijar tanto los requisitos de un puesto de trabajo como las políticas organizacionales, y, en cuanto a los comportamientos, evaluarlos en cada colaborador.

Un puesto de trabajo podrá necesitar conectividad local o internacional, limitada a un número de contactos conocidos previamente o, por el contrario, abierta a un límite indefinido de contactos.

Relacionando social media con Recursos Humanos, un profesional de esta especialidad que, por ejemplo, lleve adelante procesos de selección de personas, requiere tener la posibilidad de una conectividad constante y amplia, para asumir exitosamente sus funciones.

Esta referencia, continuando con el área de RRHH, se extiende a otras funciones, como se verá con mayor detalle en el capítulo titulado *La Web 2.0 y los subsistemas de Recursos Humanos*. Por último, si se desea aplicar de manera activa social media dentro de la organización, la conectividad constante será necesaria para todos los colaboradores.

La conectividad en el ámbito laboral se tratará desde dos perspectivas diferentes:

- Aplicaciones de la Web 2.0 en la organización. Parte II.  
En esta parte de la obra se analizará el manejo de social media desde la organización. Para ello primero se deberán fijar políticas (Capítulo 5) y a continuación la utilización de social media en la selección de personas a través de *reclutamiento 2.0* y *headhunting 2.0*. Por último, la aplicación de la Web 2.0 en relación con los distintos subsistemas de Recursos Humanos.  
Hasta aquí, cómo utilizar las herramientas ya existentes en la Web 2.0.
- Las herramientas 2.0 dentro de la organización. Parte III.  
En la tercera y última parte de esta obra, se analizarán distintos caminos para utilizar herramientas sociales puertas adentro de la organización. Este recorrido se inicia con cómo gestionar social media dentro de la organización, para luego revisar distintas opciones en la nueva era de la colaboración para efectivamente lograrla entre las distintas áreas de una misma organización a través de wikis y otras aplicaciones. También se verán aplicaciones de blogs y, especialmente, microblogs a modo de comunicación instantánea entre jefes y colaboradores.  
El recorrido continúa con la utilización de redes sociales dentro de la organización para culminar con el desarrollo de competencias.

A mayor conectividad dentro del ámbito laboral, más posibilidades de profundizar la aplicación organizacional de social media, en todas sus variantes y opciones.

## Web 2.0 y las distintas generaciones

Si bien no es propósito de esta obra analizar la tecnología en sí misma sino los comportamientos relacionados, creo necesario señalar los distintos usos de Internet. Para ello hay que diferenciar la conexión tal como fue en sus inicios, y las posibilidades actuales.

La conexión a Internet permitió, en los albores de esta tecnología, la conexión de personas con sitios o páginas web. En esta situación era posible leer, consultar lo allí publicado. Hoy, con la Web 2.0, las personas se comunican de otra manera, el internauta pasó de lector a comunicador. El ciudadano común no solo puede leer y visualizar sitios web, sino también publicar su propia información, en las diferentes variantes que ofrece la Web 2.0.

**Web 1.0**

La expresión hace referencia a la primera generación de la Web, basada en sitios, páginas web y portales. Esta denominación surge a partir de la creación de la “Web 2.0”.

La característica principal de la primera generación web es que, en ella, la edición de contenidos está solo en manos de los creadores de los sitios, páginas, portales, en tanto que los restantes usuarios son solo lectores de dichos contenidos.

**Web 2.0**

La expresión “Web 2.0” hace referencia a una segunda generación de Web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios web, como redes sociales, blogs, microblogs, wikis, entre otras, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.

Ahora bien, y al igual que se expusiera en torno al concepto de la hiperconectividad, la utilización de las distintas variantes que ofrece la Web 2.0, si bien ampliamente difundidas, es todavía minoritaria si se analiza en función de la población en su conjunto, al menos en un grado de utilización avanzado. La tendencia, desde ya, es en franco crecimiento.

Por último, queda el análisis de la calidad en el uso de las nuevas tecnologías. Solo por poner un ejemplo: una persona, más allá de su edad, puede conocer el alcance de un buscador de información (motor de búsqueda), por ejemplo, Google, pero no utilizarlo de manera efectiva para obtener el resultado deseado.

Las herramientas, todas, ya sean producto de las nuevas tecnologías o de las tradicionales, son solo eso, herramientas, y su uso depende de cada uno de nosotros.

Se tratará esta temática de manera más detallada en el capítulo siguiente.

## **Hiperconectividad. Realidad y tendencia futura**

Por un lado hay que tener en cuenta que tanto sobre conectividad (e hiperconectividad) como sobre los comportamientos relacionados a la misma, existen mitos, y que se deben diferenciar dichos mitos y/o la percepción individual sobre la base del círculo en el cual cada uno se desenvuelve, de una mirada más amplia que abarque a la sociedad en su conjunto.

Además, según la perspectiva de quien lo analice, la conectividad y, más aún, la hiperconectividad pueden ser buenas o malas. En mi opinión, no son ni una cosa ni la otra. Depende de cada caso, de cada persona, de cómo la utilice.

La tecnología, la conectividad, los teléfonos inteligentes, los ordenadores portátiles, las tablets... son herramientas y, como tales, pueden ser bien o mal utilizadas. No es justo asignarles a las herramientas un rol diferente: la pertinencia y adecuada utilización depende de nosotros. En lo personal, estar conectado todo el día me parece fabuloso y no me ocasiona problema alguno.

Ahora bien, el análisis del tema merece una mirada micro y otra macro. Por un lado, un número relevante de personas está en condiciones de indigencia, en especial en América Latina, por lo que no tienen acceso a dispositivos digitales. En consecuencia, no se puede generalizar hablando de “todos los jóvenes” ni otra expresión semejante que englobe a la totalidad de un grupo etario.

Afortunadamente, en algunos países, esta tendencia se está revirtiendo y cada vez más salen de la pobreza extrema muchos de sus habitantes.

Por otro, personas de todas las edades manejan dispositivos digitales, no solo los jóvenes. Es posible ver on line personas de más de 70 años, quizá de más de 80, con sus teléfonos inteligentes, netbooks y/o tablets.

Por último, la Web 2.0 es una realidad que llegó para quedarse, cuya utilización se irá propagando. Este aspecto es de suma importancia, ya que la tendencia prevista, por ejemplo, para 2020, implica una hiperconectividad sumamente extendida, tanto en lo que respecta a los territorios como a las edades de sus participantes. Se prevé que irán desapareciendo las barreras generacionales y será más accesible para todos.



# Capítulo 2

## Un nuevo estilo de liderazgo

### Temas del capítulo

- Gerenciamiento de las diferentes generaciones
- Las nuevas generaciones y el ámbito laboral
- Los jefes y sus roles
- Una nueva necesidad: la articulación de las diferentes generaciones en el ámbito laboral y el rol de los jefes
- Acciones concretas para mejorar el gerenciamiento de las distintas generaciones
- Motivación, retención y otros principios básicos en la conducción de personas vistos a la luz de social media
- Nuevo liderazgo *versus* liderazgo tradicional
- Nuevo liderazgo. Acciones concretas desde las miradas individual y organizacional

Conducir personas, liderarlas, siempre ha sido un reto. He publicado –con esta misma editorial– una serie de obras<sup>1</sup> al respecto. En esta se hará un especial análisis acerca de la necesidad de un nuevo estilo de liderazgo frente a un hecho concreto:

1. *Rol del jefe*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008. *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008. *Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010. *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010. *Conciliar vida profesional y personal*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.

los jefes de todos los niveles se enfrentan a un reto nuevo, la coexistencia dentro de un mismo ámbito laboral de distintas generaciones. Esta será la temática fundamental a tratar en este capítulo.

## Gerenciamiento de las diferentes generaciones

La temática del liderazgo, a lo largo de la Parte I, *Los nuevos roles de la gerencia*, se analiza –de manera directa o indirecta– en todos sus aspectos, según cómo se fueron dividiendo y estructurando los distintos capítulos. En este veremos cómo los cambios descritos en el capítulo anterior, más otros, implican, a su vez, la necesidad de un cambio en la conducción de personas.

Para abordar la cuestión, primero se analizará el rol de los jefes con relación a las nuevas generaciones y cómo, aplicando ciertos principios básicos o tradicionales de conducción, es posible alcanzar un liderazgo exitoso de las múltiples generaciones que hoy coexisten en el mercado laboral.

Luego, se analizarán los requerimientos de cambio y/o de nuevas maneras de conducir personas en el contexto actual, con las nuevas tecnologías incorporadas a la gestión.

Como una forma de comenzar a tratar los distintos temas, creo importante señalar que el rol del líder implica una serie de elementos o factores, y que, adicionalmente, liderazgo es un término con múltiples definiciones.

Una de las definiciones posibles de *liderazgo*<sup>2</sup> es:

*Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.*

Esta definición encierra, entre otros conceptos, los siguientes, que deseo resaltar en función de la temática de este capítulo y de la obra en su conjunto:

- Lograr el respaldo de sus superiores
- Conducir personas
- Desarrollar talento

---

2. Fuente de esta definición de liderazgo y de las siguientes: Martha Alles. *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

También se puede adicionar al término *liderazgo* otros conceptos, para enriquecerlo, como:

*Liderar con el ejemplo:* Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.

*Liderazgo ejecutivo o líder de líderes:* Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.

Por último,

*Liderazgo para el cambio:* Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible sino también deseable para los *stakeholders*<sup>3</sup>. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.

Todos los conceptos mencionados, individualmente o en su conjunto, aplican al tema que nos convoca. No obstante, y solo para la preparación de este texto, utilizaré la primera definición mencionada (*liderazgo*).

Para resumir, y antes de continuar con el tratamiento de los siguientes temas, debemos observar que las organizaciones requieren de sus conductores o líderes ciertas capacidades, que llamaremos competencias. Para el manejo específico de la situación planteada al inicio –la coexistencia de varias generaciones dentro de un mismo ámbito laboral– se requiere que los jefes posean ciertas características. Quizá estas características deban verificarse en un mayor nivel o grado en la alta gerencia y en un menor grado en un jefe o líder de menor jerarquía. En un caso u otro, siempre deberán estar presentes.

3. El término “stakeholders” hace referencia a los distintos sectores de interés en torno de una organización: accionistas, ejecutivos, colaboradores, clientes, proveedores, gobierno, bancos, organismos de control, etcétera.

## Algunos aspectos a resaltar en el nuevo liderazgo

Del conjunto de definiciones se pueden resaltar, entre otros aspectos:

- Lograr el respaldo de sus superiores, jefes, accionistas, según corresponda
- Conducir personas; entre otras funciones relevantes: delegar y entrenar a sus colaboradores
- Desarrollar talento e identificarlo
- Valores: ética, respeto, entre los más relevantes
- Lograr y mantener un clima adecuado y motivador
- Fomentar la colaboración, la creatividad y la innovación

Cada uno de los aspectos señalados precedentemente, y todos como conjunto, serán de suma utilidad a la hora de gerenciar o conducir equipos multigeneracionales.

En relación con la temática de esta obra, algunos de estos temas tendrán, además, tratamiento en otros capítulos.

## Las nuevas generaciones y el ámbito laboral

Mucho se habla en estos días de las nuevas generaciones y su comportamiento. Quizás algo similar haya ocurrido en otras épocas, donde las “viejas” generaciones veían con desconfianza y cierto temor los usos y costumbres de las “nuevas”. Creo que esto no ha cambiado, aunque quizá se puedan agregar algunos elementos diferenciadores.

En cuanto a las generaciones, no hay una única clasificación al respecto. Y aunque he optado por utilizar una modalidad de segmentación generacional, como punto de partida y como ayuda y apoyo en las explicaciones necesarias referidas a los distintos temas a tratar, no creo muy importante si una generación se mide a partir de un año u otro, sino el concepto involucrado en la definición de cada una de ellas.

También, mucho se habla en estos días de la denominada Generación “Y”, nativos digitales, *millennials*. Sin embargo, creo que el tema de las “generaciones” debe verse en un contexto más amplio. Por lo tanto, no me referiré solo a esta “nueva generación” sino a todas las que hoy puedan identificarse como partícipes del mercado laboral e, incluso, pensando que en los próximos años, se adicionará una venidera.

En consecuencia, surge otro dato importante a tener en cuenta: hoy se encuentran activas todas las generaciones que se mencionarán a continuación; es decir

que un dueño de empresa, CEO, gerente general o jefe de cualquier nivel puede pertenecer a una de dichas generaciones y tener a su cargo, a su vez, a personas de otras generaciones. Por lo cual este es el gran desafío para todos los involucrados.

El término *generación* hace referencia a un conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos.

El fenómeno verdaderamente interesante, y que, según algunos especialistas, se verifica por primera vez en la historia, es que las distintas generaciones coexisten en el ámbito laboral, de diferente manera y no necesariamente respetando un orden (jerárquico o de otro tipo) específico.

Como ya se comentara, el criterio de apertura en generaciones puede ser diverso y existen varias divisiones y definiciones al respecto. Hemos utilizado una de ellas para la preparación de esta obra, una apertura en generaciones en relación, particularmente, con la utilización de Internet, es decir, relacionando la fecha de nacimiento con los distintos avances tecnológicos del momento, para lo cual se ha tomado como base la obra *The 2020 Workplace*<sup>4</sup>, en la cual sus autores proponen la siguiente clasificación:

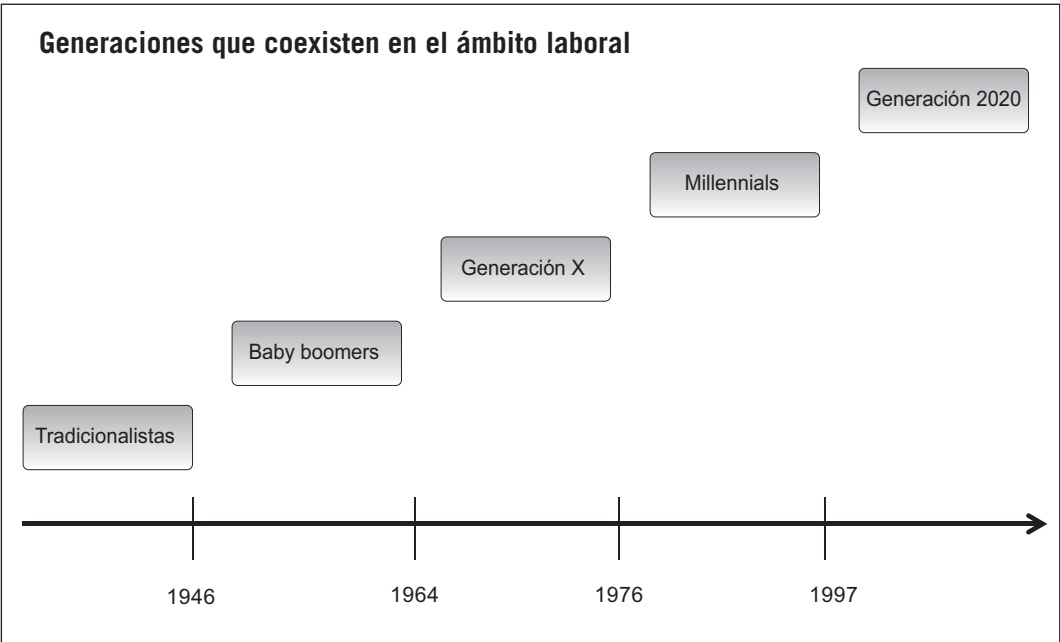
1. Tradicionalistas
2. Baby boomers
3. Generación X
4. Millennials
5. Generación 2020

Las categorías mencionadas precedentemente se exponen en el gráfico de la página siguiente y se detallan con más precisión en una tabla ubicada a continuación de la figura, donde se señalan las principales características de cada una.

### Generación

Conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos.

4. Meister, Jeanne C.; Willyerd, Karie. *The 2020 Workplace*. Harper Business, HarperCollins Publishers, Nueva York, 2010.



Veamos a continuación un mayor detalle de las clasificaciones posibles en materia de generaciones.

Nombre asignado a la generación	Fechas involucradas	Principales características
Tradicionalistas	Nacidos antes de 1946	Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como lealtad, sacrificio, disciplina, respeto por la autoridad
Baby boomers	Nacidos entre 1946 y 1964	Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como competitividad (ser competitivos), trabajo duro y dedicación extensa (muchas horas de labor). Se utiliza la denominación en inglés (baby boomers) dado que es de uso frecuente y así se la menciona en muchas obras sobre recursos humanos y desarrollo, en diferentes lenguas

Nombre asignado a la generación	Fechas involucradas	Principales características
Generación X	Nacidos entre 1965 y 1976	Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como comportamiento ecléctico, independencia, balance entre vida personal y trabajo
Millennials	Nacidos entre 1977 y 1997	Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como inmediatez en las comunicaciones (lectura e interacción en medios digitales), enfoque comunitario, tolerancia, diversidad, confianza en los otros. Se utilizan otros nombres para denominar a esta categoría, tales como: nativos digitales, Generación Y, entre otras
Generación 2020	Nacidos después de 1997	Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores y situaciones tales como hiperconectividad permanente, haber accedido a dicha conectividad antes de comenzar la escolaridad formal (escuela primaria), lectura de libros y medios electrónicos. Se estima que ingresarán al mercado laboral una vez graduados, en los años 2020, de allí el nombre dado a esta categoría

Sobre el final de esta obra se incluye un glosario de términos. Allí se mencionan otros nombres posibles para las generaciones aquí descritas. A su vez, otros especialistas les asignan años de nacimiento diferentes. Como ya se expuso, he elegido una apertura que me pareció representativa sin desconocer que otras opciones también pueden ser válidas.

## Cómo analizar las distintas generaciones

Un primer elemento a tener en cuenta es que las diferencias entre generaciones existen, que estas diferencias no son ni buenas ni malas, solo una realidad, y, como tal, hay que aprender a manejarla. Desde este punto de vista, es un aspecto que

debe considerarse cualquiera sea la generación del lector más joven o menos, y cualquiera sea su rol, jefe, colaborador, par o compañero.

Comprender las diferencias entre generaciones le será útil para las distintas relaciones interpersonales, incluso en el ámbito personal y familiar.

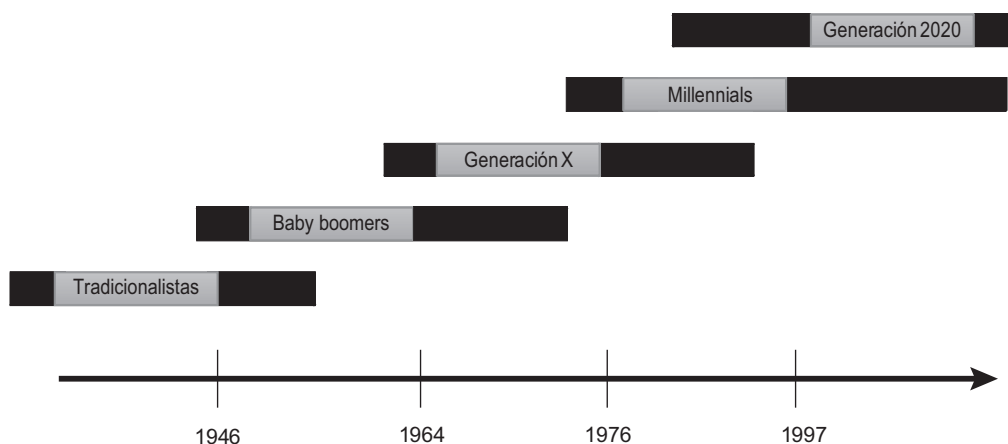
Por otra parte, aun comprendiendo adecuadamente las diferencias entre generaciones, le sugerimos no asumir una postura prejuiciosa al respecto. Este factor aparecerá en varias ocasiones a lo largo de este capítulo y de la obra en su conjunto.

Como se verá más adelante, un buen líder deberá considerar las características de cada colaborador sin caer en generalizaciones de ningún tipo. Del mismo modo, deberá ser cuidadoso en el análisis y la interpretación de la definición de las distintas generaciones.

En “los grandes números”, la clasificación expuesta en la tabla precedente responde a la realidad; sin embargo, cuando se analizan situaciones en particular se pueden detectar casos de personas que corresponden a la generación millennials con comportamientos asimilables a los de la Generación X, e incluso a los de una anterior.

Del mismo modo, un baby boomer puede evidenciar comportamientos que corresponderían a un millennial, porque de manera consciente ha desarrollado sus comportamientos de modo tal de actuar, en algunas ocasiones, como una persona de una generación posterior. Vale recordar en este punto que me estoy refiriendo a comportamientos en relación con las nuevas tecnologías, no los de tipo social u otros relacionados.

### ¿Es tan nítida la diferencia entre las distintas generaciones?



En el gráfico precedente se desea expresar la idea de que, si bien las generaciones tienen una cierta definición y ubicación en el tiempo, el comportamiento de las personas puede verse modificado por su propio accionar. Lo cual implica que, analizando caso por caso, es factible identificar comportamientos superpuestos entre las generaciones, en un sentido u otro.

En cuanto al uso de la tecnología en particular, que es uno de los factores que se tuvieron en cuenta para la definición de las generaciones, es posible detectar casos aislados de comportamientos alejados de las características identificadas como de la propia generación. Dos ejemplos:

- Una persona que por edad puede ser identificada como baby boomer, cuyo comportamiento se identifica con la hiperconectividad. Estos comportamientos pueden producirse, en determinados casos, cuando las personas involucradas realizan ciertas acciones de desarrollo para alcanzar ese nivel diferente. Por ejemplo, porque consideran que es importante modificar sus comportamientos para poder acercarse a otras generaciones y de este modo mejorar su desempeño laboral, docente e, incluso, como padre o madre.
- Una persona que por su edad puede ser identificada como millennial y que por su historia personal, educación, etc., no tiene acceso a la tecnología actual, ni conocimiento sobre ella, puede evidenciar comportamientos asimilables a una persona correspondiente a la generación denominada *tradicionalistas*.

En este supuesto, es posible que, cuando cambie alguna de las circunstancias que lo alejan del comportamiento esperado para su generación, lo asimile con rapidez.

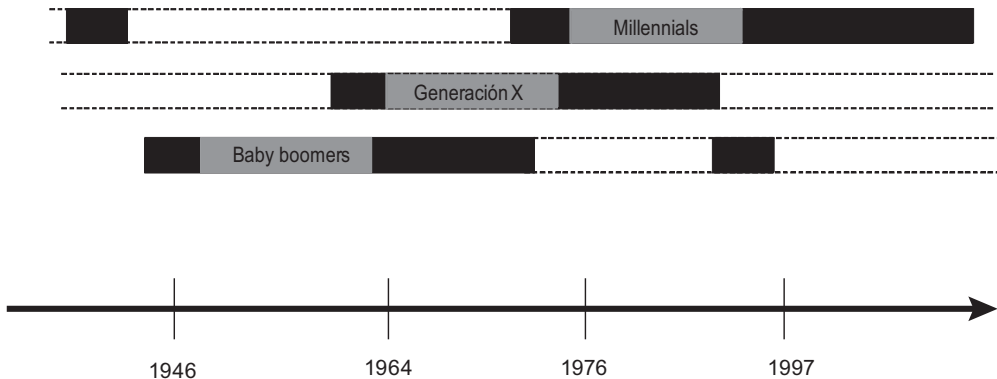
En nuestras observaciones contamos con numerosos casos de entrecruzamiento generacional de comportamientos que fundamentan lo aquí expuesto, sin dejar de reconocer la tendencia en los grandes números, según ya se señaló.

La idea se expresa en el gráfico de la página siguiente, donde solo se han considerado tres de las generaciones mencionadas.

Según puede apreciarse en el gráfico, los comportamientos pueden solaparse entre generaciones y, a su vez, pueden darse casos específicos de personas con comportamientos diferentes a los esperados de acuerdo con su generación.

Con relación a este punto, solo se desea fortalecer la idea de que, desde la perspectiva del liderazgo, nadie debe basarse en juicios previos: cada caso debe ser analizado en particular, ya sea que se esté analizando al líder o a los colaboradores.

### Comportamientos interrelacionados entre generaciones



### Diversidad y nuevas generaciones

Otro aspecto que deseamos analizar, relacionado con lo visto en esta parte del capítulo, es la diversidad. Así como la diversidad de géneros es una problemática que debe ser considerada en las organizaciones y suele estar dentro de las responsabilidades del área de Recursos Humanos, se puede hablar de diversidad de generaciones.

La mayoría de los especialistas que tratan sobre la diversidad de generaciones lo hace con una única perspectiva: cómo integrar a las nuevas generaciones con las actuales, incluso interpretando que estas son las que detentan el poder y el gerenciamiento.

Un adecuado enfoque de la diversidad generacional debería incluir acciones para lograr la inclusión de cualquiera de las generaciones cuando alguna de ellas no sea considerada, y promover la integración y el aprendizaje cruzado, es decir, que unos aprendan los aspectos positivos de los otros, lo cual redundaría en un crecimiento para todos.

La diversidad intergeneracional implica diferentes formas de entender las relaciones de jerarquía y poder, la responsabilidad, los modos de resolver problemas, el liderazgo, el desarrollo profesional, la fidelidad, la ética o las razones por las que se trabaja.

Cada grupo mira al otro diciendo “yo haría las cosas de tal forma o no haría aquello otro”.

Gestionar la diversidad es interpretar a todas las generaciones con la vista puesta en el enriquecimiento colectivo que produce el aporte de las miradas diferentes, otorgándole a cada una de ellas el mismo valor en la cadena de relaciones de la organización.

## Cómo analizar la interrelación entre las distintas generaciones

Para explicar mejor una afirmación expresada en párrafos anteriores, y solo a modo de ejemplo, observaremos que una persona nacida en 1970 y perteneciente, según la tabla precedente, a la Generación X, podrá ser jefe de personas pertenecientes a cualquiera de las otras generaciones y, en muchos casos, contar con colaboradores de todas las mencionadas, excluyendo a la última (nacidos después de 1997).

Es decir, el jefe tendrá él mismo sus propias características, con relación a la generación a la cual pertenece, y deberá acomodar su estilo de liderazgo a las distintas personas a su cargo, que, eventualmente, podrán pertenecer a diferentes generaciones, tanto anteriores como posteriores.

Por lo cual, cada organización, cada caso en particular, puede tener muchas variantes. Los jefes podrán pertenecer a diferentes generaciones, así como sus colaboradores. Se retomará este tema más adelante, antes de finalizar el capítulo.

## Los jefes y sus roles

Antes de analizar de manera detallada la mejor forma de conducir las diferentes generaciones que hoy coexisten en el ámbito laboral, incluso previendo las próximas a incorporarse en los años venideros, creo de utilidad revisar algunos conceptos sobre los jefes, en general.

Un jefe, de cualquier nivel, debe adicionar a sus funciones habituales otras inherentes a su rol de jefe; a este concepto lo denominamos “rol del jefe”, recordando que:

- La palabra jefe utilizada aquí, así como en varias de mis otras obras, es un concepto referido a todos aquellos que tienen personas a cargo.
- Por lo cual, un alto directivo es jefe al igual que otros que reportan a él.
- También es jefe aquel que posee una pequeña empresa en la que trabajan con él otras personas, familiares o no.
- Por último, también es jefe el director de una película o de una orquesta, ballet o equipo deportivo.

### Rol del jefe

Concepto integrador de las diversas facetas de la actividad de todo jefe. Enfoca su papel dentro de la organización, agregando a sus funciones tradicionales las responsabilidades y tareas inherentes a esta condición, por ejemplo: seleccionar colaboradores, evaluar su desempeño y entrenarlos, solo por nombrar algunas.

Dentro de las funciones que una persona debe llevar a cabo como jefe, deseo resaltar dos: delegar y entrenar; fundamentales, según mi criterio, para un buen manejo de las diferentes generaciones, incluso la que usualmente se considera más compleja de dirigir, como es la de los millennials o Generación Y.

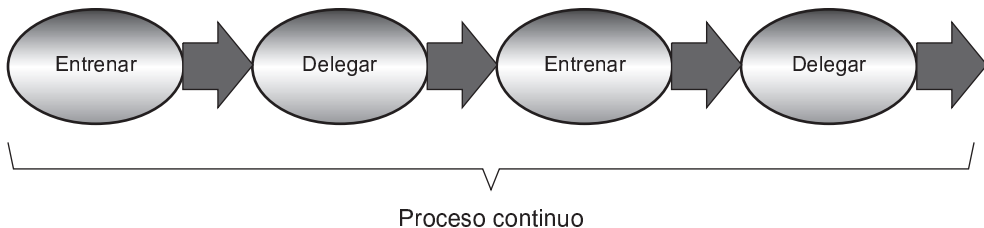
Delegar y entrenar no son conceptos “nuevos”. Todo lo contrario. Sin embargo, son dos aspectos relevantes que no

deben olvidarse, y quizá deberían revalorizarse a la luz de las nuevas generaciones (ver gráfico al pie).

*Delegar y entrenar* o, como surge del gráfico en orden inverso, *entrenar - delegar* para volver a *entrenar* junto con un nuevo proceso de delegación, conforman un proceso de tipo continuo.

Todo “buen jefe” debe tener este esquema en mente al momento de conducir a su equipo de trabajo. Entrenar no es una tarea que se hace de vez en cuando, o a cargo de otras personas, o producto de una actividad de formación.

### Entrenar y delegar



La capacidad de entrenar debe ser un modo de conducir permanente en cada jefe. Este proceso continuo de entrenamiento es el que lleva a un proceso continuo de delegación. Por lo cual es un círculo virtuoso, como se desprende del gráfico precedente.

Para ello, los jefes deben desarrollar dos capacidades: ser un jefe entrenador y aprender a delegar.

### Jefe entrenador

El concepto implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el *rol de jefe* lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo asume de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.

Para que un jefe se transforme en jefe entrenador o, ya siéndolo, mejore aún más esta capacidad, el camino sugerido es el desarrollo de la competencia *Entrenador*.

Convertirse en jefe entrenador no implica adicionar tareas.

Por el contrario, se trata de un comportamiento permanente que un jefe lleva a cabo en su relación cotidiana con sus colaboradores.

### Delegación

Dar a otra persona autoridad para ejecutar una tarea y/o para actuar en representación de otra.

Implica poseer en algún grado la competencia *Conducción de personas*.

Las dos capacidades mencionadas como competencias, *Entrenador* y *Capacidad para delegar* (*Conducción de personas*), pueden ser innatas o bien desarrollarse. Además, una persona puede tener desarrollada la competencia sin haber sido nunca jefe. Se retomará este tema sobre el final del presente capítulo.

Otro aspecto fundamental en la conducción de personas es tener muy en claro y en mente (del jefe) el concepto *adecuación persona-puesto*.

### Adecuación persona-puesto

Relación que se establece entre los conocimientos, la experiencia y las competencias que un puesto requiere, y los del ocupante de esa posición.

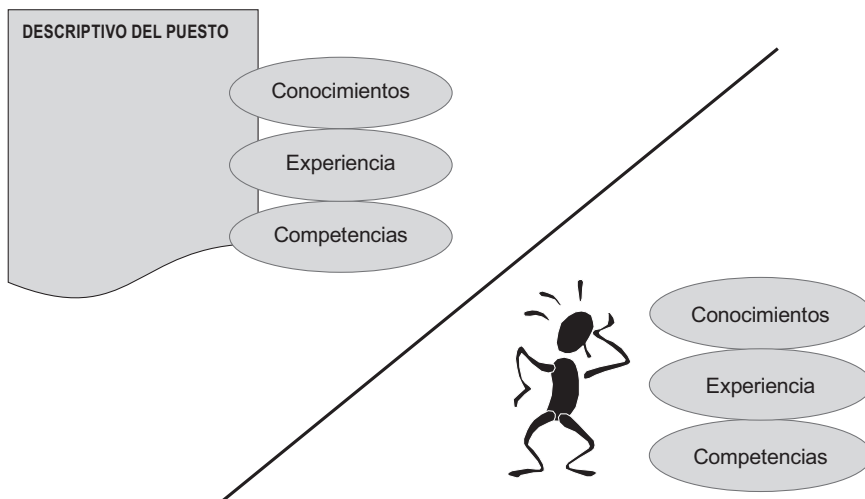
Para la determinación de la *adecuación persona-puesto* deberán, primero, establecerse los requisitos del puesto y luego habrá que evaluar a su ocupante, considerando como mínimo tres elementos: conocimientos, experiencia y competencias.

Para la determinación de la *adecuación persona-puesto* deberán primero establecerse los requisitos del puesto y luego habrá que evaluar a su ocupante (o posible ocupante), considerando como mínimo tres elementos: conocimientos, experiencia, competencias.

Como se desprende de la figura al pie, para llevar a cabo la adecuación persona-puesto se deben comparar las capacidades de una persona (conocimientos, experiencia y competencias) con lo requerido por el puesto que ocupa (o que se estima que podría ocupar).

En resumen, el concepto adecuación persona-puesto hace referencia al grado de concordancia entre lo requerido por un puesto de trabajo y las capacidades de una persona. La mencionada adecuación puede determinarse en relación con el puesto actual que la persona ocupa, o para analizar la posible asunción de otro puesto de trabajo.

### Adecuación persona-puesto. Comparar lo requerido por el puesto con las capacidades de la persona que lo ocupa



Los conocimientos también son denominados por otros autores como “competencias técnicas”, expresión que no aconsejamos dado que puede crear confusión, en especial entre los no expertos en recursos humanos.

La experiencia –junto con los conocimientos y las competencias requeridos– debe ser considerada frente a las diferentes situaciones que impliquen la toma de decisiones en relación con el futuro de los colaboradores, tanto en un proceso de selección interna o externa como en los diferentes programas internos para el desarrollo del talento organizacional.

### **Cómo aplicar estos principios en relación con las nuevas generaciones y todas en su conjunto**

Un jefe entrenador deberá considerar las características particulares de cada persona a su cargo.

Esto implica tener en cuenta:

- Conocimientos
- Competencias
- Experiencia
- Motivación

Es decir, deberá tener en cuenta, como se explicara en párrafos anteriores, la adecuación persona-puesto. A su vez, para delegar tareas y responsabilidades deben considerarse los mismos ítems.

La idea se expresa en el gráfico de la página siguiente.

Como se desprende de la figura, el rol del jefe es un proceso continuo: entrenar, delegar, volver a entrenar para delegar otra vez, un poco más aún. Para lograrlo, cada jefe debe desarrollar dos capacidades: la de ser un jefe entrenador, y aprender a delegar y conducir personas. En ambas capacidades siempre es posible alcanzar un nivel superior.

#### **Conocimientos**

Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

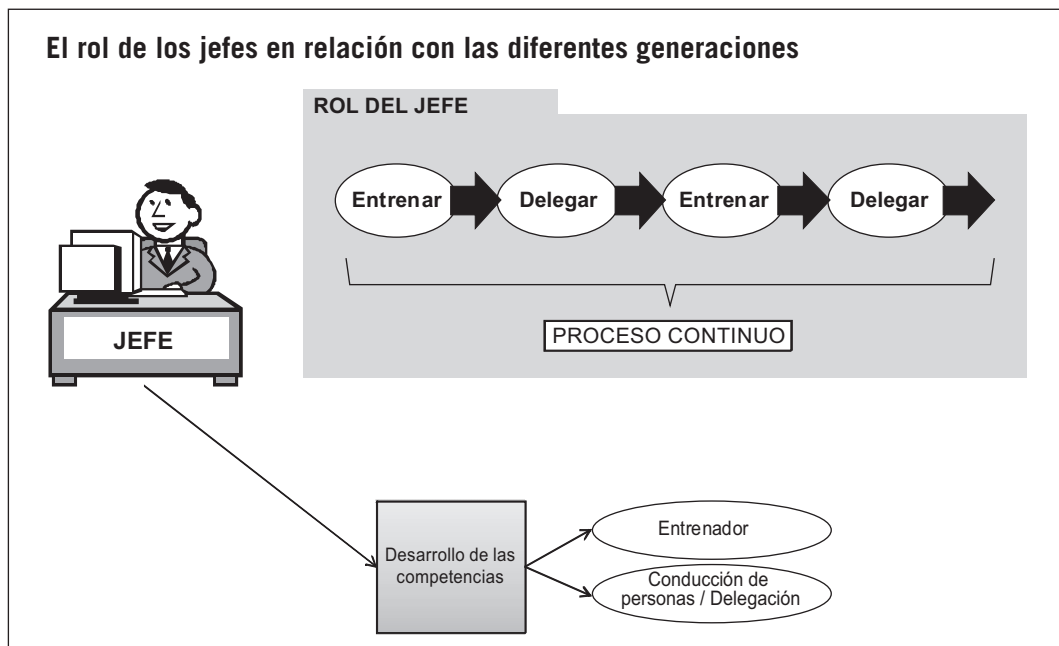
#### **Experiencia**

Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad.

#### **Competencias**

El término “competencia” hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

### El rol de los jefes en relación con las diferentes generaciones



Si un líder realmente considera todos los aspectos mencionados (conocimientos, competencias, experiencia, motivación) en cada uno de sus colaboradores, las dificultades o situaciones derivadas de la conducción de las diferentes generaciones se atenúan.

En párrafos anteriores se hizo referencia a la gestión de la diversidad, en relación con las nuevas generaciones. Si las empresas llevaran a la práctica los conceptos aquí expuestos, tanto respecto de los jefes como de la adecuación persona-puesto, la gestión de la diversidad en todas sus facetas, ya sea de género o en relación con la temática de este capítulo –las diferentes generaciones–, la problemática estaría totalmente atenuada. Quizá siempre pueda darse alguna cuota de prejuicio, pero la mejor forma de contrarrestar esa tendencia es la aplicación de las buenas prácticas en recursos humanos, en especial las aquí mencionadas.

### Una nueva necesidad: la articulación de las diferentes generaciones en el ámbito laboral y el rol de los jefes

Por primera vez en la historia, distintas generaciones coexisten en el trabajo sin respetar un orden jerárquico predeterminado; esto implica que un jefe puede pertenecer a una generación y tener colaboradores de otras anteriores a la suya. Los jefes de todo nivel o edad deben tener esto en cuenta.

Las diferencias entre generaciones no son un fenómeno nuevo. ¿Por qué darles una entidad especial en este momento y tratar este tema en particular?

Porque ciertos cambios que se vienen produciendo desde los últimos años del siglo pasado, que continúan en el presente y se prevé que continuarán en el futuro, suponen cambios de comportamientos en toda la sociedad. Si bien esto tampoco es absolutamente nuevo, parecería que los cambios actuales profundizan la diferencia entre aquellos que se adaptan a las nuevas circunstancias y los que no logran hacerlo.

Muchas personas mayores –y no tanto– ven con preocupación e incompreensión el fenómeno actual. Sus actitudes abarcan desde no comprender “para qué sirve” estar conectados, la finalidad práctica de las redes sociales o la hiperconectividad, hasta no valorar ciertos aspectos intrínsecos de estas transformaciones.

Por otra parte, y desde una mirada diferente, existe otra creencia que adjudica ciertos rasgos culturales y de comportamiento a todos los integrantes de una generación, solo considerando la edad o fecha de nacimiento.

Unos y otros deben rever sus posturas. Los primeros deberán esforzarse por comprender la realidad que, por otra parte, es irreversible, y los segundos, poner en contexto todos los aspectos relacionados con la nueva cultura. Aún hoy muchos jóvenes no tienen acceso a Internet o la utilización que hacen de la misma es limitada, incluso en las grandes ciudades; por lo tanto, ciertos comportamientos usualmente atribuibles a los jóvenes pueden no verificarse según las condiciones y las características de cada uno, y esto aplica a numerosos habitantes, tanto de nuestro país como de Latinoamérica en su conjunto.

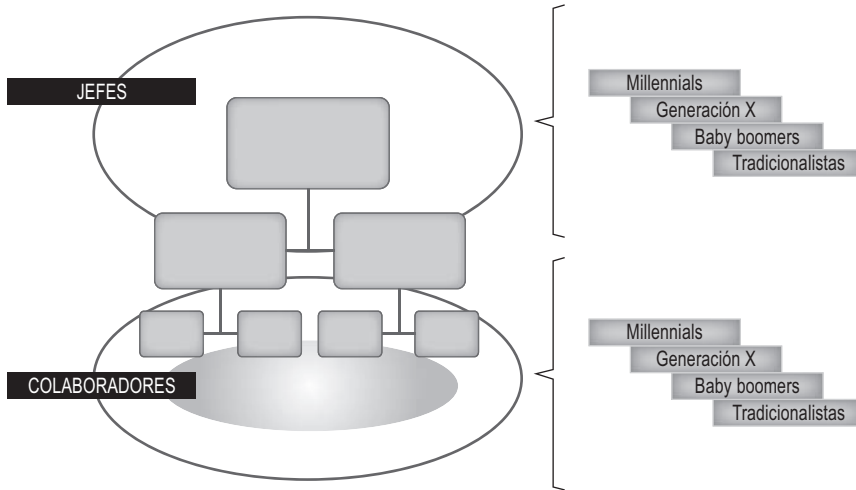
## Jefes y colaboradores de diferentes generaciones

Como ya hemos dicho, un jefe puede pertenecer a cualquiera de las generaciones –millennials, Generación X, baby boomers o tradicionalistas–, y contar con colaboradores de su misma generación o de cualquier otra. La idea se expresa en la figura de la página siguiente.

A su vez, dentro de su equipo podrá contar con, por ejemplo, baby boomers que respondan estrictamente a las características de su generación o, por el contrario, que alguna de estas personas, más allá de pertenecer a su generación, evidencie comportamientos combinados, algunos que pertenezcan a esa generación y otros, a otra.

El desafío que todo jefe debe primero dimensionar y después asumir es que deberá adaptar su estilo de liderazgo al otro o a los otros, según corresponda. Por lo tanto, la comunicación, la forma de explicar una nueva tarea o la forma de

### Interrelación entre las distintas generaciones



entrenar/formar a un colaborador, solo por citar algunos aspectos del rol de todo jefe, deberá ser “a medida” de las características de cada colaborador.

### Jefes y colaboradores. Principales problemas detectados

Entre las situaciones problemáticas más frecuentes en relación con las nuevas generaciones se pueden mencionar:

- Jefes que conducen a todos sus colaboradores del mismo modo. Por ejemplo, afirmando que “tal o cual es su estilo de conducir”. No se puede conducir a todas las personas, de diferentes generaciones, utilizando las mismas pautas, sin comprender las diferencias entre unas y otras.
- Jefes que dan por sentado que por pertenecer a una generación o a otra las personas son de una determinada manera. Se debe considerar cada caso en particular. No es posible conducir a todas las personas, a todas las generaciones, utilizando las mismas pautas, sin comprender las diferencias entre ellas.
- Tres factores mencionados con énfasis se relacionan con la percepción, por parte de los jefes, acerca del comportamiento de las generaciones más

jóvenes: 1) tienen menor compromiso, 2) tienen proyectos –no siempre realistas– vinculados al deseo de ser su propio empleador, 3) les dan una prioridad mayor a los temas personales, aun en detrimento de sus perspectivas profesionales en una organización.

- Jefes que no consideran las capacidades (conocimientos, competencias, experiencia) de sus colaboradores en relación con el puesto que cada uno ocupa.
- Jefes que no exploran adecuadamente las motivaciones de sus colaboradores pensando, en su mayoría, que sus motivaciones (las del jefe) son las más comunes a todas las personas. Si bien puede ser cierto en los grandes números, al mismo tiempo puede no verificarse cuando se analizan los distintos casos en particular.
- Otro aspecto, que se relaciona tanto con los jefes como con las políticas organizacionales en su conjunto: fijar objetivos y medir los resultados de los colaboradores en función de los mismos. Si bien muchas organizaciones cuentan entre sus esquemas de trabajo con la política de fijar objetivos, muchas veces estos no son definidos ni medidos adecuadamente, por lo cual no se verifica una adecuada gestión de personas a través de la fijación de objetivos.

### **Sugerencias para líderes/jefes, con el propósito de atenuar los problemas detectados**

- Analizar, medir, evaluar el comportamiento de cada persona sin etiquetarla previamente ubicándola en una categoría en particular.
- Tener en cuenta, en todos los casos, la adecuación persona-puesto, es decir, la relación entre lo requerido por un determinado puesto de trabajo y las capacidades de la persona que lo ocupa.
- En adición, considerar los proyectos personales y la motivación de cada uno de los colaboradores. Ambos aspectos pueden diferir de persona en persona.
- Delegar tareas en función de los dos aspectos mencionados precedentemente.
- Fijar objetivos de manera adecuada junto con indicadores apropiados. La gestión de colaboradores, de cualquier edad o características personales, debería poder ser medida a través de la fijación de objetivos con sus respectivos indicadores.

- No dar por sentado que una persona, por su edad, responde a ciertas características. No utilizar preconceptos, ni positivos ni negativos.
- No dar por sentado que es bueno o malo pertenecer a una generación determinada.

## Acciones concretas para mejorar el gerenciamiento de las distintas generaciones

Si los jefes cumpliesen sus respectivos roles de jefe y todos tuviesen un adecuado desarrollo de sus capacidades esenciales, cualquier tipo de problemática relacionada con sus colaboradores sería de más fácil solución, incluso esta que nos ocupa en este capítulo: el rol de los jefes con relación a la coexistencia de generaciones diversas en el ámbito laboral.

Como se dijo en párrafos anteriores, las dos capacidades mencionadas como competencias, *Entrenador* y *Conducción de personas* (*Capacidad para delegar*), pueden ser innatas o bien desarrollarse. Además, una persona puede tener desarrollada alguna de estas competencias, o ambas, sin haber sido nunca jefe.

Realizadas estas aclaraciones, comparto con el lector dos posibles definiciones para las dos competencias mencionadas. Cada organización define las competencias a su medida; las definiciones aquí expuestas corresponden a las obras que conforman *La Trilogía*<sup>5</sup>.

*Entrenador* (definición de la competencia): Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o el desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.

*Conducción de personas* (definición de la competencia): Capacidad para dirigir a un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y el potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

---

5 *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.  
*Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.  
*Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.

Si usted es jefe, debería evaluar sus comportamientos en relación con estas dos competencias, más allá de que integren o no el modelo de competencias de su organización. Siempre le serán de utilidad, tanto en su vida profesional y laboral como en otros ámbitos.

Como se desprende de varios de los comentarios anteriores, las capacidades de los jefes pueden ser desarrolladas e incrementadas a través de acciones concretas. Según nuestra experiencia, en la práctica profesional en el ámbito de organizaciones de todo tipo y en países diversos, los programas para jefes son muy exitosos. Los jefes descubren que al asumir su verdadero rol de jefes los problemas se atenúan, y las distintas situaciones se resuelven más rápido y mejor.

Trabajar con los jefes a partir del número 1 de la organización y, “en cascada”, llegar a todos los niveles de conducción es la mejor preparación para asumir problemas ya identificados u otros nuevos que se puedan presentar.

En la *Bibliografía* de esta obra el lector encontrará mayor información acerca de los libros disponibles sobre este tema. Cada uno de ellos puede transformarse en un programa específico para jefes y, en su conjunto, en un verdadero plan de formación al respecto.

### **A modo de resumen: acciones concretas desde la mirada del líder o jefe**

En mi opinión, desde la mirada del líder o jefe, el punto más importante es no dar nada por supuesto, no manejarse sobre la base de juicios previos. Por el contrario, es necesario verificar cada caso en particular, cada colaborador puede ser distinto de otro; medir conocimientos y competencias de cada uno y siempre en relación con su puesto de trabajo (actual o futuro si esto último fuese pertinente), considerando la motivación y –además– los proyectos personales de cada individuo –que no tienen por qué coincidir ni con los propios del jefe ni con los que se consideran típicos de la edad de la persona en cuestión–.

Si bien lo expresado en el párrafo anterior deviene del sentido común, no es lo que se verifica usualmente en la práctica organizacional. Esta apreciación se relaciona con jefes tanto jóvenes como de más edad. Mirar al otro en función de los propios parámetros es un error altamente difundido.

Por ello las sugerencias son:

- Como líder de un grupo de personas, de muchas o, quizá, de todos los integrantes de la organización, preguntarse cómo está compuesto el equipo a su cargo. Para ello deberá analizar los comportamientos de dichas personas, sin asumir supuesto alguno.

- Como jefe deberá tener en cuenta, en el momento de delegar y entrenar colaboradores, los conocimientos y las competencias de cada uno, en relación con un determinado puesto de trabajo, considerando –además– la motivación y los proyectos personales, que no tienen por qué coincidir ni con los propios ni con los usualmente adjudicados a la edad del individuo en cuestión.

## **Motivación, retención y otros principios básicos en la conducción de personas vistos a la luz de social media**

Hasta aquí se ha analizado el rol de los jefes en el manejo de las nuevas generaciones en el ámbito laboral, lo cual implica un nuevo estilo de liderazgo, aplicando algunas herramientas conocidas, quizá con un enfoque particular, y otras, eventualmente, nuevas. Esto surge como producto del manejo de las diferentes generaciones en el ámbito laboral y de la necesidad, creciente, de incorporar las nuevas tecnologías en el estilo de conducción, en relación tanto con las nuevas generaciones como con las no tan nuevas, pero igualmente insertas en las nuevas pautas culturales.

En la Introducción hice referencia, además, a otro tema, sobre el cual venimos trabajando hace unos años.

*En nuestras observaciones sobre el comportamiento en las organizaciones, estábamos percibiendo un cambio de conceptos, aun antes de la proliferación de los social media, donde las nuevas necesidades y perspectivas sobre el comportamiento grupal fueron migrando de un concepto de “trabajo en equipo” a “colaboración”. Así lo hemos considerado en los trabajos para nuestros clientes en los últimos años al implementar modelos de competencias, definiendo la competencia Colaboración como un factor relevante dentro de dichos modelos. Es una nueva forma de ver las cosas; el trabajo en equipo siempre hacía referencia a un equipo que tenía un cierto marco –el equipo propiamente dicho–; en cambio, la filosofía de la colaboración va más allá, más allá del propio equipo. Se colabora con la comunidad toda. El nuevo siglo ha nacido con una nueva filosofía al respecto. A las redes sociales se las identifica con la cultura colaborativa por esencia y definición.*

A tal punto existe una nueva conciencia en materia de colaboración que algunas voces desean cambiar la denominación de *social media* por algún término que refiera a la cultura colaborativa que la Web 2.0 propone.

Conectando una vez más la temática de esta obra con Gestión por competencias, es importante destacar que Gestión por competencias y las buenas prácticas en materia de recursos humanos han evolucionado, incorporando las nuevas tendencias en materia de comportamientos.

Un ejemplo de dicha evolución son los diferentes conceptos y definiciones que se consideran al momento de definir un modelo de competencias.

Para una mejor comprensión, es importante tener en cuenta que los modelos de competencias se definen de cara al futuro, usualmente pensando en los próximos 5, 10, 15 o 20 años. En algunos pocos casos, se consideran horizontes aún más lejanos.

Como ya se ha observado, uno de los cambios que se verifican se relaciona con la nueva cultura de la colaboración. Hasta hace unos años, en la amplia mayoría de los modelos de competencias se incluía una que reflejaba el trabajo en equipo; hoy la tendencia es reemplazar este concepto por la competencia *Colaboración*.

Solo para completar lo aquí expuesto, se incluyen a continuación las definiciones de las dos competencias mencionadas<sup>6</sup>.

*Trabajo en equipo.* Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, y subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

*Colaboración.* Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

La razón de dejar de lado el enfoque de “trabajo en equipo” es diversa y compleja a la vez, desde el fracaso de los desarrolladores de la competencia *Trabajo en equipo* que, lejos de fomentar el consabido “organización igual a un gran equipo”, solo lograron, en el mejor de los casos, conformar equipos reducidos, por lo cual las organizaciones se transformaron en verdaderos campos de batalla, en cada una de las cuales el equipo de ventas luchaba por ganar un imaginario campeonato con el equipo de administración o de fábrica. En estos imaginarios campeonatos no solo no había un ganador, sino que el resultado daba apenas un conjunto de perdedores, los más frecuentes: clientes/consumidores, proveedores y los propios empleados.

A partir de los años 2000 la tendencia cambió, especialmente producto de lo descrito en el párrafo anterior. En consecuencia, en la mayoría de los modelos el concepto elegido como requerido para alcanzar la estrategia futura es *Colaboración*.

6 *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.  
*Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.  
*Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.

Cuando comenzó esta tendencia, aún no se consideraba a las redes sociales como una temática de relevancia dentro de la disciplina de Recursos Humanos, pero la tendencia ya estaba presente.

Por lo tanto, a las causas mencionadas anteriormente debe adicionarse la cultura colaborativa que comenzó a popularizarse en determinados ambientes para luego expandirse a otros.

En resumen, y de acuerdo con las últimas tendencias, se considera el concepto de trabajo en equipo como más acotado, y el de colaboración como más amplio –que permite incluir las nuevas tecnologías–.

## **Nuevo liderazgo *versus* liderazgo tradicional**

Si bien no me apasiona especialmente construir listados de frases para describir situaciones, en algunos casos pueden ayudar a poner en blanco sobre negro algunas ideas. Por lo tanto, a continuación se incluyen dos cuadros, en los que se comparan las características más frecuentes de líderes o jefes que ejercen su liderazgo al estilo tradicional *versus* un estilo más actual o nuevo liderazgo.

Al estilo más tradicional se lo vincula con un perfil de imposición, un jefe que trata de imponer su forma de pensar y, por ende, más individualista. Quizá un perfil así se correspondería con un líder/jefe refractario a los social media y su cultura colaborativa, y como opuesto se identificaría un líder/jefe más optimista con relación a los otros y con capacidad para ejercer un liderazgo colaborativo. Con esta definición, imaginamos a este segundo tipo de líder/jefe como proactivo frente a los social media.

Quizá el lector –pensando en sí mismo o analizando a su jefe o a sus superiores– encuentre que no puede establecer una identificación con ninguno de los dos perfiles, y quizá reconozca actitudes del liderazgo tradicional y, al mismo tiempo, algunas otras del nuevo estilo de liderazgo. Todo es posible.

Por último, la idea de compartir con el lector los dos cuadros siguientes busca enfatizar que la utilización de social media dentro de la organización requerirá líderes/jefes con un nuevo estilo de liderazgo. Será muy difícil llevar a cabo cualquiera de las propuestas de la Parte II y, en especial, las de la Parte III, sin contar con directivos de la alta conducción y líderes/jefes de los restantes niveles que compartan y lleven a la práctica lo que hemos denominado “nuevo liderazgo”.

Liderazgo tradicional (más impositivo)	Nuevo estilo de liderazgo (más optimista)
El líder piensa que las personas pueden no apoyar o realizar algo incorrecto cuando la oportunidad se presenta (por lo tanto, no comparten dichas oportunidades con los otros, se las reservan para sí).	El líder piensa que las personas harán lo correcto cuando se les dé la oportunidad.
El líder piensa que las personas serán negativas y tratarán de causar daño con sus comentarios.	El líder piensa que las personas serán positivas y constructivas en sus comentarios.
El líder piensa que se pierde más con la publicación de información que lo que se gana.	El líder piensa que se gana más con la publicación de información que lo que se pierde.
El líder piensa que no se les puede confiar información confidencial a los colaboradores.	El líder piensa que a los colaboradores se les puede confiar información confidencial.
El líder piensa que los colaboradores deben tener solo la información necesaria para llevar a cabo las tareas de su puesto (completa, abundante, pero solo la estrictamente necesaria).	El líder piensa que los colaboradores deben tener la mayor información posible para llevar a cabo las tareas de su puesto.
El líder piensa que los colaboradores de primera línea y los clientes se quejan de todo.	El líder piensa que puede aprender mucho de colaboradores de primera línea y clientes.
El líder piensa que cuando alguien lo critica, es un tema personal (lo toma de esa manera).	El líder piensa que cuando alguien lo critica, es una oportunidad para aprender.
El líder piensa que los errores deben evitarse a toda costa.	El líder piensa que cuando se comete un error, es una oportunidad para aprender.

Liderazgo tradicional (más individualista)	Nuevo estilo de liderazgo (más colaborativo)
El líder atribuye gran parte de su éxito a su capacidad para resolver personalmente las cosas.	El líder atribuye gran parte de su éxito a su capacidad para colaborar con otras personas.
El líder piensa que en los tiempos difíciles, la solución depende de uno mismo (o se está solo para afrontarlos).	El líder piensa que en los tiempos difíciles se depende de otras personas.
El líder piensa que involucrar a los <i>stakeholders</i> y a la mayor cantidad de gente posible solo lentifica la toma de decisiones.	El líder piensa que para acelerar la toma de decisiones, lo mejor es involucrar a los <i>stakeholders</i> y a la mayor cantidad de gente posible.
El líder piensa que la participación de unos pocos, con los mejores conocimientos, mejora el resultado final.	El líder piensa que la participación de más personas en una decisión puede mejorar el resultado final.

Liderazgo tradicional (más individualista)	Nuevo estilo de liderazgo (más colaborativo)
El líder, cuando inicia un nuevo proyecto, en lo primero que piensa es en qué tiene que hacer él mismo.	El líder, cuando inicia un nuevo proyecto, en lo primero que piensa es con quién lo llevará a cabo.
El líder piensa que el conocimiento de una persona está por sobre el colectivo (de un grupo).	El líder piensa que el conocimiento colectivo (de un grupo) está por sobre el de un individuo: es superior, mejor, más amplio, etc.
Este concepto también puede incluir la opinión de otras personas, es decir, la opinión de una persona por sobre la opinión de un grupo.	Este concepto también puede incluir la opinión de otras personas, es decir, la opinión de un grupo por sobre la opinión de una sola persona.
El líder piensa que es bueno que las decisiones las tomen aquellos que tengan un mejor panorama organizacional, que comprende el accionar de la organización en su conjunto.	El líder piensa que es bueno dar autoridad a las personas para que las decisiones se tomen más cerca del cliente ( <i>empowerment</i> ).
El líder piensa que sus conocimientos y su liderazgo son necesarios para tomar decisiones importantes.	El líder piensa que se pueden tomar decisiones importantes sin su participación directa.

Quizá el lector pueda identificar un número de ítems mayor al de los aquí expuestos. No obstante, la idea está planteada.

Tanto las nuevas generaciones como la cultura colaborativa estarán mejor contempladas desde el nuevo estilo de liderazgo.

## Nuevo liderazgo. Acciones concretas desde las miradas individual y organizacional

A lo largo del capítulo se han sugerido diversas acciones concretas que podrán ser implementadas. Algunas podrán ser llevadas a cabo desde la perspectiva individual y otras requerirán acciones organizacionales.

Si el lector lee esta obra, y este capítulo en particular, desde su propia mirada (individual), quizá no pueda implementar aquellas sugerencias que requieren la participación de otros niveles organizacionales. En este caso, podrá proponer acciones. No obstante, podrá siempre, desde la perspectiva personal, adaptar sus propios comportamientos.

Si el lector lee esta obra y este capítulo en particular desde la mirada organizacional, encontrará muchas acciones que se podrán llevar a cabo para adaptar los

estilos de liderazgo organizacionales a los cambios producidos por la nueva era de la conectividad.

## Desde la mirada individual

Cada uno de nosotros siempre puede hacer algo en relación con un tema en particular. Respecto del que nos ocupa, también. Muchas acciones dependen de uno mismo, por lo tanto, cada persona puede hacer algo para mejorar sus capacidades de todo tipo, desde incorporar conocimientos, para acercarse a nuevas tecnologías que no conoce o no domina, hasta cambiar comportamientos para mejorar sus capacidades, como jefe, como colaborador o como compañero. Siempre hay algo para mejorar; incluso los mejores profesionales y los mejores jefes pueden hacerlo.

En lo que respecta a programas organizacionales, el cambio es más complejo; las personas involucradas son más numerosas y, según el nivel que uno ocupe en la organización, impulsar transformaciones quizá requiera obtener autorizaciones específicas. Por lo tanto, y según corresponda, se deberá lograr el respaldo de superiores, jefes, accionistas, sindicatos, etc.

Si es jefe y tiene colaboradores a su cargo, podrá desarrollar sus propias capacidades en cuestiones que ya hemos mencionado: delegar y entrenar colaboradores.

Como jefe directo y jefe de otros jefes, podrá identificar el talento y desarrollarlo. Igualmente, podrá preocuparse y mantener un clima laboral adecuado y motivador, considerando valores como *Ética y Respeto*, dos de los más relevantes.

Y, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, podrá fomentar la colaboración en todas las direcciones, la creatividad y la innovación.

## Desde la mirada organizacional

La conducción de la organización y/o el área de Recursos Humanos puede ayudar a las personas que integran la organización en la adecuada puesta en práctica de todos los temas mencionados en el punto anterior, *desde la mirada individual*.

Entre otras acciones, se pueden diseñar programas para jefes y colaboradores de todos los niveles para mejorar sus capacidades. Asimismo, se pueden fijar políticas para crear una cultura colaborativa.

En lo que respecta a los modelos de competencias, las organizaciones los implantan para una mejor gestión, con el objetivo fundamental de alinear a sus integrantes en pos de alcanzar los objetivos organizacionales. Asimismo, y como ya se verá en el capítulo siguiente, si estos modelos incluyen competencias adecuadas

para la conciliación de vida profesional y personal, como por ejemplo *Responsabilidad personal*, podrán ser de gran ayuda para la consecución de este propósito.

Adicionalmente, en relación con la temática de este capítulo y, en especial, para una mejor puesta en práctica de los temas de la Parte III, otro aspecto sumamente relevante del modelo de competencias es la inclusión del concepto *Colaboración*.

Igualmente, será de gran importancia la definición de ciertos valores y su inclusión en el modelo de competencias, como por ejemplo *Ética* y *Respeto*.

Por último, y con relación a los social media, se incluyen muchas ideas y sugerencias para implementar desde la mirada organizacional en las partes II y III de esta obra.

# Prioridades en la relación entre vida profesional y personal en las nuevas generaciones (y las no tan nuevas)

## Temas del capítulo

- Relación entre vida profesional y personal. Un nuevo enfoque
- Millennials, baby boomers y otras generaciones
- La mirada de los profesionales de Recursos Humanos y de los directivos sobre la problemática de la conciliación entre vida profesional y personal
- La mirada de los jefes directos acerca de la conciliación entre vida profesional y personal
- Acciones concretas en relación con la conciliación entre vida profesional y personal desde la mirada organizacional
- Conciliar intereses es un tema que nos atañe a todos

En el capítulo anterior se han descrito las nuevas generaciones, junto con otras que hoy coexisten en el ámbito laboral. Como se comentara allí, el reto, el desafío de todo jefe es la conducción coordinada y armónica de las distintas generaciones, sin dar nada por sentado, analizando y evaluando a cada colaborador en particular, sin partir de juicios previos ni generalizaciones de ningún tipo.

Uno de los aspectos que la mayoría de las investigaciones señalan como característica diferenciadora de las nuevas generaciones es la manera en que enfrentan la vida y sus diferentes facetas, cómo se plantan frente a las obligaciones, su manera particular de ver las cosas en general.

No está claramente determinado, pero esta forma diferente de ver las cosas ha influenciado de alguna manera a las generaciones anteriores, de modo que el tema al cual me referiré en este capítulo no solo se relaciona con las generaciones más jóvenes, sino que, en este momento, tiene vigencia en un espectro mayor de personas, unas correspondientes a las generaciones más jóvenes, como por ejemplo, los millennials, aunque también puede encontrarse en un número significativo de personas de otras, como Generación X y baby boomers, que también adhieren a esta temática.

## Relación entre vida profesional y personal. Un nuevo enfoque

Como ya se comentó, una de las características que se atribuye a las nuevas generaciones es una perspectiva diferente sobre los asuntos profesionales y personales, respecto de sus objetivos y en la forma de encarar proyectos.

Sin embargo, esta forma de pensar es compartida por muchos; ciertos valores y miradas fueron cambiando, y hoy no solo se consideran en relación con las nuevas generaciones.

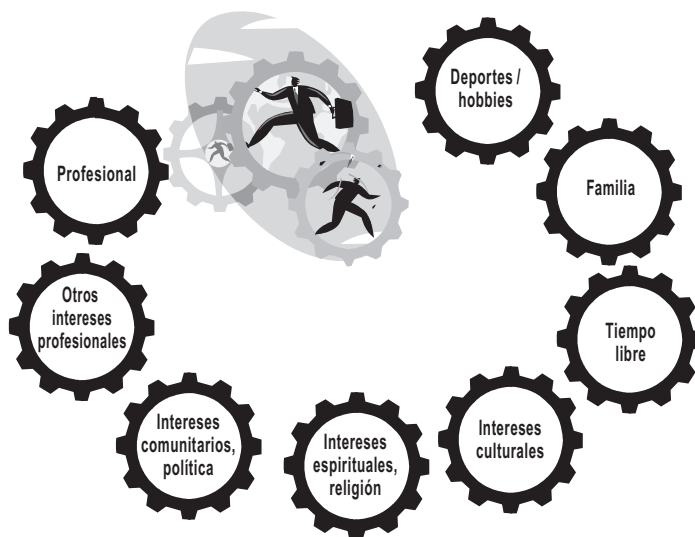
### Conciliar vida profesional y personal

El concepto “conciliar vida profesional y personal” hace referencia a la tarea constante que todas las personas realizan para llevar adelante, con equilibrio, su desarrollo laboral y profesional, por un lado, y por otro la plena realización de las necesidades y deseos personales. El varón y la mujer necesitan, por razones económicas y psicológicas, crecer en el ámbito laboral, lo que sin duda implica un proceso altamente demandante. Pero también anhelan disponer de energías suficientes para su dimensión personal, que no solo está referida a la familia sino a una variedad de intereses y anhelos.

En los últimos años del siglo XX se habló mucho del “balance vida-trabajo”. Esta expresión se utilizó –en general– en relación con la mujer que trabaja, y solo en menor medida con relación al varón. A tal punto que una paradigmática película, *Kramer vs. Kramer* (1979) –que refiere a una situación en la que un varón que antepone su trabajo a su familia, debe imprevistamente hacerse cargo de su hijo– sacudió a la sociedad. No era un tema en discusión en aquellos años.

La situación ha variado en el siglo XXI. Hoy no se habla tanto de balance vida-trabajo sino de conciliar la vida profesional con la personal, la cual puede incluir diversos ítems –uno de ellos, la familia–.

## Una persona. Distintos intereses



Entre los distintos intereses de las personas se han identificado los siguientes:

- *Profesional.* Actividad remunerada o mediante la cual se gana la vida.
- *Otros intereses profesionales.* Complementarios o no de la actividad principal.
- *Intereses comunitarios, política.*
- *Intereses espirituales, religión.*
- *Intereses culturales.* En este grupo se puede incluir cualquier manifestación cultural, como la música u otras formas de arte.
- *Deportes / hobbies.*
- *Familia.* Esta categoría puede incluir al grupo familiar más cercano o, en una concepción más amplia, otros vínculos familiares y relaciones de amistad.
- *Tiempo libre.* Actividades recreativas no incluidas en otras categorías.

La enumeración realizada puede ser incompleta y no implica un orden de prioridades específico. Además, cada ítem puede abrirse en otros; por ejemplo, en lo que respecta a *familia*, una persona puede tener su “familia directa” y luego otros familiares menos cercanos.

Completando la idea del párrafo anterior, la referencia a la familia no solo implica la mencionada familia directa, denominación que usualmente se utiliza para

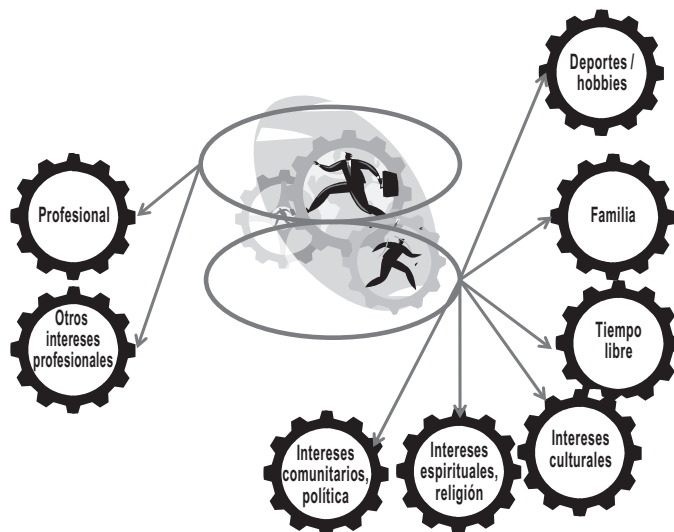
referirse a aquella formada por una persona al contraer matrimonio. La familia próxima (o directa) puede estar también conformada por padres, hermanos u otros familiares. Dependerá de cada caso, de cómo cada persona tenga constituidas sus relaciones familiares. En un caso, el vínculo con un tío puede ser lejano y en otro, esta figura ser de vital importancia para la persona en cuestión. Del mismo modo, pueden abrirse los otros ítems mencionados en categorías adicionales o intermedias.

Además, entre los intereses personales, expresamente no se han mencionado aquellas otras tareas que las personas realizan y son necesarias, como asistir a controles médicos o la reparación de desperfectos en el hogar.

El ejemplo que se expone en la figura al pie es el de un trabajador organizacional. Se han identificado esquemas similares para otras actividades, como deportistas profesionales o religiosos, que no se muestran aquí.

Por lo tanto, como ya se expusiera en páginas anteriores, conciliar vida profesional y personal es una tarea constante que todas las personas realizan para alcanzar un cierto equilibrio que, además, varía con el paso del tiempo y las circunstancias. Por lo cual llevar con equilibrio el desarrollo laboral y profesional, por un lado, y por otro la plena realización de las necesidades y deseos personales, es un reto cotidiano.

### Trabajador organizacional



Los varones, al igual que las mujeres, necesitan, por razones económicas y psicológicas, crecer en el ámbito laboral, lo que sin duda implica un proceso altamente demandante. Al mismo tiempo, desean contar con tiempo y energías suficientes para su dimensión personal, que no solo está referida a su familia sino a una variedad de intereses y sueños.

## Millennials, baby boomers y otras generaciones

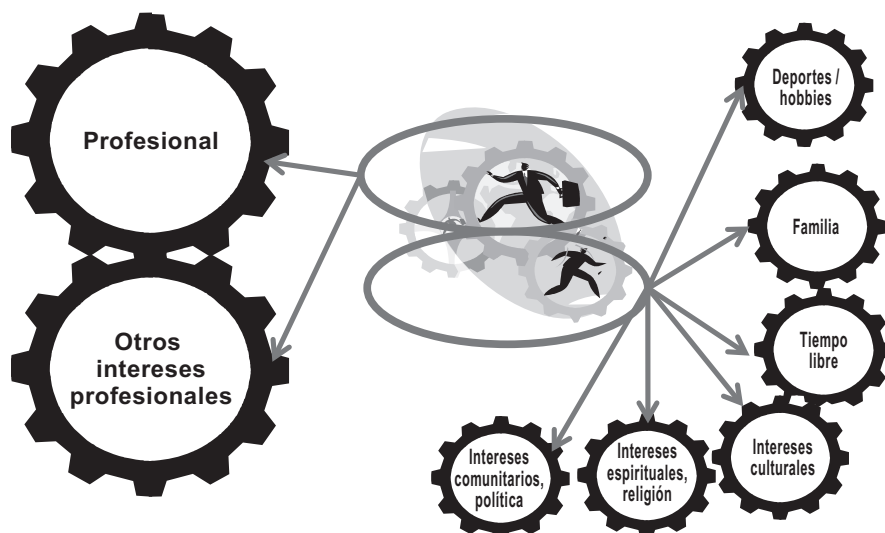
Como se ha dicho al inicio, hoy se afirma que las nuevas generaciones tienen una mirada diferente sobre su relación con el trabajo y la profesión.

Los jóvenes darían mayor preponderancia a sus intereses personales que a los profesionales.

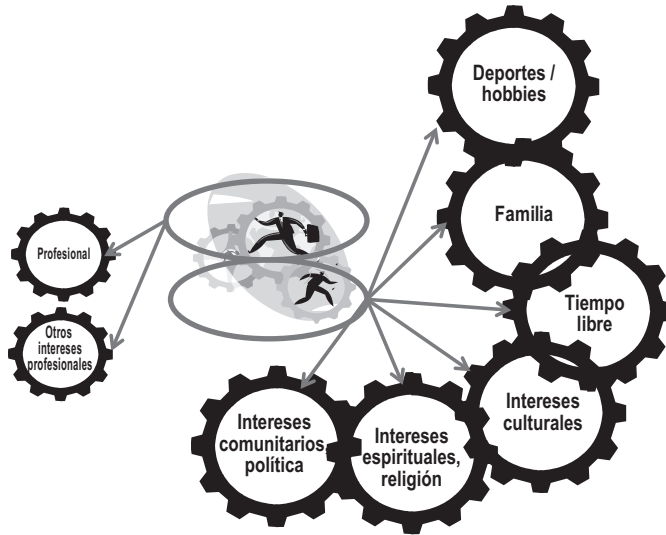
Al mismo tiempo se afirma que personas pertenecientes a generaciones anteriores –solo mencionaremos una (baby boomers), pero el criterio podría aplicarse a otras– priorizan la carrera profesional.

Las dos ideas se exponen en las figuras siguientes.

### Babby boomers y los intereses personales



### Millennials y los intereses personales

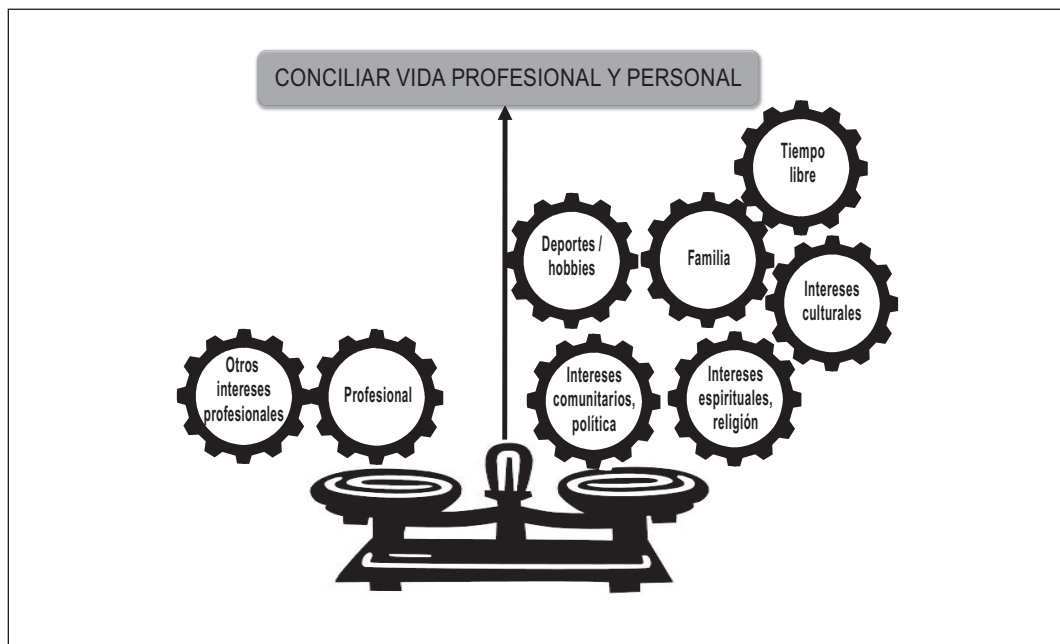


¿Cuál es la situación hoy? ¿Cómo ven las distintas generaciones la relación entre vida profesional y vida personal?

La primera respuesta es: la percepción ha variado. Si bien muchas personas, por ejemplo baby boomers, responden a sus convicciones iniciales de acuerdo con la generación a la cual pertenecen (por fecha de nacimiento), también es cierto que, por razones diversas, en otros casos, muchas personas de esa misma generación (baby boomers) se han replanteado la relación entre sus diferentes intereses personales y evidencian comportamientos propios de Generación X o millennials.

La situación que se observa en la actualidad es que personas de todas las generaciones consideran sus intereses personales y profesionales de una manera diferente a lo que se podía observar anteriormente, dándole mayor importancia a la conciliación de los distintos aspectos (ver figura en la página siguiente).

Se puede especular sobre las razones de esta nueva realidad. Una explicación posible, por ejemplo, es que los baby boomers tienen hijos de la generación millenials y estos los han influenciado. Más allá de que –considerando grandes tendencias– las generaciones mantienen sus rasgos característicos, al mismo tiempo es igualmente cierto el solapamiento de comportamientos entre generaciones en diferentes aspectos. Este es uno de ellos.



## La mirada de los profesionales de Recursos Humanos y de los directivos sobre la problemática de la conciliación entre vida profesional y personal

Un primer punto es que la conciliación entre vida profesional y personal no es solo un tema de las personas individualmente consideradas. Por el contrario, es una cuestión que atañe a las organizaciones en las que estas personas se desempeñan.

Por lo tanto, conciliar vida profesional y personal es un tema que hoy integra la agenda –de preocupaciones y problemas a resolver– tanto de altos directivos como de otros niveles de conducción. Es muy adecuado que así sea.

No es una cuestión que deba minimizarse, reduciéndola a un problema que deben resolver los colaboradores por sí mismos. Por el contrario, tiene que ser abordada partiendo de una mirada estratégica, en especial, de cara al futuro.

Es una realidad que debe ser considerada e integrada a los nuevos métodos y procedimientos de trabajo. Para ello, uno de los primeros aspectos que hay que tener en cuenta es la adecuación persona-puesto (tema ya mencionado), evaluando las capacidades de los colaboradores y lo que el puesto que cada uno ocupa requiere. En adición, debe considerarse la motivación de cada persona en relación con su puesto de trabajo.

Sobre este último punto, entre las buenas prácticas que deberían estimarse puede mencionarse la realización de encuestas sobre proyectos personales.

Luego, debe considerarse la conciliación entre vida profesional y personal en los métodos de trabajo. Y cabe mencionar al menos dos formas de hacerlo: implementar gestión por objetivos y, cuando sea posible, el trabajo a distancia (teletrabajo).

## La mirada de los jefes directos acerca de la conciliación entre vida profesional y personal

Un jefe puede pertenecer a una generación y tener a su cargo colaboradores de otras. O bien pertenecer a una determinada generación y tener comportamientos diferentes a la generalidad de sus coetáneos. No hay una regla fija al respecto.

Por otra parte, tampoco hay que partir de preconcepciones en relación con los colaboradores. Ni pensar *yo a su edad hacía tal cosa o yo haría tal otra cosa*.

El valor o la importancia que cada uno desea darles a sus distintos intereses es individual y varía de persona a persona.

### Rol del jefe

Concepto integrador de las diversas facetas de la actividad de todo jefe. Enfoca su papel dentro de la organización, agregando a sus funciones tradicionales las responsabilidades y tareas inherentes a esta condición, por ejemplo: seleccionar colaboradores, evaluar su desempeño y entrenarlos, solo por nombrar algunas.

Al mismo tiempo, los jefes deben tener en cuenta que este equilibrio en la conciliación es variable. Una persona, en una etapa de su vida puede priorizar un aspecto, y años después moverse con una escala de intereses diferente.

En todas las personas, la conciliación entre vida profesional y personal es un proceso constante de análisis y cambio, que se realiza de manera consciente o no a lo largo de la vida.

## Acciones concretas en relación con la conciliación entre vida profesional y personal desde la mirada organizacional

Como se expresara en el capítulo anterior, si los jefes cumplieren sus respectivos roles de jefe y todos tuviesen un adecuado desarrollo de sus capacidades esenciales, cualquier tipo de problemática relacionada con sus colaboradores sería de más fácil



solución; también esta, la conciliación de la vida profesional y la vida personal, que lejos de ser un problema de cada persona es, como ya se expresara, una problemática de tipo organizacional.

En consecuencia, desde la organización se pueden implementar una serie de buenas prácticas tendientes a la mejor conciliación de intereses de todos sus integrantes, tanto altos ejecutivos como colaboradores de todos los niveles.

Algunas de las acciones que sería posible implementar o mejorar en el ámbito de la organización para que sus integrantes alcancen un mejor equilibrio entre su vida profesional y personal se incluyen en la figura superior; a continuación se brinda una breve explicación de cada ítem.

## Subsistemas de Recursos Humanos

Una buena implantación de los subsistemas es clave para muchos de los temas relacionados con jefes y colaboradores de todos los niveles, y un elemento determinante en la conciliación entre vida profesional y personal. Las buenas prácticas indican que un adecuado diseño de los subsistemas es la base para la solución de la mayoría de los conflictos reales y potenciales dentro de las organizaciones.

Desde una consistente descripción del puesto hasta una apropiada selección y posterior evaluación del desempeño serán aspectos clave para que cada colaborador pueda alcanzar un adecuado equilibrio entre las facetas de su vida.

Los subsistemas de recursos humanos son: Análisis y descripción de puestos, Atracción, selección e incorporación, Evaluación del desempeño, Remuneraciones y beneficios, Formación y desarrollo, y Planes de sucesión. Una breve descripción de cada uno de ellos se puede encontrar en la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos* y luego, con mayor detalle, en las obras específicas publicadas sobre los distintos temas relacionados. Ver hacia final de la obra el apartado *Bibliografía*.

### **Explorar la motivación de las personas en procesos de selección**

Las personas tienen diferentes motivaciones para el cambio de empleo, tanto cuando la búsqueda en la cual participan es para ingresar a una organización diferente a la actual, como si se encuentran sin empleo, o bien se trata de un proceso de selección interna.

Usualmente la motivación no es explorada adecuadamente ni en los procesos de selección externa ni en los realizados internamente. Del mismo modo, no se analizan en profundidad capacidades y motivaciones cuando se llevan a cabo promociones de personas a puestos de mayor responsabilidad y/o cambios de funciones dentro de la misma área o interáreas.

### **Explorar la motivación de las personas en procesos de promoción interna**

Los individuos poseen diferentes motivaciones para el cambio, y para aceptar o no una nueva posición cuando esta les es ofrecida por sus superiores o por el área de Recursos Humanos.

Una adecuada evaluación de las motivaciones de las personas en relación con sus puestos futuros tiene suma relevancia en la conciliación de vida profesional y personal. Muchas veces, los que toman decisiones asumen ciertas conclusiones en función de sus propias apreciaciones, por ejemplo, sobre la carrera, sin asegurarse sobre cuáles son las verdaderas motivaciones de los otros.

### **El rol de los jefes en la armonización de los diferentes intereses de sus colaboradores**

Los jefes tienen una serie de actividades que desarrollar atinentes a su rol de jefes, como se vio en el capítulo anterior. Adicionalmente, ellos desempeñan un rol fundamental en la temática que nos ocupa, la conciliación de vida profesional y personal.

Será el jefe el primero en poder detectar un problema en su colaborador y brindarle, dentro de los límites de autoridad de que disponga, asistencia y consejo. Si bien los jefes deben actuar siempre dentro de las políticas organizacionales, podrán ser de gran ayuda frente a pequeños contratiempos, asesorar a sus colaboradores para que actúen dentro del marco requerido armonizando sus intereses y, también, un gran apoyo en relación con la carrera futura de cada uno de ellos.

## **Teletrabajo**

Como práctica organizacional aplicada a personas que trabajan con relación de dependencia en una organización, el teletrabajo no es una opción nueva, y su difusión es dispar. En mi país, Argentina, no es frecuente, como no lo es en la mayoría de los países de Latinoamérica. Sin embargo, puede ser un método que aplicado con cuidado y en los casos apropiados, resulte de gran utilidad para la conciliación entre vida profesional y personal, con un enfoque ganar-ganar, es decir, algo positivo para todos los involucrados.

## **Valores organizacionales y personales**

Las organizaciones definen sus valores como factores que las constituyen. Los valores forman parte de su esencia y, si bien pueden ser modificados en algún momento, definen la razón de ser de una empresa u organización, de cualquier índole.

Las personas también definen sus valores en los primeros años de vida, y estos conforman su esencia.

La correlación entre los valores organizacionales y personales es de vital importancia para todas las cuestiones relacionadas con jefes y colaboradores de todos los niveles, entre ellas los temas del capítulo anterior y muchos otros que se tratarán a lo largo de esta obra. También es de gran importancia en la conciliación entre vida profesional y personal.

## **Encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales**

Las organizaciones realizan diversas mediciones de cultura y otros factores relacionados con el comportamiento organizacional. Entre las más difundidas se encuentran las encuestas de satisfacción laboral, conocidas también como encuestas de clima organizacional. Si bien brindan información sumamente útil, deben ser complementadas por otras mediciones adicionales, como las encuestas sobre valores de las personas y sus proyectos personales.

Ambos tipos de encuestas tienen mucha relación con los temas de esta obra.

## **Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal**

Las organizaciones implantan modelos de competencias para una mejor gestión, con el objetivo fundamental de alinear a las personas que las integran en pos de alcanzar los objetivos organizacionales. Si en el diseño de estos modelos se incluyen competencias adecuadas para la conciliación de vida profesional y personal, como por ejemplo *Responsabilidad personal*, será de gran ayuda para la consecución de este propósito.

Cada organización define las competencias a su medida. Un aspecto sumamente relevante en relación con el modelo de competencias y que ya se mencionó en el capítulo anterior es la inclusión dentro del modelo de competencias del concepto *Colaboración*. Esta competencia está íntimamente relacionada, además, con la temática de la obra en su conjunto: social media en relación con los Recursos Humanos.

## **Carrera gerencial y especialista**

El diseño de carreras gerenciales y como especialista usualmente tiene relación con la actividad de cada organización<sup>1</sup>. Dentro de cualquiera de ellas es factible encontrar áreas relacionadas con una carrera gerencial o jerárquica, y otras con mayor vinculación con el conocimiento profundo de una temática, donde el foco está en la profundización del puesto ocupado, más algún desarrollo vertical, no siendo este el foco principal del crecimiento de carrera u organizacional.

Las organizaciones están hoy especialmente preocupadas por la retención de los buenos colaboradores y el desarrollo interno del talento. Para ello, las buenas prácticas sugieren una gama de programas a llevar a cabo; uno es el mencionado en el párrafo anterior (diseño de carreras). Estos programas son de vital importancia en relación con algunos temas ya expuestos, por ejemplo, la articulación entre las diversas generaciones (capítulo anterior), la conciliación entre vida profesional y personal, y los demás temas de esta obra.

## **Programas específicos de formación**

Adicionalmente a todo lo anterior, cada organización puede realizar acciones para mejorar la conciliación de distintos intereses desde el plano individual. En este

---

1 Las diferentes carreras organizacionales han sido tratadas por la autora, también, en otra obra: *Construyendo talento* (Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009).

orden de cosas, se podrían llevar a cabo actividades formativas para ayudar a los colaboradores de todos los niveles a relacionar su carrera profesional con otros intereses, a manejar de manera más eficaz su propia agenda y a establecer prioridades y planificar respecto de sus asuntos laborales y de índole personal.

El manejo de prioridades y la capacidad de planificación son competencias muy útiles para ambos planos de la vida de una persona. Ambas competencias pueden ser desarrolladas.

Por último, es importante recordar que el enfoque de la temática relacionada con la conciliación de las facetas personal y profesional pasó del denominado “balance vida-trabajo” utilizado en los últimos años del siglo pasado –con énfasis en la problemática femenina y, en ese marco, de la mujer con hijos–, a ser un tema aplicable a todos los colaboradores. Hoy, en pleno siglo XXI, la “conciliación” es un tema de amplio espectro, que se aborda desde una perspectiva muy diferente e interesa a personas de todas las edades y todo tipo de conformación familiar.

Los interesados en la temática de conciliar vida profesional y personal, ya sea tanto desde la perspectiva individual como organizacional, pueden ampliar estos conceptos en una obra que lleva específicamente ese nombre, *Conciliar vida profesional y personal*<sup>2</sup>, donde primero se exploran los diferentes intereses personales, tanto de las nuevas generaciones como de las anteriores, y luego se trata la “conciliación” desde dos miradas, la organizacional y la individual.

Las nuevas generaciones y las nuevas tecnologías, en una suerte de vínculo circular, por un lado son origen y por otro consecuencia de la nueva forma de ver las cosas.

Estas nuevas generaciones demandan flexibilidad y formas novedosas de asumir las responsabilidades. Las nuevas tecnologías facilitan la flexibilidad y las nuevas maneras de asumir las responsabilidades. No es un mero juego de palabras, es una realidad.

## Conciliar intereses es un tema que nos atañe a todos

La conciliación entre los diferentes planos es de interés tanto individual como organizacional. Como ya se comentó, hasta no hace muchos años esta temática se analizaba en relación con la mujer, en especial aquella que contara con niños pequeños. Al pasar de ser un tema de las mujeres a una preocupación de todos, la cuestión incumbe a un mayor número de personas.

2 Alles, Martha. *Conciliar vida profesional y personal*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.

Hoy en día, y más aún con las nuevas generaciones, la armonía de intereses personales se considera una problemática de todos, independientemente del sexo, el tipo de familia o el nivel socioeconómico.

Si el problema mencionado en el párrafo precedente lo ubicamos en Latinoamérica, veremos que, por razones diversas, es más preocupante, ya que en muchos países las personas trabajan más horas que las definidas como estándar en su tipo de actividad y, en algunos casos, a esas jornadas extensas deben adicionarse los tiempos de traslado entre el hogar y la oficina. Lo antedicho atenta de manera directa con la armonización de roles a la cual todas las personas generalmente aspiramos. Por lo tanto, conciliar vida profesional y personal no es una preocupación solo de las nuevas generaciones.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la problemática de “conciliar” no atañe solo al individuo. Por el contrario, es un tema organizacional. Muchas empresas trabajan para alcanzar este objetivo: que todos sus colaboradores concilien sus distintos intereses personales. Entre otras acciones, una posibilidad es incluir entre las competencias cardinales de la organización una que se denomina *Responsabilidad personal*<sup>3</sup>. Desde esta perspectiva se implementan programas para jefes, dado que, cuando estos cumplen adecuadamente sus roles de jefe, mejora la conciliación de intereses. Adicionalmente, se complementa con programas para que cada persona, de manera individual y personal, ponga en práctica una serie de consejos tendientes a alcanzar ese equilibrio tan deseado.

Participo con frecuencia en foros y actividades donde los expertos exponen su preocupación sobre la retención del talento, haciendo foco, particularmente, en las nuevas generaciones. La preocupación es genuina y pertinente. Sin embargo, explorando con mayor detalle las diferentes situaciones planteadas es posible encontrarse con una gama de problemas yuxtapuestos en la cual las nuevas generaciones son una parte pequeña. Las buenas prácticas de Recursos Humanos brindan muchas posibilidades para mejorar en los aspectos mencionados aquí y en otros que ayudan a minimizar ciertos problemas.

Ejemplo: si no se aplican las buenas prácticas de selección y no se exploran adecuadamente las motivaciones de los candidatos habrá un mayor riesgo de rotación. Dicho riesgo no tendrá relación alguna con la edad de los candidatos.

En consecuencia, los directivos de las organizaciones deberán asegurarse de lograr una buena implementación de los subsistemas de Recursos Humanos y de

---

3 *Responsabilidad personal* (definición de la competencia): *Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.*

las buenas prácticas en general. Al igual que, por supuesto, los profesionales de Recursos Humanos.

Los líderes de todas las áreas, para ser buenos líderes/jefes deberán estar permanentemente atentos a la conciliación de vida profesional y personal de todos sus colaboradores.

Como se desprende de todo lo expuesto, la conciliación de intereses es un tema complejo, con muchas personas intervinientes y una gama de temas concurrentes. En adición a lo anterior, el equilibrio se modifica, es una cuestión cambiante, por razones diversas: según el contexto, en función de las distintas etapas de la vida de las personas, solo por mencionar dos aspectos sumamente relevantes.

En síntesis, los nuevos estilos de liderazgo, que surgen a partir de los cambios del siglo XXI, plantean un nuevo paradigma, con especial foco en la cultura colaborativa, el manejo de los objetivos organizacionales y personales, y una nueva forma de llevar adelante las relaciones interpersonales.



# Diferentes aplicaciones de la Web 2.0 en el ámbito organizacional

## Temas del capítulo

- Realidad y temas a resolver
- La organización y la Web 2.0
- Los social media y sus diferentes aplicaciones en Recursos Humanos
- La Web 2.0 y sus posibles aplicaciones para el área de Recursos Humanos
- Las herramientas 2.0 dentro de la organización
- Cómo analizar social media según el tamaño y el tipo de organización
- Tendencias en la aplicación de social media

## Realidad y temas a resolver

En los capítulos anteriores se han descrito una serie de situaciones frente a una nueva realidad, en especial, cambios de comportamientos individuales con sus repercusiones organizacionales.

La mayoría de las situaciones planteadas tienen implicancias en las temáticas de Recursos Humanos: los líderes organizacionales necesitan ser apoyados para gestionar de manera más adecuada sus respectivas áreas a cargo; las personas en general esperan ser consideradas de un modo diferente. En resumen, han cambiado los comportamientos de unos y otros, producto –fundamentalmente– de una nueva forma de comunicación.

En este contexto, los profesionales y los especialistas que se desempeñan en Recursos Humanos, así como los directivos de otras áreas, deberán analizar los asuntos relacionados con las personas que integran la organización con otra óptica.

Social media puede analizarse desde dos miradas: externa e interna.

- Mirada externa: existen numerosas aplicaciones –redes sociales– las cuales son utilizadas en algún grado por las personas que las integran.
- Mirada interna: implica diseñar aplicaciones específicas para ser utilizadas solo dentro de la propia organización.

En este capítulo, y tal como se viene comentando desde el inicio de la obra, el análisis de la Web 2.0 y sus implicancias se realizará desde dos vertientes: los social media ya existentes y otros, posibles de ser creados, en el interior de la organización.

### **Social media ya existentes**

Los social media existen y tienen una amplia difusión, están presentes en todas partes; de un modo u otro, todos los usamos, en mayor o menor medida. Por lo tanto, existen una serie de aplicaciones en torno de estos medios, que pueden ser aprovechadas en beneficio de cada organización.

Analizar y utilizar los social media ya existentes no presupone una inversión específica o un desarrollo particular por parte de las empresas. Por el contrario, es sencillo y se encuentra al alcance de todos, por lo cual es aplicable en empresas de todo tipo y tamaño.

Adicionalmente, y según todos los especialistas, su utilización crece en forma exponencial día a día y las predicciones acerca de un futuro cercano anticipan su plena utilización –también, y en especial, en relación con la temática de Recursos Humanos–.

Por lo tanto, frente a una realidad de tal fuerza, las organizaciones deberán fijar una posición al respecto, tanto con relación a la utilización de los social media, como a un posible desarrollo de aplicaciones internas, en especial en empresas de gran envergadura.

### **Social media en el interior de la organización**

Además de la utilización y/o el aprovechamiento de los social media existentes, con aplicaciones específicas en relación con RRHH, las organizaciones podrán diseñar e incorporar a sus métodos de trabajo aplicaciones basadas en las redes sociales, en este caso cerradas al ámbito de la propia organización.

El diseño de aplicaciones internas, igualmente que la aplicación de los social media ya existentes, comentados en el ítem anterior, puede ser de utilización en

otras áreas de la organización. En esta obra, y como se manifestara en la Introducción, los temas serán abordados en relación con la disciplina de Recursos Humanos.

En cuanto al diseño de aplicaciones internas, la mayoría de los aspectos relacionados podrán ser vistos, en una primera instancia, como utilizables en grandes organizaciones, y es posible que así sea en algunos casos.

No obstante, mi sugerencia es que aun si la organización es pequeña o mediana, siempre será de utilidad conocer y analizar el tema.

## La organización y la Web 2.0

Los términos Web 2.0 y social media no son sinónimos, sino que describen aspectos similares dentro de un conjunto de elementos comunes.

La expresión Web 2.0 hace referencia a una segunda generación de Internet basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios web, como redes sociales, blogs, microblogs, wikis, entre otros, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.

En cambio, los social media son la combinación de las herramientas en la Web: blogs, wikis, entre otras. Implican contenidos creados y diseminados por la gente.

Generalmente, se relaciona a los social media con la “democratización del conocimiento”, dado que han permitido transformar a las personas de consumidores pasivos en sujetos activos que contribuyen con comentarios, agregados y/o la generación de nuevos conocimientos.

Entre la Web 2.0 y las organizaciones, pueden darse muchos tipos diferentes de conexiones y relaciones entre personas, desde comerciales o de negocios hasta otras, como las que serán tratadas en esta obra, que involucran a las personas que integran la organización, en sus distintas facetas, las relacionadas con los Recursos Humanos, la relación entre jefes y colaboradores, por ejemplo.

En materia de publicaciones y libros, existen muchos especializados en negocios, que analizan cómo convertir estas herramientas sociales en negocios concretos. Esta es una de las aplicaciones posibles, muy interesante, por cierto.

El propósito de este trabajo es diferente. Se verá, a lo largo de todo el libro, otro enfoque: los cambios que la Web 2.0 ha acarreado y acarreará, en el futuro, a la organización en su funcionamiento interno, y en especial cómo afectará y modificará las distintas responsabilidades y funciones del área de Recursos Humanos.

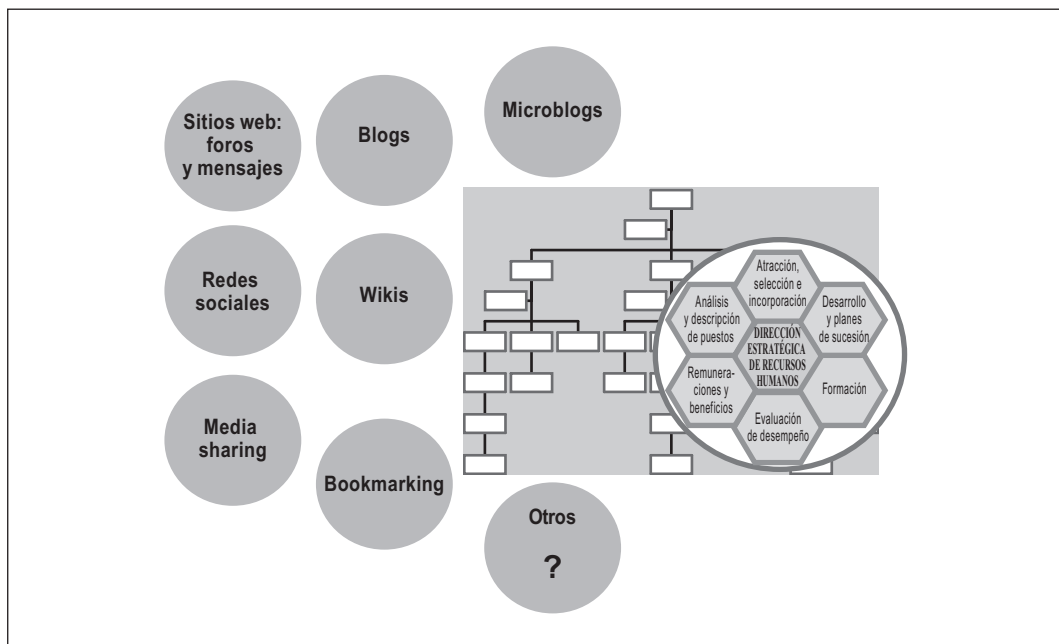
¿Cómo analizar hoy la realidad en la mayoría de las organizaciones? Las empresas están conformadas por personas de diferentes niveles y responsabilidades,

cuentan con una estructura organizacional y diferentes métodos de trabajo, procedimientos, sistemas, etcétera.

Adicionalmente, y en relación con los temas de Recursos Humanos, las organizaciones cuentan con colaboradores y jefes de todos los niveles, junto con los denominados subsistemas de RRHH que ayudan al mejor funcionamiento de las mismas. Dichos subsistemas y según corresponda en cada caso, podrán tener diferente grado de implementación y/o eficacia.

Como se comentara al inicio del capítulo, la mirada sobre el tema que nos convoca en esta obra, puede hacerse desde dos perspectivas: externa e interna. En cuanto a la primera, hay que tener en cuenta que en el mundo “exterior” a la organización y sin que esta realice acción alguna, existen un sinnúmero de aplicaciones denominadas usualmente redes sociales, las cuales pueden o no ser utilizadas (por la organización) y/o tener relación con las personas que la integran. Invito al lector a analizar la figura ubicada al pie.

En la figura puede observarse una organización, representada por un organigrama, dentro de la cual se encuentran los subsistemas de Recursos Humanos, y por fuera de la organización una serie de herramientas posibles en materia de social media junto con una referencia a “otros”, para indicar que potencialmente puede darse un número indefinido de nuevas aplicaciones actuales o futuras que podrán incorporarse al conjunto allí indicado.



Para los no familiarizados con la temática, se expone la definición del concepto “subsistemas de Recursos Humanos”. Entre los Anexos de esta obra se ha incluido uno con algunos términos de Recursos Humanos necesarios para comprender mejor la temática del libro en su conjunto.

Adicionalmente, algunas definiciones de los términos utilizados en la figura precedente. Los restantes podrá encontrarlos, al final de esta obra, en *Anexo I. Social media - Glosario*.

La Web 2.0 involucra diferentes aspectos. Sería muy extenso analizar las implicancias de todos ellos en relación con los recursos humanos de una organización, por lo cual he seleccionado solo unos pocos, los de mayor difusión. Respecto de estos, se le brindarán al lector ideas y sugerencias para su aplicación en beneficio de la organización.

### **Subsistemas de Recursos Humanos**

El término implica: segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran una organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.

Los subsistemas de Recursos Humanos son:

- *Análisis y descripción de puestos*
- *Atracción, selección e incorporación de personas*
- *Evaluación del desempeño*
- *Remuneraciones y beneficios*
- *Desarrollo y planes de sucesión*
- *Formación*

En todos los casos, los subsistemas de Recursos Humanos se diseñan a medida de cada organización.

### **Blog**

Sitio en la Web que se mantiene con entradas o publicaciones regulares de su creador o creadores, según corresponda.

Un blog puede ser individual o grupal.

El contenido de un blog se puede asimilar a un diario personal o bitácora en la Web, donde el autor cuenta acerca de su propia vida o actividad.

### **Microblog**

Se trata de mensajes cortos (por ejemplo, 140 caracteres o menos) enviados a un grupo de seguidores.

Ejemplo más conocido: Twitter.

### **Red social**

En el ámbito de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las redes sociales son aquellos sitios de Internet que permiten, a través de un sistema abierto, intercambios dinámicos entre personas, grupos e instituciones en contextos diferentes. Estos sistemas, en construcción permanente, conectan a personas que se identifican con intereses, necesidades y/o problemáticas comunes.

### **Wiki**

Página o conjunto de páginas cuyo contenido se basa en la contribución de los usuarios. Ejemplo ampliamente difundido: Wikipedia: comunidad de conocimientos cuyos contenidos son generados y editados por la comunidad de usuarios.

## Redes sociales

Las redes sociales, como bien lo expresara el fundador de una de ellas, tienen como propósito la difusión de fotos, opiniones u otra información que cada uno, libremente, desee compartir con otros. La más expandida es Facebook, pero no es la única. Las hay focalizadas en fotos y vídeos, por mencionar otras aplicaciones frecuentes.

Con una mirada puesta en los negocios, muchas organizaciones intentan ofrecer allí servicios y productos, difundir su marca, etc.

## Blogs y microblogs

Los blogs y los microblogs están más difundidos entre personas que desean expresar opiniones y/o difundir información o bien recibirla –por ejemplo, seguidores de noticias de actualidad de índole diversa–.

Al igual que ocurre con las redes sociales, muchas organizaciones intentan ofrecer allí servicios y productos.

## Wikis

La difusión de esta opción es menor que las anteriores. Las wikis son muy utilizadas como medios de consulta. La más conocida es Wikipedia.

## Los social media y sus diferentes aplicaciones en Recursos Humanos

Como se ha expresado, las organizaciones existen y los social media, también. La cuestión a resolver es cuál debería ser la interacción adecuada y conveniente en cada caso.Cuál podría ser el uso/la aplicación más conveniente desde la mirada de la empresa.

Para este trabajo la cuestión a resolver es: ¿cuáles podrían ser las diferentes formas de utilizar/aplicar, por ejemplo, redes sociales, blogs/microblogs y wikis desde la perspectiva de la función de Recursos Humanos?

No hay una única fórmula para lograr un buen resultado, y cada organización deberá realizar su propio análisis.

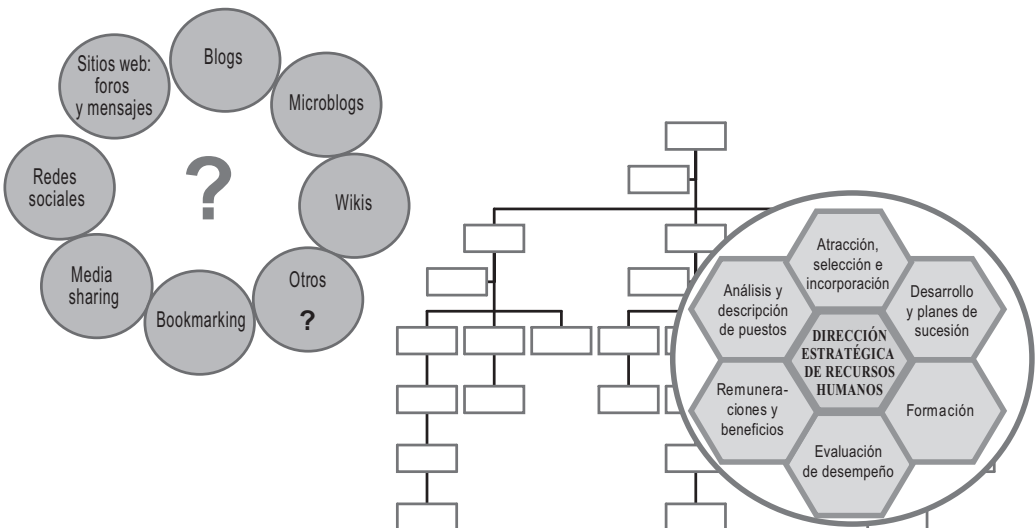
Como ya se ha expresado al inicio del capítulo, las herramientas Web 2.0 pueden analizarse y utilizarse partiendo de dos vertientes:

- Acceder a información disponible en la Web 2.0 que puede ser utilizada, por ejemplo, en reclutamiento y selección –solo por citar la aplicación más frecuente; pueden existir otras de interés–.
- Utilizar las herramientas 2.0 dentro de la organización. Opción que implica diseños de software específicos.

En una primera instancia, la organización deberá analizar el primer punto, es decir, cómo incorporar en los métodos de trabajo y procedimientos de Recursos Humanos la utilización de los social media ya existentes fuera del ámbito de la organización. La idea se expresa en la figura al pie.

En la mayoría de las organizaciones se analizan los social media de manera parcial. La situación ideal es realizar un análisis en conjunto, para definir una posición sobre todas las variantes posibles. Unas podrán ser aplicables en el corto plazo, otras no. Sin embargo, se deben considerar las distintas opciones disponibles para definir un punto de vista organizacional y establecer cursos de acción al respecto. Cuando no se hace de este modo, la tendencia más frecuente son las decisiones parciales asumidas desde distintas áreas de la organización.

### Analizar social media en relación con la organización



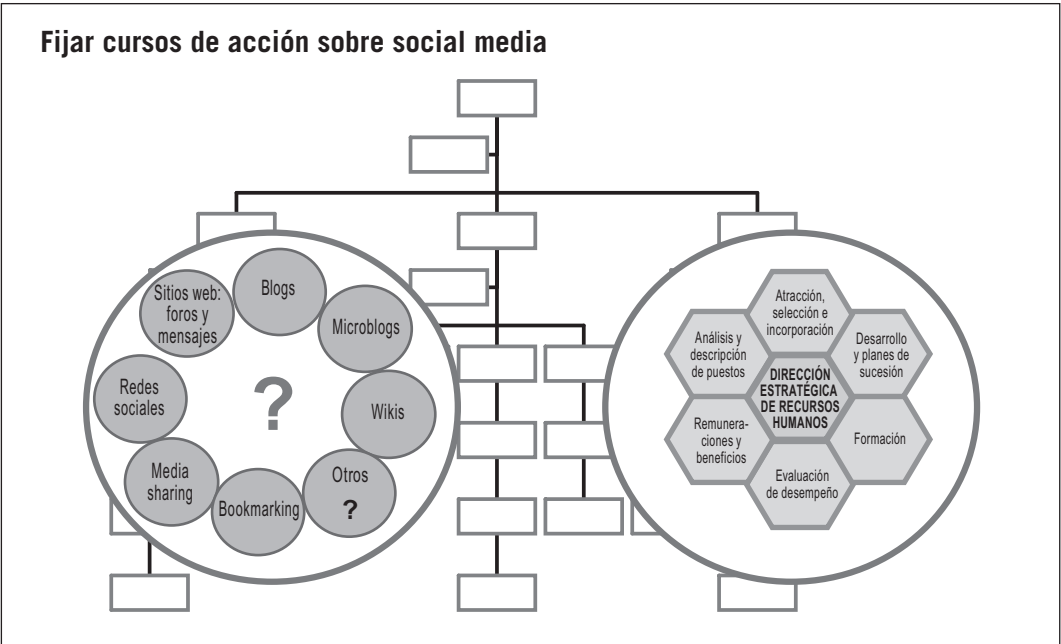
Este análisis de conjunto deber ser, por un lado, amplio, es decir, contemplar todas las opciones posibles, y, al mismo tiempo, general o conceptual, dado que los social media cambian a diario, y quizá la organización no reaccione tan rápidamente.

**Fijar cursos de acción sobre los social media**

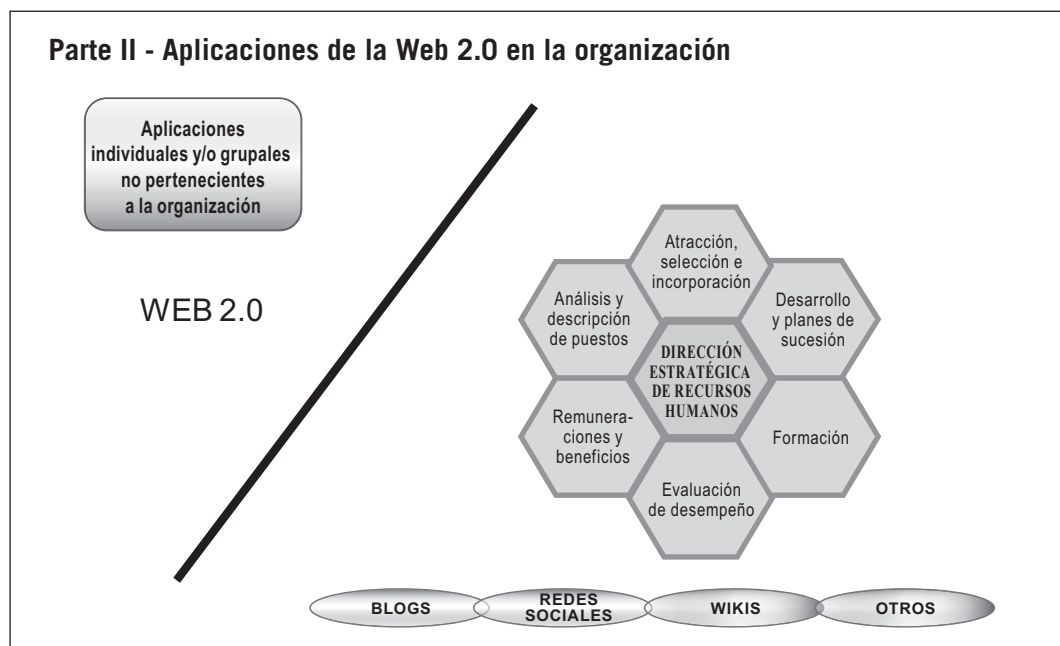
Como se comentara, cada organización deberá primero analizar los social media en su conjunto para determinar la participación y la utilización de cada una de las posibles variantes. Adicionalmente, en especial las empresas grandes, con muchos colaboradores, deberán analizar y determinar el alcance de la aplicación interna de cada uno de estos medios. Esto es más complejo y puede llevar más tiempo; no obstante, requiere un análisis y tomar una posición al respecto.

La idea se expresa en la figura al pie.

Antes de definir los cursos de acción a seguir, se deberá analizar cuáles de las variantes disponibles de social media se utilizarán y la relación de cada una de ellas con los distintos subsistemas de Recursos Humanos.



## Parte II - Aplicaciones de la Web 2.0 en la organización



## La Web 2.0 y sus posibles aplicaciones para el área de Recursos Humanos

En la Parte II de esta obra se describirán las distintas acciones que pueden o deben llevarse a cabo dentro de la organización en materia de social media, comenzando por las redes sociales ya existentes, y la mejor forma de utilizar la información disponible. La idea se expresa en la figura precedente.

La mayoría de las empresas y consultores de Recursos Humanos ya están utilizando, en algún grado, alguna de las redes sociales existentes para el reclutamiento de personas. Por esta razón este tema se trata por separado de otras posibles aplicaciones, menos difundidas aún.

## Reclutamiento y otras aplicaciones de la Web 2.0 en selección de personas

Las redes sociales –en especial una de ellas, LinkedIn– tienen amplia utilización en selección de personas, en especial para el reclutamiento. Si bien su uso aún no está generalizado, no está en discusión la pertinencia de utilizar la Web 2.0 para

reclutamiento de personas. Sin embargo, muy pocas empresas han incluido su uso dentro de los procedimientos estandarizados. Por lo tanto, la mencionada red social se usa sobre la base del buen criterio del selector que maneja la búsqueda, no como parte de métodos de trabajo estudiados y diseñados por la organización, con pautas de manejo preestablecidas y uniformes para las distintas áreas que la componen.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que el reclutamiento a través de la Web 2.0 ha modificado el comportamiento de los buscadores de empleo, los cuales esperan “ser encontrados” por los selectores. Esto modifica, a su vez, el manejo del proceso de búsqueda por parte del selector.

Algunos especialistas sostienen que las redes sociales ofrecen la oportunidad de buscar información –sobre postulantes–, más allá de lo que ellos hayan consignado en sus *currículum vitae*.

Frente a esta afirmación, muchos se preguntan sobre si es ético o no que los selectores “visiten” las redes sociales buscando información sobre las personas que se postulan. Este cuestionamiento se formula en relación con aquellas redes sociales que son consideradas “personales”, como Facebook, y, al mismo tiempo, no se estima inapropiado si la búsqueda de información se realiza en las redes sociales que se consideran profesionales, como LinkedIn.

Sin embargo, en ambos casos, la mirada “curiosa” del selector se realiza sobre información que el usuario decidió compartir, hacer pública.

En este punto es importante señalar que, desde la mirada del usuario y a modo de ejemplo, muchas de las personas que publican sus antecedentes en LinkedIn lo hacen con el propósito de ser “descubiertas” profesionalmente.

Hasta hoy no han tenido mucho éxito ni los debates profesionales ni los foros para compartir información; la idea generalizada por parte de los usuarios es estar visibles, y publicar su currículum de una manera menos expuesta que hacerlo, por ejemplo, en una web laboral.

Con relación a lo antedicho, es importante tener presente que el reclutamiento a través de las redes sociales será factible cuando la búsqueda se oriente a sus potenciales usuarios.

Adicionalmente al uso de las redes sociales, es posible utilizar la información disponible en blogs, microblogs, wikis... Por ejemplo, y desde la función de Recursos Humanos, blogs y microblogs podrán dar información sobre profesionales para contratar de manera part time o que puedan brindar un servicio transitorio a la organización. Es menos frecuente encontrar información sobre personas que se postulan en respuesta a anuncios en medios gráficos, o realizar reclutamiento en blogs o microblogs.

En cuanto a las wikis, no es clara su utilización en reclutamiento; sin embargo, podrán ser material de consulta frente a determinados temas.

Aunque su utilización esté menos difundida a nivel individual, blogs, micro-blogs y wikis deben ser contemplados como una opción posible a la hora de buscar y seleccionar personal.

### **Otras aplicaciones prácticas en relación con los subsistemas de Recursos Humanos**

En todos los casos se deberá definir cuáles herramientas sociales se utilizarán y en relación con qué tema.

En un primer análisis, los social media podrían ser utilizados, además de las aplicaciones ya mencionadas, en relación con otros subsistemas de Recursos Humanos.

Si bien el tema se desarrollará más adelante, algunas posibles aplicaciones de los social media externos son:

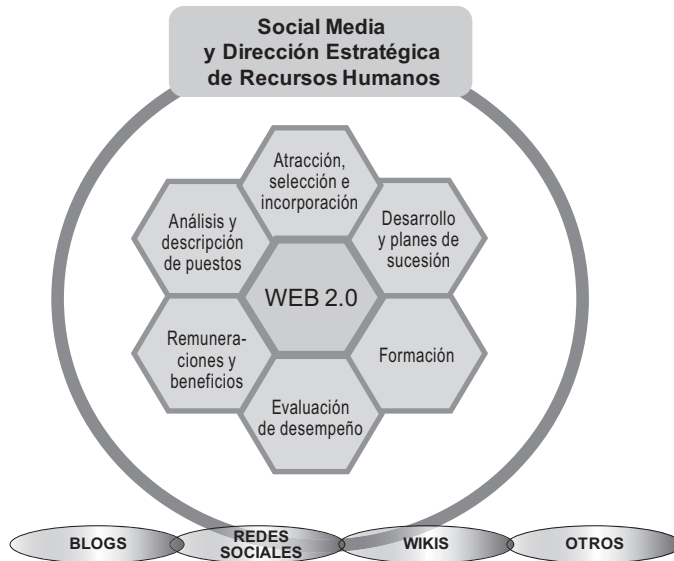
- Participar en wikis para la obtención y la eventual edición de contenidos sobre algunos temas de interés.
- Participar en foros de discusión en redes sociales. Existen muchas opciones de este tipo, en especial en las consideradas redes sociales profesionales.
- Con relación a estas últimas redes sociales de perfil profesional, se podrá participar en grupos de discusión sobre temas relacionados con diferentes especialidades, como una forma de incrementar contactos que luego podrán ser utilizados en el “reclutamiento 2.0”.
- Participar en grupos de discusión sobre algunos temas de interés –solo por mencionar un aspecto de gran preocupación entre los colegas de Recursos Humanos: grupos de discusión sobre temas salariales, gremiales o similares–.

### **Las herramientas 2.0 dentro de la organización**

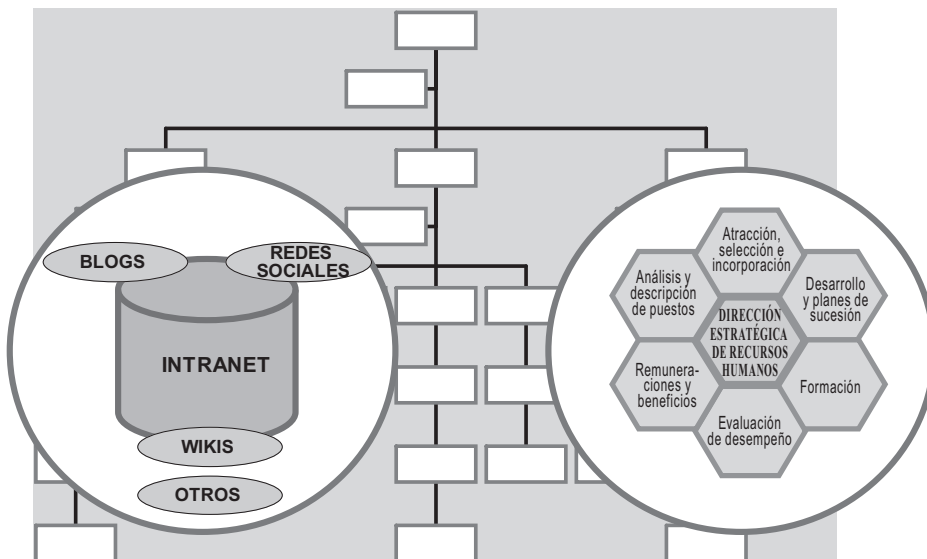
En páginas anteriores se comentó que sobre social media es posible llevar a cabo dos miradas, externa e interna. La primera, ya explicada, implica la mejor manera de utilizar desde la organización las diferentes aplicaciones existentes. La segunda, mirada interna, es diseñar aplicaciones específicas para ser implementadas solo dentro de la propia organización.

En la Parte III de esta obra se analizará el uso de los social media dentro de la organización comenzando, también, por el análisis y la definición del alcance deseado, en un capítulo especialmente dedicado a este tema, titulado *Cómo gestionar los social media dentro de la organización*.

### Parte III - Las herramientas 2.0 dentro de la organización



### Las herramientas 2.0 dentro de la organización



En todos los casos, la utilización de las distintas herramientas se relacionará con los subsistemas de Recursos Humanos.

Como se dijo en la *Introducción* y, también, en párrafos anteriores, no se considerarán todas las opciones posibles de social media, sino solo algunas de ellas. La idea se expresa en la figura al pie de la página anterior.

Dentro de las buenas prácticas sobre gestión del conocimiento, se pueden incorporar a la intranet de la organización blogs, redes sociales, wikis, entre otras aplicaciones.

Igualmente, se puede utilizar microblogs, como Twitter, para la comunicación interna. Se profundizarán las distintas opciones mencionadas en los capítulos respectivos.

A modo de resumen, algunos ejemplos de aplicaciones relevantes dentro de la organización:

- Dentro de la intranet se podrían incorporar blogs, redes sociales, wikis. La intranet, si bien tiene mucha difusión, no siempre se utiliza en todo su potencial. Las herramientas disponibles en la Web 2.0 pueden mejorar y ampliar la aplicación práctica de este medio interno tanto para la comunicación como para la gestión del conocimiento.
- Dentro de una red de teléfonos inteligentes, utilizar microblogs. La utilización de microblogs en el ámbito de la organización puede ser una herramienta muy interesante de comunicación tanto entre jefes y colaboradores como entre personas de diferentes áreas, ciudades, etcétera.

## Cómo analizar social media según el tamaño y el tipo de organización

La aplicación de cualquier tipo de método de trabajo, tenga relación con Recursos Humanos o no, debe ser analizada a la luz de la realidad de cada organización.

En esta obra se estudian una serie de aspectos en relación con los social media. Desde la mirada de una empresa en particular, no todos podrán ser aplicados. Unos sí, y ahora. Otros también podrán aplicarse, pero más adelante; y un tercer grupo seguramente no será de interés o su aplicación no será pertinente, ni ahora ni en el futuro.

Por lo tanto una forma de analizar los temas podría ser considerando el tamaño de la organización; adicionalmente, tener en cuenta la dispersión geográfica de sus colaboradores y la cultura organizacional, entre otros factores. Sin embargo, habrá temas que deberán ser revisados en todas las circunstancias. Veamos algunos ejemplos de criterios de análisis:

- Aspectos básicos a tener en cuenta en todo tipo de empresas:
  - Analizar los social media en su conjunto. Conocer las opciones disponibles y tomar una posición al respecto.
  - En función del punto anterior, fijar políticas.
  - Definir algunos criterios de gestión.
- Aplicaciones adecuadas a organizaciones de cualquier tamaño:
  - Utilización de redes sociales en reclutamiento (reclutamiento 2.0).
  - Participación en redes sociales con fines específicos.
- Aplicaciones más adecuadas para organizaciones de mayor tamaño:
  - En selección de personas se pueden aplicar, adicionalmente a lo anterior, otras buenas prácticas, como la “atracción 2.0”.
  - Todas las aplicaciones que requieran un diseño en particular –por ejemplo, un software específico– para utilizar las herramientas 2.0 dentro de la organización, como los ejemplos que se exponen en la Parte III.

La utilización de herramientas en Recursos Humanos, como en muchos otros órdenes, debe analizarse sobre la base del sentido común. Si una organización tiene pocos colaboradores, no tendrían aplicación, al menos en una primera instancia, aquellas herramientas cuyo diseño fue pensado para colectivos numerosos. Este criterio básico también tiene relación con las tecnologías sociales.

## **Tendencias en la aplicación de social media**

La Web 2.0 es una realidad de amplia difusión. Sin embargo, es todavía incipiente su aplicación desde la perspectiva organizacional, y mucho menos aún en relación con la disciplina de Recursos Humanos.

No obstante lo antedicho, la aplicación de social media en el ámbito organizacional es una tendencia en crecimiento. Los mayores avances están en relación con las áreas de negocios, en especial, publicidad y promoción.

Los especialistas de las distintas disciplinas analizan su aplicación en esferas diversas: educación, política, salud, solo por mencionar algunas. En nuestro caso, la perspectiva adoptada es desde la disciplina de Recursos Humanos.

El uso de las herramientas sociales se incrementa día a día. Igualmente sucede con el hardware en el cual se despliegan dichas herramientas sociales. Permanentemente surgen nuevos dispositivos, otros bajan de precio y su uso se expande a pasos agigantados. Por lo cual la utilización de social media es cada vez más amplia.

Además, se modifican los diseños de las distintas herramientas sociales y se “descubren” nuevas aplicaciones. Estos cambios han llegado para quedarse. No obstante, su horizonte no se predice con certeza. La Web 3.0 parece estar ya en la puerta.

En este contexto, Recursos Humanos cobra otra dimensión. Es una disciplina que, por un lado, está dirigida a las personas, y, por otra parte, las contiene; y es un campo que –de manera urgente– debe incorporar social media en toda su gama y extensión.

Para la función de Recursos Humanos, los social media ofrecen oportunidades y presentan peligros o amenazas. Ambas situaciones deben ser analizadas y consideradas, de modo de aprovechar sus ventajas y minimizar los peligros y, de ser posible, neutralizarlos.

En el proceso de realización de esta obra me he planteado diversos temas relacionados con las personas que integran una organización y las funciones del área de Recursos Humanos, analizando así todas las opciones posibles a la luz de los subsistemas de RRHH, los cuales he tomado como una hoja de ruta para este trabajo.

Por lo tanto, no todas las variantes analizadas y expuestas a lo largo del libro serán de aplicación práctica en cada organización. Unas sí, otras no. Unas podrán ser aplicadas primero, otras después.

En este plano, como en otros, se debe analizar esta transformación con cautela y sin perder de vista el contexto en su conjunto.



## PARTE II

### APLICACIONES DE LA WEB 2.0 EN LA ORGANIZACIÓN

Aplicaciones individuales  
y/o grupales  
no pertenecientes  
a la organización

WEB 2.0





# Capítulo 5

## Políticas sobre social media

### Temas del capítulo

- **Introducción. Por dónde comenzar**
- **Participación en redes sociales. La organización y sus colaboradores. Lo que hay que tener en cuenta**
- **Cultura colaborativa y grados de participación**
- **La colaboración en la Web. Diferenciar niveles de participación y colaboración**
- **Compartir conocimientos con el mundo exterior: ¿la organización debe permitirlo?**
- **Colaboración y las aplicaciones organizacionales**
- **Considerar las nuevas tecnologías en la fijación de políticas**
- **Cursos de acción con relación a la utilización de social media dentro de la organización**

### Introducción. Por dónde comenzar

Los social media ofrecen una diversidad de opciones, la totalidad de las cuales puede ser analizada desde la mirada organizacional.

Una empresa podrá abrir sus propios perfiles en las redes sociales –por ejemplo, en Facebook, LinkedIn, YouTube o Twitter–. La elección, habitualmente, se realiza en relación con los negocios y los productos/servicios que cada empresa ofrece al mercado.

El propósito de este capítulo es enfatizar la necesidad de fijar cursos de acción tanto para el uso de los social media existentes fuera de la organización, como dentro de la misma.

No obstante su importancia, no se presentarán ejemplos concretos sobre posibles cursos de acción y políticas a ser consideradas e implementadas por las empresas. Será mi propósito plantearle al lector una serie de elementos y factores a tomar en cuenta antes de determinar el camino a seguir.

Como los social media constituyen una temática que no es nueva, pero no se los conoce aún en toda su magnitud y alcance tanto presentes como futuros, será muy importante comenzar por comprender las posibles implicancias para cada organización en particular.

En una primera instancia, la organización deberá analizar los usos y las aplicaciones de los social media existentes fuera del ámbito de la organización. Es decir, conocer y evaluar las distintas opciones disponibles.

En el contexto actual, no es posible influir en los colaboradores en relación con los social media, es decir, cada persona decidirá por sí misma su participación en ellos y el grado de involucramiento que desee tener, por lo que es un asunto que excede el ámbito organizacional. No obstante, toda organización deberá tomar recaudos al respecto.

Muchas empresas, con el fin de “protegerse” en materia de social media, han decidido bloquear el acceso a ciertos sitios –por ejemplo, redes sociales– desde los ordenadores de la empresa. Esto es absolutamente insuficiente, dado que existen otras formas de acceso que no quedan alcanzadas por este tipo de medida, por lo cual el accionar deberá ser diferente.

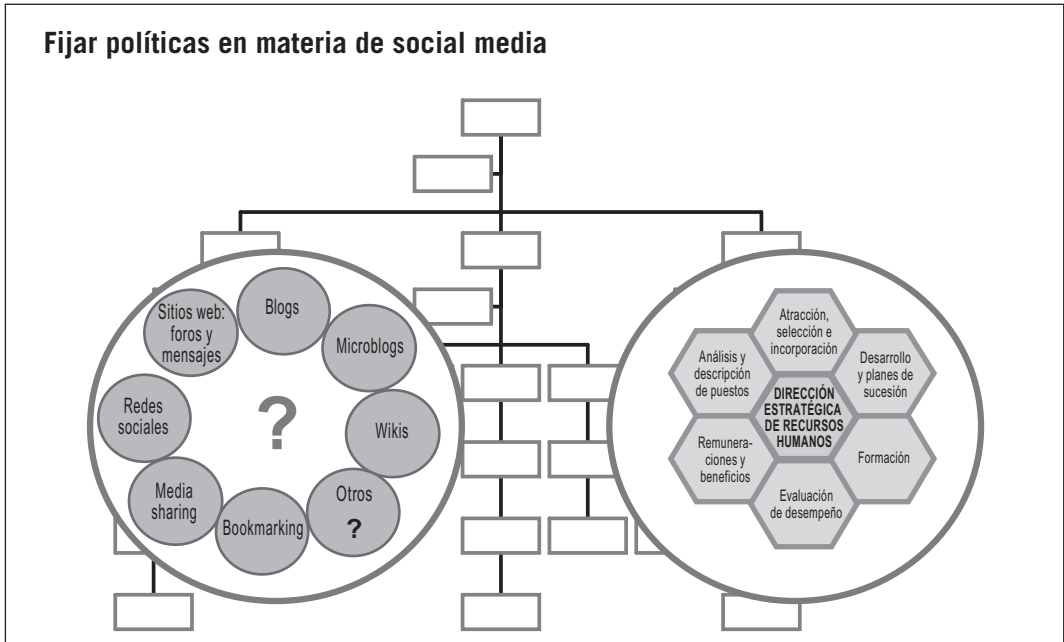
Como ya se ha mencionado, para la confección de esta obra se han tomado algunas opciones disponibles en social media a modo de ejemplo. Nuestra sugerencia al lector es no circunscribirse solo a las aquí mencionadas. No obstante este comentario, considere solo las alternativas más relevantes; siempre podrá quedar algo por fuera de su análisis.

La figura de la página siguiente ya se expuso en el capítulo anterior. La idea que se desea expresar a través de la misma es que, por un lado, existen una serie de diferentes herramientas sociales (social media) y, por otro, las organizaciones. En el gráfico se ha incluido una imagen que representa una organización, la cual se expone (en la figura) a través de un organigrama y los subsistemas de Recursos Humanos.

Cada empresa deberá responder el hipotético interrogante planteado en la figura:

- *¿Alguna de las redes sociales y otras herramientas existentes pueden integrarse, de algún modo, al funcionamiento de la organización?*

### Fijar políticas en materia de social media



El ejemplo más sencillo de una eventual respuesta sería:

- *La organización podría incorporar la utilización de redes sociales al subsistema de “Atracción, selección e incorporación de personas”.*

Dado que las opciones disponibles son muchas y diferentes, las políticas deberán ser amplias, es decir, contemplar todas las opciones posibles y, al mismo tiempo, de una manera conceptual general, teniendo en cuenta que los social media cambian a diario y quizá la organización no reaccione tan rápidamente. Por lo tanto, no es una buena idea fijar políticas sobre, por ejemplo, Facebook, sino sobre las redes sociales, sin especificar una en particular para, de ese modo, abarcar en la definición de la/s política/s a todas las redes actuales y a aquellas que se puedan crear en el futuro.

En el presente, muchas empresas están preocupadas por las redes sociales (Facebook y similares) y los microblogs (Twitter) por mencionar los más difundidos, pero el enfoque no es el apropiado. Se los ve más como amenaza que como oportunidad.

Desde el punto de vista individual (de los colaboradores), la creación de blogs y la participación en wikis (como editores) están menos difundidas. No obstante este comentario, tanto las opciones más difundidas como las menos usuales deberán ser contempladas en las políticas organizacionales.

En muchos medios, periódicos, revistas especializadas, blogs y foros de debate se analiza la temática *social media* desde la mirada individual, es decir, considerando el derecho que el colaborador tiene de estar *on line* durante su jornada laboral, participar a discreción de las redes sociales, etc. Es una mirada válida, pero no remite al foco de este libro.

En este capítulo, se analizará la utilización de social media por parte de los colaboradores desde la mirada organizacional. Por lo tanto, se considerarán aspectos tales como el cuidado de los bienes de la organización y la forma de compatibilizar los diferentes intereses: del colaborador y de la organización.

Los comentarios que se expresen en este capítulo y en la obra en su conjunto presuponen de ambas partes, colaboradores y organización, tanto un manejo ético como de respeto mutuo. Es muy difícil tratar cualquier tema, también el de las nuevas herramientas sociales, asumiendo o presuponiendo comportamientos inadecuados de cualquiera de las partes involucradas.

Por lo cual, al proponer fijar políticas organizacionales, se da por sentado la buena fe entre las partes, se dejan de lado comportamientos inadecuados, etc. No entienda el lector que estoy asumiendo una postura ingenua, sino solo poniendo en contexto la fijación de políticas en relación con los social media.

Los comportamientos inadecuados pueden presentarse tanto en colaboradores como en dueños de empresas y jefes de diferentes niveles. Pero estos comportamientos no tienen relación –en particular– con la temática de esta obra: se podrían presentar con o sin social media; por esta razón no me referiré a ellos especialmente. No obstante, es un tema que surgirá en más de una ocasión.

Aspectos que hay que analizar sobre social media:

- Participación en redes sociales. La organización y sus colaboradores. Lo que hay que tener en cuenta.
- Cultura colaborativa y grados de participación.

Con estos aspectos en claro, definir los diferentes cursos de acción para la organización en su conjunto y, si corresponde, diferenciados por las distintas áreas.

- Considerar las nuevas tecnologías en la fijación de políticas.

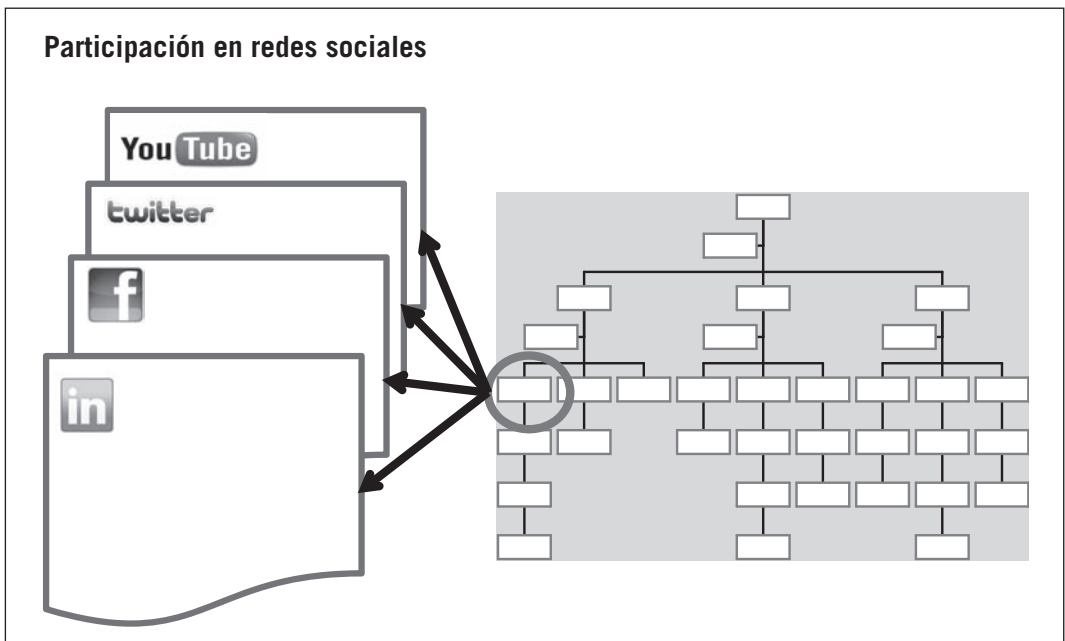
Una vez resueltos los puntos anteriores, evaluar la pertinencia de utilizar social media dentro de la propia organización (tema que se desarrollará en la Parte III de esta obra).

## Participación en redes sociales. La organización y sus colaboradores. Lo que hay que tener en cuenta

Como ya se ha expresado, cuando en esta obra se mencionan puntualmente redes sociales y otras aplicaciones, solo se lo hace a modo de ejemplo. En el gráfico siguiente se han incluido solo algunas. La idea que se desea expresar en la figura es que una persona puede, por su propia iniciativa, participar en diferentes redes sociales.

Los ejemplos con nombre propio que se consideraron al confeccionar la figura son variantes posibles para una misma persona: una participación en una red social profesional (LinkedIn), en una con un foco más “personal” (Facebook), comunicación instantánea a través de microblogs (Twitter) y, por último, publicación de vídeos (en YouTube). Para confeccionar la figura se podrían haber elegido otros ejemplos. No obstante, la idea que se desea expresar es la diversidad de opciones y que una persona puede usar todas o alguna/s de ellas.

Las organizaciones pueden tener una participación institucional en estas redes. Al mismo tiempo, los colaboradores también podrán participar en una o en todas. En el primero de los casos, las empresas fijarán cursos de acción; en el segundo, podrán fijar políticas de participación.



## Las redes sociales “personales” y “profesionales”

Otro aspecto a tener en cuenta, en especial en relación con los colaboradores, es que en las redes sociales se puede participar con el nombre y el apellido de cada persona o bien hacerlo con una inicial o un nombre de fantasía –e incluso asumir otra personalidad–.

Cuando una persona participa con su nombre y apellido, la conexión con la empresa en la cual se desempeña comienza a hacerse más visible.

Si además, como se estila hacerlo, especialmente en una de las mencionadas –LinkedIn–, las personas indican dónde trabajan en el presente y dónde lo han hecho anteriormente, así como sus principales funciones y responsabilidades, conocimientos y experiencia, la participación transita en un delicado equilibrio entre la información personal y profesional.

Para explicar esta idea voy a brindar un ejemplo sobre un segmento de la economía que conozco en profundidad, las empresas de servicios profesionales.

Cuando una persona que se desempeña, por ejemplo, en un estudio de auditores o de abogados, y detalla en su currículum vitae los clientes para los cuales trabajó, desde su rol de auditor, asesor, etc., y además describe los trabajos realizados para dichos clientes, en la mayoría de los casos está brindando información que podría ser calificada como confidencial, tanto desde la perspectiva del cliente como de la empresa que brindara dichos servicios –a la sazón, el empleador de aquel que escribió la información en sus antecedentes–.

Ejemplo: un abogado o un contador experto en impuestos que ponga en sus antecedentes que asesoró a la empresa “X” ante un problema con el ente recaudador de impuestos por diferencias en las declaraciones juradas. Todos los que tengan la oportunidad de leer estos antecedentes podrán tomar conocimiento de un tema que, como mínimo, debería estar resguardado por los principios éticos de confidencialidad.

En mi rol de selectora de personal, actividad que he desarrollado a lo largo de una veintena de años, he leído cientos de CVs con información que no debería haber sido incluida en ese tipo de documentos. La persona en cuestión puede relatar su experiencia profesional sin explicitar información reservada, nombres propios de clientes, etcétera.

Este ejemplo debería transpolarse a los temas de esta obra, en especial a las redes sociales donde, dadas las características del medio, las noticias se amplifican y difunden en progresión geométrica.

¿Cuál es el límite de la información que los colaboradores pueden incluir en sus antecedentes y exponer en una red social como LinkedIn? Es una pregunta que quizá no tenga una única respuesta, pero debe formar parte de la

evaluación previa a la fijación de políticas organizacionales con relación a este tema.

Para cualquier empleador será casi imposible “controlar” la participación de sus colaboradores en las redes sociales. Sin embargo, podrá fijar políticas y, si luego no se cumplen, en el momento en que, por alguna razón, estas cuestiones salgan a la luz, la empresa podrá decir que el tema estaba contemplado en las políticas de tal o cual manera, y cada persona podrá cotejar su comportamiento con las políticas organizacionales. Si las mismas fueron cumplidas o no, se verá en cada caso.

En la actualidad, la situación más habitual es que tales políticas no estén fijadas y, en muchos casos, ni siquiera consideradas por la conducción de la organización. Como se expresó al inicio del capítulo, muchos solo se limitaron a bloquear sitios y medidas similares, sin un análisis profundo del tema y sus implicancias de fondo.

Una persona, a nivel individual, podrá publicar en una red social las fotos, los vídeos y los comentarios que le parezcan, con absoluta libertad. En cambio, si estas mismas acciones las realiza con su identidad real y dando el nombre de la empresa en la que trabaja, la situación varía. No se está presentado solo, está haciendo su presentación adjuntando a su nombre otro, el de la organización en la cual presta sus servicios.

En mi opinión, esta adición del nombre de la empresa es tan relevante que constituye un límite que debe ser respetado –también– por el propietario de la compañía. Si, tomando como ejemplo mi caso personal, participo en una red social con un seudónimo, podría publicar cualquier cosa, sin mayor preocupación al respecto. Continuando con el ejemplo, si en la misma red social aparezco con mi nombre real, que es el mismo que el de mi empresa y, además, el mismo con el que publico mis libros, por respeto a mis colaboradores y a mi editor no podría hacer ni decir cosa alguna sin considerar esta situación. Les debo respeto a las personas que tienen una dependencia o relación comercial o profesional conmigo.

Ruego al lector que entienda que el comentario de los últimos párrafos no implica un atentado a las libertades individuales, las cuales defiendo fervorosamente. Sin embargo, si una persona se presenta en un determinado ambiente –en este ejemplo, una red social– como colaborador de una determinada organización, a partir de allí deberá guardar respeto por ella, dado que está involucrando a un tercero, su empleador.

Los ejemplos laborales deben tomarse de manera amplia; esta situación puede relacionarse con una congregación religiosa, una casa de estudios o cualquier asociación u organización que la persona que elabora su perfil en la Web señala como un lugar al que pertenece.

En la figura de la página 101 se quiere mostrar a una persona que pertenece a una determinada organización y que, a título personal, participa en las redes sociales allí mencionadas: YouTube, Twitter, Facebook y LinkedIn, dándoles el siguiente uso (solo a modo de ejemplo):

- *YouTube*. Participa en esta red social para compartir vídeos, ya sea de asuntos personales o de otra índole; por ejemplo, con referencia a un fenómeno meteorológico, como la caída de nieve en un lugar donde esto no es usual
- *Twitter*. Comparte mensajes breves con sus amigos cercanos y, eventualmente, recibe noticias de actualidad
- *Facebook*. Publica fotos familiares y con amigos y comparte con otros sus gustos musicales, artísticos o del mundo de la moda
- *LinkedIn*. Expone información profesional, estudios, experiencias laborales, y según sus intereses, participa en foros, grupos, etcétera

Las organizaciones también podrán construir sus propios perfiles, en estas redes sociales u otras, pero no es un tema que se tratará en este capítulo.

Continuando con la posible participación de las personas en las redes sociales, es posible hacerlo con el nombre y el apellido reales, o bien mediante una inicial o un nombre de fantasía, e incluso asumir otra personalidad.

Cuando una persona participa con su nombre y apellido, la conexión con la empresa en la cual se desempeña comienza a ser visible para los otros.

Sobre el final y como Anexo III, se ha incluido una sección denominada *Usos y costumbres en las redes sociales. La etiqueta en Internet (ciberetiqueta o netetiqueta). Cómo aplicarla en el devenir diario de las redes sociales*.

## **Publicación por parte de los colaboradores de información profesional. Los límites**

Cuando una persona participa en las redes sociales indicando su nombre completo y adicionalmente su lugar de trabajo (nombre de la empresa y puesto ocupado), dicha participación deja de ser netamente personal para comenzar a transformarse en organizacional.

Por ejemplo, en la red LinkedIn las personas indican este tipo de información; a partir de allí la publicación, si bien es personal, atañe también a las organizaciones donde la persona en cuestión ha trabajado y lo hace en el presente.

En mi opinión, toda persona debería relatar sus experiencias profesionales de manera conceptual, sin explicitar información reservada, ya sea de su propia em-

presa o de clientes o proveedores con los cuales estableció una relación de negocios o profesional/laboral, en la compañía donde se desempeña o en aquellas donde trabajó anteriormente.

Muchas personas, analizando estos temas desde la mirada personal (de colaborador), no ven el problema como tal. Sin embargo, cuando se les plantea la misma situación desde la mirada del jefe o de la empresa, la óptica cambia.

### **Publicación por parte de los colaboradores de información familiar y personal. Los límites**

Como se dijo en el punto anterior, cuando una persona participa en las redes sociales indicando su nombre completo y, además, su lugar de trabajo, o de estudio, o menciona la participación en instituciones diversas, el tema comienza a ser de interés de otros, como por ejemplo la empresa en la cual trabaja o la casa de estudios a la cual pertenece, la congregación religiosa que integra, etc.

Si bien las empresas no pueden hacer mucho al respecto, como ya se mencionara, se deben fijar políticas y, adicionalmente, crear conciencia en los colaboradores sobre el respeto necesario, tanto con relación a sí mismos como cuando se menciona a otras personas, ya sean amigos, profesores o instituciones, colegios, universidades, etcétera.

Es decir, no solo respeto por las personas vinculadas directamente con la empresa donde se trabaja, sino respeto en general, como un valor al cual hay que dar importancia.

### **Un comentario especial sobre microblogs**

La utilización de los microblogs es diversa. Desde personas que comentan noticias o temas de actualidad hasta otros que relatan “lo que están haciendo” en todo momento.

Desde la mirada de la organización, y como ya se expresara, cuando un colaborador utiliza su nombre y apellido y, de algún modo, puede ser relacionado como integrante de la organización en la que trabaja, no debe publicar cualquier comentario sin considerar esta vinculación. Igualmente, dicho colaborador no debería dar información sobre otras personas de la organización, por ejemplo, haciendo referencia a su jefe o individuos similares.

Adicionalmente, si un colaborador brinda opiniones políticas arriesgadas o impropias, utiliza un lenguaje inapropiado o informa sobre asuntos organizacionales,

estos micromensajes podrían ser vistos como no deseables por la organización y, en algunas circunstancias, esta podría prohibirlos.

No interprete el lector opinión alguna al respecto, simplemente son comentarios desde el mero sentido común. Cada organización analizará el tema partiendo de su cultura y su estrategia.

## Cultura colaborativa y grados de participación

Los social media, por definición, implican una cultura colaborativa. Como se ha expresado, las personas pasaron de meros consumidores de información (Web 1.0) a editores de contenidos, a publicar información (Web 2.0).

Esta diferencia profunda deberá ser considerada en el momento de fijar políticas. No obstante, y como se verá más adelante, en la Parte III, la colaboración puede implicar diferentes grados.

En párrafos anteriores se ha descrito la publicación de contenidos a través de los propios perfiles en la Web, con un enfoque más personal o profesional, según el caso. También la comunicación instantánea a través de micromensajes.

A continuación se verán otras aplicaciones, que interesan –también– a la organización, quizá desde otra mirada.

En la participación en diversas variantes de sitios con contenidos, como wikis o motores de búsqueda, las personas pueden asumir dos tipos de roles:

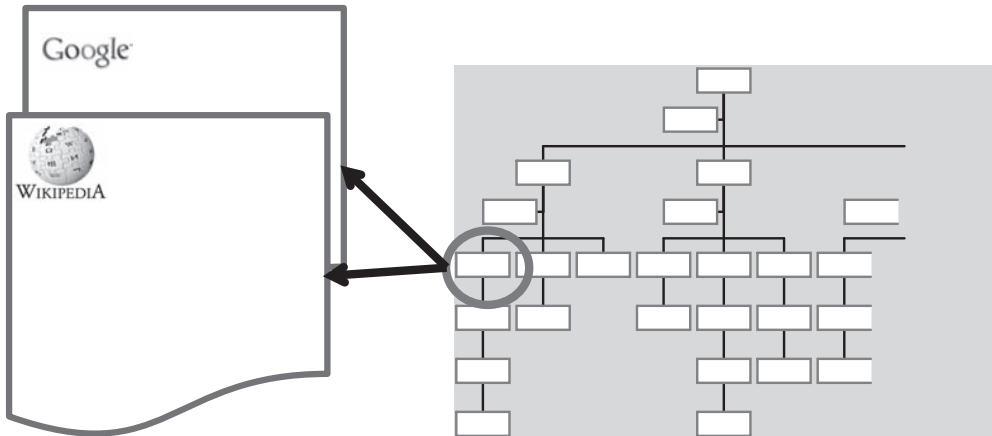
- *Consulta de información.* Utilizar la información disponible para resolver cuestiones tanto personales como organizacionales.
- *Edición de información.* Incorporar información a diversos sitios, desde textos hasta fotos y vídeos. Estos podrán ser a su vez de tipo personal u organizacional.

Esta diferenciación será sumamente relevante a la hora de fijar políticas.

En resumen, la participación en la Web puede ser –en la concepción de la cultura colaborativa– pasiva o proactiva.

Si bien cuando se busca información se realiza una acción, es decir, se hace algo proactivamente, esa acción implica solo leer o consultar un texto; no se aporta información, sino que se recibe o utiliza la información disponible, por lo cual, desde la mirada de la colaboración, no se “colabora” con otro, sino que se utiliza la información que otra persona, de manera colaborativa, aportó a la red. Desde este punto de vista –el de la cultura de la colaboración– es que decimos que ese tipo de participación es pasiva.

### Usar / consultar sitios en la Web



### Consulta de información en la Web

Uno de los usos de la Web muy frecuentes es la consulta de información disponible, por ejemplo, para elaborar un informe, llevar adelante un proyecto, etc. Esta forma de utilizar la Web –como se expuso más arriba– se considera “participación pasiva”.

La idea se expresa en la figura precedente, que refiere a la situación en que un colaborador consulta información disponible en la Web –utilizando Google y Wikipedia–.

Cada organización determinará la validez que deseará darle a un dato obtenido de la red colaborativa. Debería tomarse en cuenta la relevancia de esa información para el trabajo en cuestión.

Una forma de resolver este tipo de situaciones, cuando se trate de cuestiones relevantes, podría ser fijar una política que determine que la utilización de la información obtenida es aceptada solo si se valida mediante otras fuentes.

### Colaboración activa en la Web a través de blogs

En páginas previas me he referido a la participación de los colaboradores en redes sociales. Sin embargo, no son estas las únicas posibilidades. A la hora de analizar las

distintas opciones, antes de fijar las políticas organizacionales, deben contemplarse la mayor cantidad de variantes posibles. Una de ellas es la creación, por parte de los colaboradores, de un blog a título individual. Como también ya se expresara, no es tan frecuente una participación de este tipo, pero el caso debe ser analizado y contemplado.

En materia de blogs son válidos los comentarios dados en párrafos anteriores. ¿De qué tipo de blog se trata? Por ejemplo, una persona puede desempeñarse en auditoría y llevar un blog de cocina. En situaciones como estas, la participación en la Web 2.0 a través de un blog estaría fuera de las incumbencias organizacionales.

Si, por el contrario, el blog se relaciona con temas vinculados con los de la organización, deberán establecerse diferentes grados de participación. El tema se trata en el punto siguiente.

En ciertos casos, y aun teniendo vinculación con temas organizacionales, la participación en un blog puede no afectar a la organización, pero en otros casos sí.

Ejemplos:

- Si una persona crea un blog sobre una disciplina de su interés –por ejemplo, costos– y su puesto actual es de analista de costos, la participación en la Web a través de un blog solo podrá ser perjudicial para la organización si la persona en cuestión publica información sobre la organización o si sus manifestaciones son inapropiadas desde algún otro punto de vista.
- Si la misma persona crea un blog para compartir conocimientos sobre costos en relación con una materia que está cursando en la universidad –por ejemplo, publica la resolución de ejercicios prácticos–, la situación no estaría relacionada en modo alguno con la organización en la cual se desempeña.

Las políticas deberán contemplar los grados de participación desde la mirada de la organización y cuánto puede afectar a la empresa la participación activa de una persona en la Web. Cada organización deberá analizar su caso en particular; entre los principales asuntos a considerar estará el cuidado del capital intelectual, protegiendo aspectos de tipo confidencial, como fórmulas, procedimientos, etc.

## **Colaboración activa en la Web a través de la edición de contenidos**

Este es, al igual que el anterior, un aspecto delicado, ya que implica que una persona participa en forma activa y, eventualmente, edita contenidos en un sitio abierto. Al editarse contenidos, desde la mirada de la organización se deberá diferenciar cuándo estos son sobre temas generales, conocimientos usualmente difundidos y

compartidos en ambientes académicos, o, por el contrario, asuntos confidenciales, contenidos exclusivos de la organización (por ejemplo, fórmulas de producción, investigaciones sobre nuevos productos o servicios, etc.).

Realizada esta disquisición, la organización podrá autorizar dicha participación, pero no debe dejarla al arbitrio de cada colaborador, dado que podría ponerse en juego el capital intelectual organizacional.

De todos modos, no se está proponiendo la puesta en marcha de controles específicos, aunque –desde ya– en algunos casos quizá sean necesarios.

## La colaboración en la Web. Diferenciar niveles de participación y colaboración

De acuerdo con la división realizada en esta obra para el tratamiento de los temas aquí contemplados, en este capítulo se está analizando la participación de personas que pertenecen a la organización en sitios de colaboración no creados desde la organización. Esta variante –por ejemplo, wikis creadas por un funcionario o por un área o sector de la propia organización– será tratada en la Parte III, *Nueva era de la colaboración. Wikis y otras aplicaciones*.

La participación de una persona en las redes sociales puede ser de diferentes niveles. Para una mejor explicación de dichos grados o niveles se ha elaborado una tabla de participación progresiva partiendo de un nivel 1, que se considera de uso no social, hasta el número 6, donde la colaboración es amplia, y todos pueden leer y editar los contenidos.

La confección de los grados o niveles de la tabla que se expone a continuación no implica opinión personal al respecto. Por el contrario, solo se han descrito posibilidades. Cada organización deberá analizar a fondo cada caso y la implicancia de los distintos temas. El principio básico a considerar será el cuidado del capital intelectual de la empresa y, para ello, las buenas prácticas indican que el mejor camino es la fijación de políticas claras al respecto.

La Web 2.0 y todo lo relacionado con ella, bajo la denominación “social media”, se basa en la colaboración y en compartir. Esta es la filosofía central de su creación y su amplia difusión. Sin embargo, el compartir puede entrar en colisión con la propiedad intelectual, los derechos de autor, las patentes y las marcas, y otros aspectos relacionados.

Es decir, una cosa es compartir conocimiento e información absolutamente propia, y otra compartir conocimientos e información de la organización. Las ideas, las creaciones, los desarrollos, etc., que una persona genera durante su trabajo y a consecuencia de él, no deberían ser compartidos a título personal, es decir, solo

podrían ser compartidos en el caso de que la organización lo creyera conveniente y lo autorizara previamente.

Por lo cual, si bien la Web 2.0 se basa en la colaboración, una cosa es la colaboración a nivel individual/personal y otra muy distinta cuando los temas en cuestión son de índole laboral/profesional. En resumen, si una persona trabaja en Recursos Humanos y comparte sus conocimientos sobre cocina, seguramente será a título personal; pero si, en cambio, comparte el contenido de un producto, procedimiento o diseño de cualquier tipo realizado en la empresa donde se desempeña, estará compartiendo información organizacional.

Dentro de los documentos compartidos, como por ejemplo las wikis, pueden darse diferentes grados o niveles de participación, que hemos clasificado en la siguiente tabla.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
1	Experiencia personal no social	Para uso propio. La información no se comparte con otras personas. No se considera una variante dentro de social media.
2	Experiencia social de red	Para uso propio, solo el creador puede modificar/editar la información, la cual comparte con otras personas debidamente autorizadas. Recibe comentarios de la red con la cual comparte la información.
3	Experiencia social individual	Solo el creador puede modificar/editar la información, la cual comparte con todos, de manera abierta, y recibe comentarios.
4	Experiencia grupal cerrada	El creador invita a un grupo de personas específicas, las cuales pueden tanto leer información como editarla. El creador puede ser reemplazado por un moderador.
5	Experiencia grupal visible	El creador invita a un grupo de personas específicas, las cuales pueden tanto leer información como editarla. Adicionalmente, invita a otro grupo que solo puede leer y hacer llegar sus comentarios. El creador puede ser reemplazado por un moderador.
6	Experiencia masiva de colaboración o comunidad	La wiki puede ser creada por una persona o un grupo de ellas. La comunidad en su conjunto puede leer y editar información. El rol del moderador es clave en el funcionamiento de la wiki.

La tabla precedente fue confeccionada pensando en una wiki, pero los criterios son aplicables a cualquier tipo de variante en la cual se comparta información. A su vez, la tabla en cuestión es meramente descriptiva de las posibilidades existentes.

Las políticas organizacionales deben ser precisas. Deben definir qué tipo de colaboración pueden llevar a cabo los colaboradores. Si bien, en términos genéricos, participar y conocer es algo bueno, puede no serlo en algún caso.

Además, hay ciertos conceptos que parecen obvios para todos; por ejemplo, la fórmula secreta de un producto será protegida y se tomarán todo tipo de recaudos para preservarla. Sin embargo, los peligros no concluyen allí.

En las organizaciones circula mucha información que, en una primera instancia, parece “inofensiva”, pero en las manos inadecuadas puede llegar a no serlo. Desde los horarios en los cuales se traslada mercadería valiosa o dinero hasta planes futuros sobre nuevos productos o mejoras, sin dejar de mencionar posibles cierres de plantas, estadísticas diversas, etc.

Por ende, una cosa es participar en foros de discusión de temas teóricos y otra, como parte de esa misma discusión conceptual, brindar ejemplos de la organización. En este último caso, los “ejemplos” pueden involucrar información confidencial o que, al menos, debería ser resguardada del mundo exterior.

En lo personal, nunca me gusta dar ejemplos que involucren a empresas clientes o personas reales que puedan ser identificadas. Si bien la información en un primer momento puede parecer de tipo general, sin uno proponérselo se puede deslizar un detalle que sería mejor no difundir.

Las organizaciones deberán estar muy atentas a lo planteado en esta parte de la obra. Muchos directivos no han tomado conciencia aún de las implicancias de la nueva cultura colaborativa de las redes sociales, en especial porque muchos de ellos no viven la experiencia de estar inmersos en ellas.

## **Compartir conocimientos con el mundo exterior: ¿la organización debe permitirlo?**

En el ámbito de las organizaciones, todas las áreas poseen sus conocimientos específicos, por lo que compartir conocimientos no es un tema de preocupación que solo concierna al área de Recursos Humanos. No obstante, en muchas empresas la gestión del conocimiento (Knowledge Management) es parte de las funciones de Recursos Humanos, así como lo es la responsabilidad sobre la intranet organizacional. En este último caso, suele ser una responsabilidad compartida con el área de Tecnología Informática (IT) o Sistemas. Los primeros en cuanto a la gestión de contenidos, los segundos en relación con el hardware y el software necesarios.

## Diferentes niveles de alcance de la participación

Para responder la pregunta del título, acerca de si la organización debe permitir o o que se compartan conocimientos, creo necesario poner el asunto en un contexto. No es sencillo responder con una sola palabra.

Una gran variedad de temas pueden estar involucrados con social media. Los conocimientos podrán ser compartidos en algunos casos, y quizá en otros no sería conveniente que esto suceda.

Cuando se habla de compartir conocimientos, usualmente se piensa en grupos de estudio, foros de debate, redes para llevar a cabo proyectos compartidos y similares. Estos grupos pueden ser de muy distinto tipo.

A continuación algunos pocos ejemplos para expresar esta diversidad de posibilidades, de un modo más global.

- a) Un colaborador puede estar realizando una formación de cualquier tipo, en una universidad o un centro educativo, sobre una temática específica, y como parte de dicha formación se convoca a los asistentes a integrar grupos de colaboración para la elaboración de ciertos contenidos, un proyecto compartido, un ejercicio o caso práctico, etcétera.
- b) Un colaborador que forma parte de una agrupación profesional participa de un grupo de estudio con el propósito de, por ejemplo, analizar la normativa vigente en el país sobre un tema en particular.
- c) Un colaborador, junto con un colega de otra organización, prepara y presenta una ponencia sobre un tema de su profesión en un congreso o escribe un artículo o *paper* sobre temas generales de su especialidad.

Las situaciones descritas en los puntos anteriores, en una primera instancia, no implican amenaza alguna desde la perspectiva de la organización, dado que los temas que se tratan –usualmente– son de tipo general, conocimientos de tipo universitario, disponibles en libros o *papers*, aplicaciones de leyes o normas profesionales, etcétera.

Este tipo de participaciones no solo no implica una amenaza sino que, por el contrario, representa oportunidades de crecimiento para los colaboradores.

Sin embargo, los colaboradores pueden formar parte de otros grupos de estudio o colaboración diferentes, donde, eventualmente, se puede poner en riesgo el capital intelectual de la organización, por ejemplo:

- d) Un colaborador de cualquier nivel está participando en un proyecto o grupo de estudio para resolver un problema interno de la organización y de tipo confidencial.

- e) Un colaborador participa en grupos de estudios para nuevas aplicaciones en productos, licencias, marcas, etc.

Por lo tanto, no hay una única respuesta frente a la colaboración en la Web. Se deberá analizar cada caso y, dada la envergadura y el grado de desarrollo de las tecnologías sociales, es un tema que debe ser considerado en todo tipo de organización.

La sugerencia es considerar el tema y definir políticas al respecto, precisas y claras, que luego sean conocidas por todos los integrantes de la organización.

## Redes sociales y formación/desarrollo de los colaboradores

Uno de los caminos para la adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias podría ser la participación en redes sociales.

Es posible fomentar en los colaboradores la participación en foros, wikis, etc., dentro de criterios previamente definidos como se expuso más arriba.

Como ya se comentara, la Web *existe*, es una realidad insoslayable que debe primero ser analizada y luego, sobre la base de criterios definidos, incorporada a los distintos métodos de trabajo organizacionales. Los colaboradores participarán en ella, de un modo u otro, por lo cual la organización debe asumir una actitud proactiva, fijar criterios e incentivar su adecuado uso.

La primera reacción, en especial de las personas de generaciones anteriores, es cuestionar la participación en redes que impliquen compartir conocimientos. En la mayoría de los casos, están de acuerdo con obtenerlos pero no con compartirlos.

Comprendo las prevenciones y, conceptualmente, adhiero a ellas. Sin embargo, el camino no es prohibir sino, por el contrario, definir los alcances, según corresponda en cada caso en particular. Una vez que los alcances han sido definidos, deben ser compartidos con todos los integrantes de la organización y, cuando corresponda, se deberán explicar las razones de las diferentes variantes definidas en cada caso.

## Colaboración y las aplicaciones organizacionales

Como ya se expresara en las primeras páginas del capítulo, la Web ofrece un sinnúmero de aplicaciones que pueden ser utilizadas por los distintos integrantes de la organización.

### Motor de búsqueda

Herramienta que permite buscar *archivos* o *referencias* almacenados en otros sitios web, blogs y otras aplicaciones multimedia en Internet.

Ejemplo: Google

Las búsquedas se llevan a cabo a través de *palabras clave*, de allí que utilizar con eficacia un motor de búsqueda requiere de ciertas habilidades específicas, una de las cuales es la de utilizar la/s palabra/s clave adecuada/s para encontrar la información buscada en un plazo breve.

### Wiki

Página o conjunto de páginas cuyo contenido se basa en la contribución de los usuarios.

Ejemplo ampliamente difundido:

Wikipedia: comunidad de conocimientos cuyos contenidos son generados y editados por la comunidad de usuarios.

Una de las de uso frecuente, también en el ámbito de las organizaciones, es la búsqueda de información, la cual puede ser consultada/utilizada en distintas circunstancias. Por ejemplo, se puede buscar información en Google o bien en Wikipedia.

La búsqueda de una información en particular a través de un motor de búsqueda, como Google, puede llevarnos a otro tipo de sitios que es de interés mencionar: las wikis.

Los colaboradores podrán utilizar un motor de búsqueda o una wiki para situaciones diversas, desde buscar un dato concreto hasta información para confeccionar un escrito.

Una organización podrá definir el alcance en cada caso. Por ejemplo, si para la elaboración de un proyecto se puede considerar como válida la información obtenida por las vías mencionadas precedentemente u otras similares.

En una primera instancia, mi respuesta a una pregunta al respecto sería positiva; solo sugeriría que es necesario confirmar dicha información de algún modo. En lo personal realizo muchas búsquedas de información en la Web, pero luego trato de identificar algún libro o *paper* que fundamente lo allí aseverado, o sea, validar la información con algún tipo de fuente académica, un trabajo publicado por algún autor reconocido y opciones similares. No le asigno el mismo valor a un texto de un experto reconocido cuya autenticidad, además, puedo comprobar, que a un texto que haciendo referencia al mismo experto no pueda comprobar si es auténtico o no.

Los periodistas dicen que una información debe ser cotejada como mínimo con tres fuentes diferentes. No sé si establecería un número predeterminado, pero

esa es la idea general. La información obtenida a través de motores de búsqueda en Internet debe ver validada mediante otras fuentes.

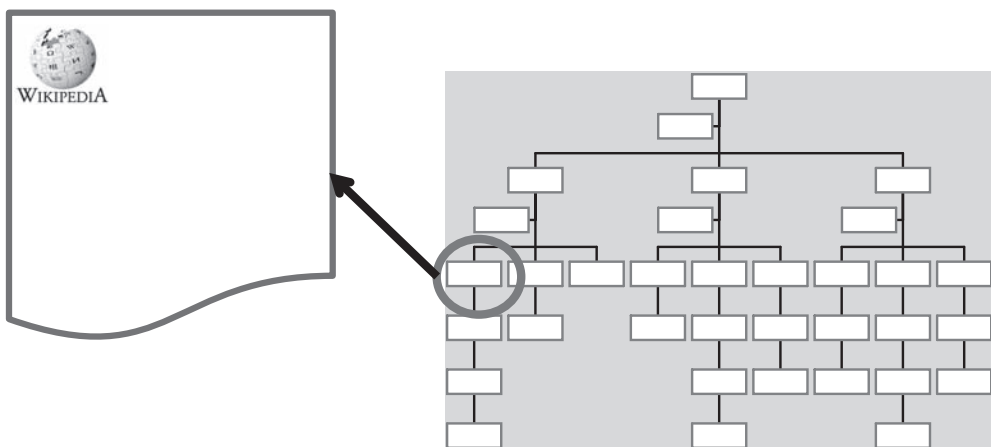
En la figura al pie se hace referencia a la consulta realizada a una wiki por un funcionario de la organización para, por ejemplo, confeccionar un informe.

En el ámbito de las organizaciones, uno de los usos más frecuentes de la Web es como fuente de consulta, ya sea utilizando un motor de búsqueda o un sitio en particular que contenga información acumulada. Este forma de usar la Web, en todas sus variantes, es la más sencilla de abordar desde la mirada de la organización. Implica “permitir” la utilización de dicha información existente delineando sus aplicaciones más frecuentes. Hasta aquí podríamos referirnos a una utilización de tipo Web 1.0.

No obstante, a esta utilización “pasiva” o de consulta se contraponen una participación “activa” donde, además de consultar la información disponible, se aporta información (Web 2.0). Esta segunda variante es la que se considera como social media y deberá ser definida y aprobada de manera explícita por cada organización.

Otro de los usos frecuentes de las herramientas sociales es la comunicación, en especial, con personas de otras ciudades, regiones o países. La comunicación podrá tener o no vinculación con el ámbito laboral y el puesto que cada persona ocupa dentro de dicha organización.

### Usar/consultar wikis en la Web

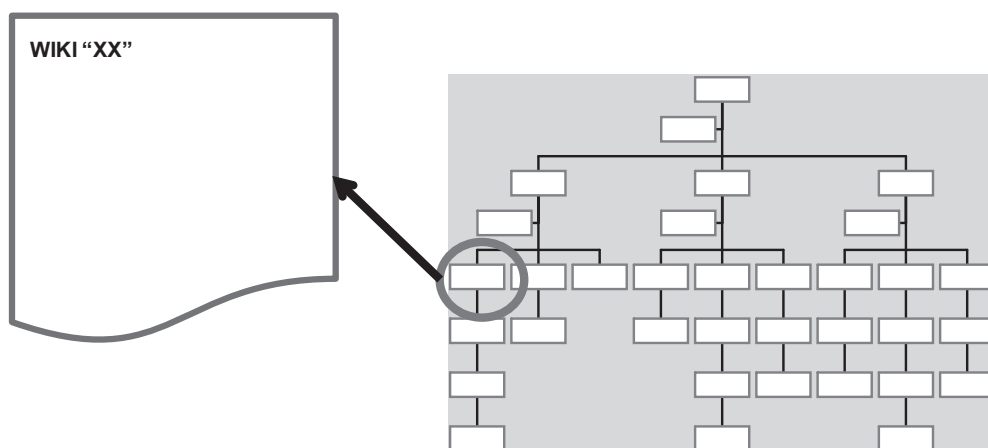


Si bien cada organización deberá fijar políticas sobre la participación de sus colaboradores en las distintas redes sociales, en este caso en particular se trataría de la participación, en las distintas herramientas sociales, como un representante de la organización. Es decir, y solo por mencionar un ejemplo, que si el director de Recursos Humanos de la organización participa en un foro, blog, wiki, un grupo en una red social o cualquier otra variante similar, y comparte información sobre remuneraciones y beneficios, dicha participación debe realizarse en el marco de las políticas organizacionales. Y esto significa que a la organización le interesa dicha participación, que la considera válida y necesaria y que, de algún modo, se beneficiará con ella, ya sea en el corto o en el mediano plazo.

En la figura al pie se expone la participación activa de un funcionario en una wiki en la Web, donde su participación es abierta, es decir, la información que provee será compartida con personas ajenas a la organización. Esta participación deberá ser de algún modo regulada por la conducción de la organización. Por ejemplo, se deberán fijar niveles de autoridad en cuanto a la divulgación de información organizacional, del mismo modo que se fijan niveles de autoridad para el movimiento de fondos u otros temas análogos.

Si, por el contrario, la cultura de la organización, por el motivo que fuese, no permite la participación de sus colaboradores en ningún tipo de tecnología social,

### Participar en wikis en la Web



por ejemplo, porque no se desea compartir información, los social media no serán por el momento una aplicación adecuada.

En resumen, social media implica participación, colaboración; forma parte de la cultura social y su uso deberá ser regulado por cada organización, en cuanto a su alcance, fijando políticas al respecto.

## Considerar las nuevas tecnologías en la fijación de políticas

Como ya se comentara, todo lo relacionado con la fijación de políticas sobre social media es un tema no muy desarrollado aún; su utilización efectiva está muy poco extendida, siendo un aspecto sobre el que muchas organizaciones, en especial las de gran tamaño y multinacionales, están trabajando, en distinto grado. Es decir, la mayoría de las empresas han definido una posición al respecto, pero de manera incompleta y/o insatisfactoria tanto para la organización como para los colaboradores.

Las políticas de Recursos Humanos van más allá de los controles que cada organización pueda administrar sobre el uso de los dispositivos, como ordenadores o teléfonos. Implica definir qué está permitido o no dentro del ámbito de cada organización, contemplando todo el potencial y el alcance de los social media.

Si la organización cuenta con un área para el gerenciamiento de social media, será esta la que fije políticas y colabore con los responsables de Recursos Humanos para una utilización efectiva de estas tecnologías. Ver capítulo *Cómo gestionar social media dentro de la organización* (Parte III de esta obra).

## Antes de definir políticas

Como se ha expresado en párrafos anteriores, la sugerencia es analizar las diferentes variantes que ofrecen las tecnologías sociales antes de la definición de las políticas. Se podría comenzar considerando las opciones tomadas en cuenta para la preparación de esta obra. Sin embargo, es importante recordar que las opciones son muchas más, que se han considerado solo algunas.

Igualmente, es necesario diferenciar el uso por parte de la organización y los colaboradores de las opciones existentes en los social media, de las acciones que es posible llevar a cabo puertas adentro de la empresa (ver Parte III).

Adicionalmente, es importante tomar conciencia de que los social media están en un cambio constante y que por sus implicancias es un tema, en materia de políticas, que deberá ser analizado y debatido por la máxima conducción.

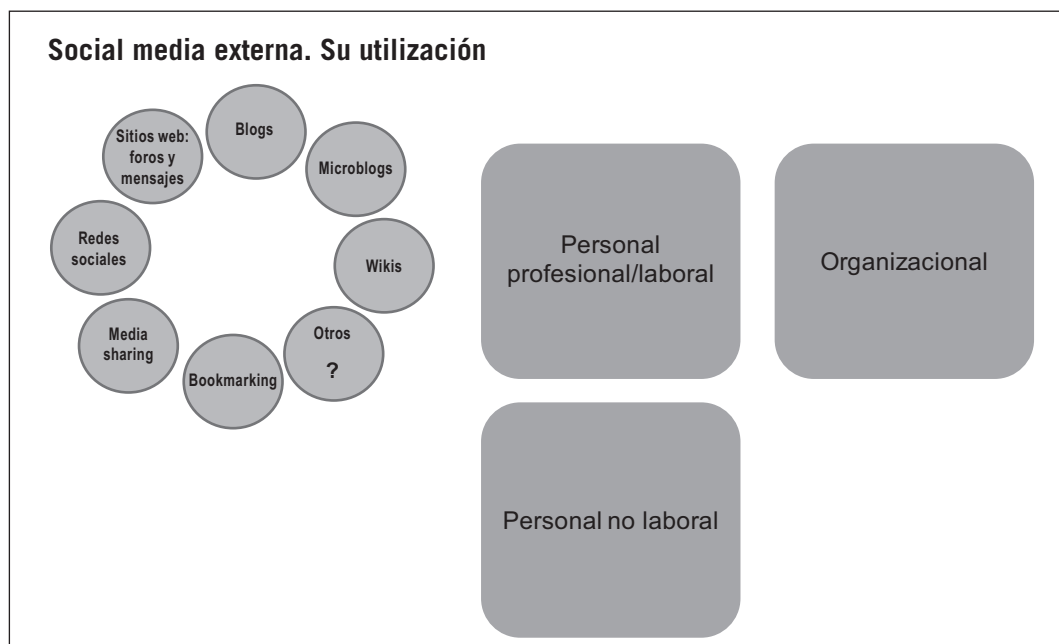
Luego de definidas, dichas políticas deberán ser aplicadas por los profesionales de Recursos Humanos y por los jefes de todos los niveles de la organización.

### Algunos lineamientos generales a tener en cuenta en la fijación de políticas

Se han expuesto una serie de aspectos a analizar en relación con la utilización de social media. En resumen, todos ellos pueden ser agrupados en tres grandes conceptos, según se expone en la figura siguiente. El uso de social media puede tener lugar desde dos (o tres) perspectivas diferenciadas:

- Personal (que, a su vez, puede dividirse en dos: el uso personal profesional o laboral y el personal no laboral).
- Organizacional.

Analizando más en detalle la figura siguiente, se pueden identificar tres usos diferentes de las redes sociales. Pueden existir otros, solo se consignan estos con fines explicativos.



En principio, se puede observar el uso de las redes sociales a título personal, relacionado con las responsabilidades laborales: por ejemplo, una persona está preparando un informe y decide consultar una duda en Wikipedia u obtener más información a través de alguna red social o sitio de Internet.

Del mismo modo, podría utilizar las redes sociales para temas personales no laborales: por ejemplo, saludar a un amigo.

En la primera variante, el uso está relacionado con las responsabilidades laborales de la persona; en el segundo ejemplo, no. En cualquiera de los casos, el colaborador ha utilizado bienes de la empresa y tiempo de trabajo. Según la situación, pudo haber difundido datos y/o información sin autorización.

Como en todos los temas, hay que incluir en el análisis el sentido común. Si un colaborador saluda a un amigo y utiliza en ello solo unos segundos, se trata de un tema carente de relevancia. Si, al mismo amigo, le envía un protocolo interno de cualquier índole, aun cuando no sea confidencial, la situación es completamente diferente.

Por último, y sobre la derecha de la figura, se consignan aplicaciones de tipo organizacional. Ejemplos: utilizar una red social (externa) para hacer reclutamiento, dentro de las responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo.

## Ejemplos de ítems a tomar en cuenta en la definición de políticas

En función de la apertura realizada en el punto anterior, se pueden separar los aspectos a tomar en cuenta:

- Personal no laboral.
- Personal laboral.
- Organizacional.

A continuación se exponen algunas ideas a tener en cuenta a modo de ejemplo para que, sobre la base de ellas, cada lector reflexione acerca de cuáles aspectos realmente deben ser contemplados en su empresa en particular.

- *Uso de los bienes de la organización.* Contempla la utilización de equipos, conexiones, software y dispositivos de todo tipo, así como el tiempo de trabajo insumido. Este aspecto es considerado en la mayoría de las organizaciones y se tiene en cuenta desde hace mucho tiempo, ya que la mayoría de las empresas comenzaron a delimitar el uso de Internet en su versión 1.0.

- *Publicación de información de la compañía.* Debe diferenciarse la publicación de información a título personal de la realizada en relación con las funciones laborales.  
Las publicaciones a título individual, usualmente, están prohibidas en todos los casos.  
En relación con las publicaciones derivadas de las funciones de cada puesto de trabajo, se deberán fijar límites de responsabilidad según las diferentes posiciones.
- *Utilización de las redes sociales para fines relacionados con los respectivos puestos de trabajo.* Se delimita el uso.
- *Utilización de redes sociales para fines estrictamente personales y no relacionados con los puestos de trabajo.* Usualmente no está permitida.
- *Utilización de redes sociales como parte de las tareas/responsabilidades del puesto.* Usualmente se diseña un procedimiento específico.
- *Participación en foros, wikis u otras redes colaborativas en representación de la organización.* La información que se puede compartir se define previamente y se delimita el nivel de autoridad y alcance.
- *Posiciones frente a temas controvertidos, políticos, etc.* Si bien este aspecto no es considerado con frecuencia, excepto en algunas empresas específicas como medios de comunicación, es un punto que puede ser contemplado.
- *Aspectos relacionados con incumplimiento de leyes o políticas organizacionales.* Las empresas fijan políticas de diferente tipo con relación a cómo debería ser la observancia de estas pautas dentro de los social media. Ejemplo: si la organización cuenta con políticas en relación con responsabilidad social empresarial, un colaborador no podría hacer manifestaciones públicas en contra de ellas.

No sugerimos reemplazar las políticas por medidas coercitivas.

Muchas organizaciones controlan la utilización de la comunicación 2.0 a través del hardware, es decir, limitando el uso de ciertos sitios en los dispositivos que la organización pone a disposición de sus colaboradores (por ejemplo, conexión a Internet en laptops y ordenadores en sus diferentes variantes y en teléfonos que la admiten).

Este tipo de medidas son siempre de alcance limitado. No será posible ejercer un control de este tipo, por ejemplo, sobre los teléfonos inteligentes que son de propiedad de cada colaborador.

## **Cursos de acción con relación a la utilización de social media dentro de la organización**

Como se verá en la Parte III de esta obra, las organizaciones, en especial las que cuentan con un gran número de colaboradores, podrían implementar diferentes niveles y opciones de participación al utilizar las tecnologías sociales.

Para ello, primero se deberá analizar el posible alcance de este proyecto, que luego podrá ser implementado en etapas. Dentro de este estudio preliminar, un aspecto fundamental a definir serán las políticas al respecto.

Las diferentes posibles aplicaciones de social media dentro de la organización serán tratadas en los siguientes capítulos:

- Cómo gestionar social media dentro de la organización
- Nueva era de la colaboración. Wikis y otras aplicaciones
- Blogs, microblogs y comunicación instantánea
- Redes sociales dentro de la organización
- Desarrollo de competencias y social media

En el primero de ellos se analizará especialmente la necesidad de que las organizaciones establezcan criterios de aplicación y utilización interna de los social media. No hay una única receta, cada empresa definirá estos criterios a su medida.



# Capítulo 6

## Social media y selección de personas. Reclutamiento 2.0 y Headhunting 2.0

### Temas del capítulo

- Social media: una nueva forma de estar en contacto con el mercado
- Conectividad e inmediatez
- Información disponible y selección de personas
- Buenas prácticas para la atracción, selección e incorporación de personas
- Atracción 2.0
- Reclutamiento de personas antes de los social media
- Reclutamiento 2.0
- Información en la Red *versus* antecedentes laborales
- Primera selección y social media
- Las redes sociales ofrecen servicios de reclutamiento
- Headhunting y Headhunting 2.0
- Otras aplicaciones menos frecuentes en Reclutamiento 2.0 y Headhunting 2.0
- Confirmación de información previa al ingreso (referencias laborales)
- Comentarios finales sobre social media y su relación con temas de reclutamiento y selección

## Social media: una nueva forma de estar en contacto con el mercado

El reclutamiento y la selección de personas a través de social media pueden ser vistos y analizados desde diferentes perspectivas. Algunas de las posibilidades son:

- Como una “fuente de reclutamiento”.
- Como un medio nuevo para establecer conexión con eventuales futuros colaboradores.

Analizaré a continuación ambas opciones con sus respectivos alcances.

Considerar social media una fuente de reclutamiento me parece un enfoque totalmente adecuado, dado que, efectivamente, lo es. Por lo tanto, difundir una vacante a cubrir vía Twitter o publicar un anuncio de búsqueda en Facebook es una forma de utilizar las redes sociales como una fuente de reclutamiento.

Sin embargo, en este capítulo se verá que es posible comunicarse con el mercado de otras formas –además de las mencionadas en el párrafo anterior–, desde hacerlo con el propósito de construir o reforzar una marca, un producto, una empresa o lo que se denomina “marca empleadora” (*employer branding*), hasta participar en grupos de debate como una forma de generar nuevos contactos. Por supuesto, siempre será posible, además de todo esto, publicitar un anuncio, es decir, utilizar las redes sociales como fuente de reclutamiento directo.

En nuestra opinión, la segunda variante descrita es la que explota en toda su magnitud las posibilidades de las herramientas de interacción social que brinda la Web.

Antes de comenzar el desarrollo de los temas de este capítulo, y como ya se mencionara en la *Introducción*, creo importante señalar que se hará, en algunos casos, una referencia a cómo se hacían las cosas antes de la existencia de los social media y luego, a partir de la inclusión de estas herramientas en los procedimientos de trabajo.

Con los métodos más tradicionales de selección de personas, incluso algunos relativamente recientes, derivados de la utilización de la Web 1.0, se podía obtener una serie de informaciones que, en todos los casos, luego debían ser corroboradas.

Esto no ha cambiado. Si, por ejemplo, se debe seleccionar un jefe de costos, se evaluarán sus conocimientos y su experiencia, a través de un examen y/o en una entrevista. Ambas mediciones o evaluaciones se realizan al estilo tradicional.

Sin embargo, el uso de las redes sociales le permitirá otros análisis adicionales: conocer acerca del comportamiento de una persona en la red. A este nuevo concepto se lo conoce como “huellas digitales” y me referiré a él más adelante.

El comportamiento de una persona en las redes sociales es, al igual que otros comportamientos que pueden evidenciarse en cualquier otro ámbito, una forma de comunicar, de expresar ante otros quién se es.

Por otra parte, los social media constituyen un ambiente que permite reclutar a personas con ciertas características específicas.

Por lo tanto, los social media, además de una fuente de reclutamiento, son un indicador de comportamientos. En social media se puede conocer mucho más a una persona; todos nosotros evidenciamos comportamientos a través de nuestra participación en las redes sociales, tanto por lo que se hace y dice como por lo que no se hace y dice.

Visto desde una mirada convencional, se podría decir en una primera instancia que publicitar un anuncio en una red social es muy similar a hacerlo, por ejemplo, en una web laboral. Sin embargo, es al mismo tiempo diferente.

Si bien la publicación de anuncios en Internet fue un cambio relevante, solo se llegaba a personas que tenían acceso a la Web y sabían utilizarla. Las herramientas sociales plantean retos y circunstancias diferentes.

Muchos se preguntan si el reclutamiento en social media, a través de la publicación de un anuncio, puede ser considerado una nueva forma de reclutamiento o es solo valerse de un nuevo instrumento para hacer más de lo mismo.

En resumen, cuando un responsable de una búsqueda debe cubrirla, recurrirá a todos los caminos posibles para lograrlo. No creo que esto cambie por el uso de una tecnología u otra. Sin embargo, debemos ser conscientes de que las nuevas formas de comunicación y de relacionamiento conforman un nuevo medio en el cual interactuar, y estos cambios afectan a todas las relaciones, también las laborales, y modifican, hasta un alcance aún no claramente definido, la forma de trabajar de los especialistas en Recursos Humanos.

## Conectividad e inmediatez

La conectividad es un concepto doble. Por un lado, comprende aquellos dispositivos necesarios para alcanzarla y, por otro, implica el comportamiento de cada persona que interviene. Aun con los dispositivos necesarios se puede, o no, estar conectado con otras personas, es decir, establecer relaciones y comunicación, incluso con personas no conocidas previamente.

De la definición sugiero al lector destacar la idea de potencialidad, es decir, se posee la *capacidad de estar conectado* a través de un dispositivo que así lo permita (teléfono inteligente, ordenador, tablet) y la participación en determinados ámbitos, como haber creado previamente un perfil en una red social.

Por lo tanto, la conectividad nos plantea poseer una capacidad de hacer “algo”, en este caso, de establecer conexión con otras personas.

Dicha conectividad o capacidad de estar conectado no implica una real comunicación con otros. Solo determina la potencialidad de hacerlo.

Los social media también ofrecen la posibilidad de que dicho contacto sea inmediato, es decir, que el mensaje emitido llegue de manera instantánea al conjunto de posibles receptores.

Si bien nada puede garantizar que uno u otro concepto se verifiquen realmente, la posibilidad está: conectividad e inmediatez.

En resumen, entre las principales características de los social media se pueden mencionar la conectividad sin límites, ni geográficos ni culturales, y la ya mencionada inmediatez.

En relación con la temática que se trata en este capítulo, la selección de personas, la capacidad de que dichas personas estén conectadas a la Red en todo momento, en todo lugar, presenta la posibilidad de una comunicación mayor, de una llegada de los mensajes de manera directa y más rápida, recordando que el mensaje no será, necesariamente, una oferta de empleo. Las acciones a realizar podrán ser diversas: comunicar ofertas de empleo o brindar información sobre la organización, entre otras posibilidades.

Por lo tanto, la recepción de mensajes y la eventual respuesta a cualquier estímulo serán, también, en cualquier momento y lugar.

En la Parte I, en el capítulo *Social media y su influencia en la vida cotidiana de las personas*, me he referido a la conectividad.

En la conectividad o la capacidad de estar conectados se pueden distinguir grados, desde personas que están conectadas en todo momento hasta otras que lo están solo durante algún período a lo largo del día (o de la semana). La tendencia es ampliamente creciente, por lo cual, cada vez más, personas de todas las edades pasan de un grado bajo de conectividad a uno mayor.

Esta conectividad permanente puede tener, considerando la temática que nos ocupa, sus pros y sus contras. Los pros están fácilmente a la vista: es posible llegar al mercado de postulantes de una manera rápida y directa. Entre los aspectos negativos que implica, se podría destacar la cantidad de información disponible, en cuyo marco se corre el riesgo de que la noticia que se quiere divulgar no llegue a ser vista por el interesado, es decir, la información llega entre otro gran cúmulo de cosas y es pasada por alto.

## **Información disponible y selección de personas**

Uno de los primeros aspectos que hay que tener en cuenta, antes de analizar en profundidad los temas de este capítulo, es que en la Web existe un conjunto de información disponible que puede ser utilizada, por ejemplo, en el tema que nos ocupa: reclutamiento y selección.

No debe pensarse que la palabra “utilizar” con relación a la información disponible implica una connotación negativa. Todo lo contrario. La Red *existe*, se ha multiplicado por un sinnúmero de razones que están fuera del tema tratado en esta obra. Por lo tanto, los social media son una realidad que primero debe ser analizada y luego, sobre la base de criterios definidos, incorporada a los distintos métodos de trabajo organizacionales.

Una de las buenas prácticas en materia de utilización de social media es la selección externa de personas a través de las nuevas tecnologías de comunicación social.

La aplicación o la utilización de social media en relación con la disciplina de Recursos Humanos no está aún muy desarrollada. Sin embargo, con distinto grado de profundidad, se utiliza en procesos de selección de personas, y en especial en reclutamiento.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que la aparición del reclutamiento a través de la Web 2.0 ha modificado el comportamiento de los buscadores de empleo, los cuales esperan “ser encontrados” por los selectores y, usualmente, participan activamente en diferentes redes con este propósito.

Algunos especialistas sostienen que las redes sociales ofrecen la oportunidad de buscar información –sobre postulantes–, más allá de lo que ellos hayan consignado en sus currículum vitae, que envían con el propósito de participar en diferentes procesos de selección. Esto es parcialmente cierto, depende del manejo que cada persona lleve a cabo con relación a su participación en dichas redes sociales.

Frente a esta afirmación, muchos se preguntan si es ético o no que los selectores visiten las redes sociales buscando información sobre las personas que se postulan. Este cuestionamiento se formula en relación con aquellas redes sociales que son consideradas “personales”, como Facebook. Casi como una contradicción, al mismo tiempo, estos analistas de las nuevas tecnologías no consideran inapropiado que la búsqueda de información se realice en las redes sociales que se consideran profesionales, como LinkedIn. Me parece que este tipo de posiciones son inconducentes y carentes de interés.

Por último, y antes de continuar con el análisis más detallado de los temas del presente capítulo, es importante relacionar el reclutamiento utilizando herramientas sociales con el tipo de búsqueda. Dicho reclutamiento será más efectivo cuando el perfil buscado se oriente a potenciales usuarios de social media. Este último comentario debe leerse sin prejuicios. El uso de las nuevas tecnologías no tiene una relación directa con la edad sino con las competencias del individuo en cuestión.

## Buenas prácticas para la atracción, selección e incorporación de personas

Esta obra pretende dar una visión abarcativa sobre el posible uso de social media en relación con la disciplina de Recursos Humanos. Sin embargo, es importante señalar que no se hará un tratamiento completo sobre selección de personas, sino que solo se analizarán algunos aspectos relacionados con la temática central de esta obra. Si el lector desea conocer más en profundidad aspectos específicos de selección, estos han sido tratados en otros libros<sup>1</sup>.

Los temas de este capítulo, además, se analizarán de acuerdo con la perspectiva planteada en esta parte de la obra: la utilización de la Web 2.0 fuera del ámbito de la organización.

Las organizaciones, según las buenas prácticas, implementan una serie de subsistemas de Recursos Humanos; uno de ellos es *atracción, selección e incorporación de personas*.

En este subsistema se parte de la necesidad de cubrir una posición y del respectivo perfil de la búsqueda, para continuar con la atracción, y luego la selección, y finalizar con la incorporación de personas a la organización. Incluye la inducción.

La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un apropiado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que considere más conveniente.

Un proceso de selección, de cualquier tipo, comienza por la atracción. Para ello las organizaciones utilizan diferentes medios; entre los más usuales se puede mencionar la publicación de anuncios en periódicos.

### Atracción

Es una etapa del proceso de selección de personas durante la cual se realizan una serie de acciones para atraer a los postulantes más adecuados en relación con el puesto que se desea cubrir.

En la Web 2.0 se puede realizar una atracción análoga a la descrita en la definición precedente, como por ejemplo publicar anuncios y, además, aprovechar sus ventajas de manera más global. A esta “atracción ampliada” se la denominará *atracción 2.0*.

<sup>1</sup> Otras obras de la autora sobre selección y temas relacionados: *Selección por competencias* (Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005); *Elija al mejor* (Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005); *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II* (Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009), y *Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III* (Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010).



La manera en que se utilizan las fuentes de reclutamiento es un aspecto fundamental de la atracción y la selección. En todas las épocas, la elección de la o las fuentes de reclutamiento fue un factor clave para el proceso de selección en su conjunto y, por decirlo de algún modo, siempre se consideró una suerte de “arte” que maneja, con mayor o menor solvencia, el selector.

Elegir una fuente de reclutamiento adecuada es la base del éxito de un proceso de selección. Por ejemplo, si el director del proceso de selección equivoca el periódico en el cual se publicita un anuncio, es posible que obtenga muchas postulaciones pero no las adecuadas.

Estos principios básicos aplican, también, a la utilización de la Web 2.0. Si se utiliza esta vía y las personas a las cuales se desea llegar no son sus usuarios más frecuentes, puede ser un camino equivocado.

Si, por el contrario, se desea atraer especialmente a usuarios de Web 2.0, quizá no sea pertinente la publicación de un anuncio en medios tradicionales, como un periódico.

No obstante, en la actualidad se utilizan diversas fuentes de manera combinada y simultánea, por ejemplo: un anuncio en un periódico, otro en una web laboral y acciones en redes sociales.

## Atracción 2.0

La denominación *atracción 2.0* hace referencia al conjunto de acciones que se realizan a través de las redes sociales, con el propósito de atraer personas.

Los social media ofrecen una serie de variantes que pueden ser utilizadas con este fin, pero no todas han sido consideradas en la preparación de esta obra: solo se muestran algunas de las múltiples posibilidades. Al mismo tiempo, solo se mencionan ejemplos de buenas prácticas, no todas las posibles.

Desde la perspectiva del responsable de Recursos Humanos, es posible realizar acciones conjuntas con otras áreas de la organización, como Mercadeo o Marketing y Relaciones institucionales o Imagen corporativa, y crear ciertos perfiles en la Web, con el propósito de atraer tanto a posibles usuarios/clientes como a posibles nuevos colaboradores, además de construir imagen y marca corporativa. En este caso, la atracción sería un concepto amplio.

El concepto *atracción 2.0* podría definirse de la siguiente manera.

### Atracción 2.0

Conjunto de acciones que se realizan, utilizando tecnologías sociales, con el propósito de atraer a los postulantes más adecuados, en relación con el puesto que se desea cubrir.

Uno de los aspectos que se tienen en cuenta a la hora de atraer personas es el concepto de marca e imagen de la organización. Para atraer clientes son importantes la marca y la imagen de los productos y los servicios que se ofrecen. Para atraer futuros colaboradores, se identifican otros conceptos de marca: marca empleadora y marca de Recursos Humanos.

La marca empleadora, que también se denomina con la expresión inglesa *employer branding*, es un tema de preocupación entre los especialistas de Recursos Humanos. Este concepto, muy interesante por cierto, se construye sobre la base de una serie de acciones que no necesariamente tienen relación con los procedimientos de selección de personas, o al menos su conexión no es de manera directa, y, sin embargo, su resultado afecta al reclutamiento.

Los social media ofrecen un ambiente ideal para trabajar en esta dirección, creando, mejorando o intensificando, según corresponda, la imagen de la empresa en la comunidad.

En relación con este tema es importante tener en cuenta que, con frecuencia, se publican notas en periódicos y revistas sobre las empresas donde las personas más desean trabajar. Estos criterios, muchas veces, se mezclan con otros, tales como marcas de consumo masivo muy conocidas, imagen empresarial de confianza por otros motivos, como puede ser el caso de aquellas empresas que realizan acciones a favor del medio ambiente.

Contar con una buena imagen empleadora, cualquiera sea la razón por la cual se haya construido, siempre es bueno para la organización y, en particular, para la atracción y el reclutamiento. Por estos motivos es que se propone realizar acciones conjuntas entre varias áreas o sectores de la empresa en el momento de analizar –y luego llevar a cabo– la participación organizacional en social media.

Estas opciones quizá no son aplicables en todo tipo de organización, pero, desde ya, son muy indicadas para empresas grandes, preocupadas especialmente por la atracción permanente de nuevos colaboradores.

Ejemplos de acciones en redes sociales:

- *Facebook*: crear un perfil de la empresa con propuestas atractivas para los internautas: imágenes, fotos, textos breves, etcétera.
- *YouTube*: a través de vídeos, mostrar aspectos atractivos de la organización, de los productos que se ofrecen, de las instalaciones, etcétera.
- *LinkedIn*: crear un perfil de empresa apelando particularmente a contactos profesionales, grupos de debate, etcétera.
- *Twitter*: es posible direccionar esta herramienta a la imagen de los productos y servicios de la empresa o bien, en relación con los temas que nos ocupan, utilizarla para brindar información sobre la empresa con el propósito específico de difundir las opciones de carrera que en la organización se ofrecen y otra información de interés que, indirectamente, contribuya a crear una imagen atractiva para buscadores de empleos y, además, para aquellos que podrían estar interesados en trabajar en esa organización en el futuro. Dentro de esta red social se puede, además, formar parte de diversos grupos, convocados por otras empresas, especialistas, etc., como una forma de incrementar los propios contactos.

El propósito de la *atracción 2.0* no es “atraer” a ciertos perfiles en particular, como cuando se desea cubrir una o varias posiciones, sino “ganar amigos” sin un propósito específico en el corto plazo.

### **Marca empleadora/ Marca del empleador**

Lograr esta “marca” implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador tanto para los colaboradores actuales como para los futuros.

Implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en la organización. Sin embargo, esta imagen positiva no debe basarse sólo en consignas publicitarias sino que, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos.

En la actualidad es un concepto muy difundido, conocido también por la expresión inglesa *employer branding*.

Luego, y en relación con la temática de este capítulo, se puede utilizar cualquiera de los ejemplos mencionados –Facebook, YouTube, LinkedIn– u otra red social, con los siguientes fines:

- Publicar un anuncio para que las personas se postulen. Los primeros en ser convocados serán los “amigos”, contactos, de los perfiles empresariales mencionados más arriba.
- Reclutar a personas con ciertas características, entre los “amigos”, contactos, de los perfiles empresariales mencionados más arriba. Además, según corresponda, realizar un auténtico *headhunting 2.0*.

La atracción de personas no es un tema nuevo. Las organizaciones han “atraído” a futuros colaboradores con múltiples elementos a lo largo de la historia. Por ejemplo, para una entidad bancaria, un edificio sólido era una buena imagen para atraer tanto a posibles inversores como a futuros empleados. Los elementos o factores han ido variando a través del tiempo.

En la tabla siguiente se presenta la atracción de personas según las distintas aplicaciones tecnológicas utilizadas. Las de aparición más reciente se suman a las precedentes.

	Principales elementos	Comentarios
Atracción	Imagen institucional. Anuncios en periódicos, radio, televisión, etcétera.	La imagen institucional es muy importante y deviene de un sinnúmero de factores, desde las instalaciones hasta la publicidad institucional, entre otros emergentes. La publicación de anuncios se realiza considerando el receptor del mensaje.
Atracción en la Web 1.0	A lo anterior se suma: sitio organizacional. Anuncios en web laborales.	A lo anterior se suma la participación en la Web con un sitio organizacional, en el cual se pueden publicitar posiciones ofrecidas junto con la utilización de las web laborales como una fuente adicional de reclutamiento.
Atracción 2.0	Presencia organizacional en las redes sociales. Detección de posibles candidatos en las redes sociales. Difusión de vacantes a través de redes sociales.	A todo lo anterior se suma la participación de la organización en redes sociales a través de la creación de perfiles organizacionales junto con una participación activa de difusión (concepto de marca empleadora), la publicación de ofertas laborales y la aplicación de headhunting 2.0.

Sobre la izquierda se identifican 3 niveles, por orden de aparición: *Atracción*, *Atracción en la Web 1.0*, *Atracción 2.0*. Es importante destacar que los distintos elementos mencionados pueden combinarse, sin desecharse ninguna opción. Ejemplo: una empresa puede considerar como relevantes la imagen institucional, los anuncios en periódicos, radio y televisión, y sumarle a todo la presencia en las redes sociales.

La tabla anterior debe analizarse como la representación de una evolución y, además, un uso combinado y creciente de la atracción por múltiples vías.

Como ya se expresara, en la atracción no debe dejarse fuera ninguna opción que se considere pertinente en relación con el perfil buscado, en especial si la búsqueda se orienta a perfiles escasos en el mercado y otras situaciones similares.

La *atracción 2.0* propiamente dicha tiene una aplicación mayor en grandes empresas, donde se desea generar nuevos contactos y posibles postulantes de manera constante; sin embargo, se recomienda su análisis y su consideración en empresas de todo tipo y tamaño.

En muchos casos, la “atracción” implica atraer amigos/contactos que, en algún momento, podrán estar interesados en una posibilidad laboral. En estos casos, el propósito será generar contactos sin un motivo específico. Luego estos podrán ser, eventualmente, reclutados y participar en un proceso de selección.

## **Micromensajes –Twitter– al servicio de la atracción de personas**

Como el lector ya sabe, a través de los microblogs, como Twitter, solo es posible escribir mensajes cortos, de no más de 140 caracteres. El crecimiento de esta red social es exponencial; cada día, más y más usuarios se ven atrapados por la versatilidad de este tipo de comunicación.

En relación con el tema que nos ocupa en este capítulo, pareciera que un microblog ofrece un espacio muy acotado para publicitar el perfil de una búsqueda. Sin embargo, brinda muchas opciones interesantes, que analizaremos a continuación.

En un mensaje corto es posible:

- Crear una imagen en social media a través de acciones concretas tendientes a crear/mejorar/intensificar la marca empleadora –concepto ya desarrollado en las primeras páginas de este capítulo–.

Además de crear una imagen atractiva para buscadores de empleo, se pueden realizar acciones mucho más concretas de reclutamiento, como alguna/s de las que se describen a continuación:

- Publicar un link a un sitio web, un blog, etcétera.
- Dirigir a los receptores de tweets a una red social específica, como por ejemplo Facebook o LinkedIn, donde se ofrece mayor información.
- Convocar a los receptores de tweets a ver un vídeo en YouTube donde se ofrezca mayor información sobre la empresa que está reclutando personal y/o una posición ofrecida de manera específica.
- Se puede alertar sobre necesidades de personal de manera muy sintética y que los interesados envíen un mensaje directo al emisor del tweet.
- Anunciar que se busca personal e indicar una dirección para escribir, un teléfono al cual llamar u otro medio de contacto similar.
- Otras opciones que cada lector pueda imaginar, siempre en 140 caracteres.
- En resumen, dado el estilo de los micromensajes, a través de ellos es posible difundir frases cortas y enviar links. Estos podrán ser referidos a temas concretos, como por ejemplo el perfil de una búsqueda o mensajes de otra índole con el único propósito de difundir la imagen de la organización, creando o fortaleciendo la “marca empleadora” de la misma (*atracción 2.0*).

Si bien –como se expusiera en párrafos previos– es posible realizar reclutamiento a través de Twitter, esta opción nos ofrece la herramienta por excelencia para la *atracción 2.0* a través de la difusión de una imagen organizacional atractiva para la comunidad en general, y particularmente para buscadores de empleo actuales o futuros, e incluso indirectos o de segundo grado (la imagen positiva es percibida por un amigo o familiar que alienta al buscador de empleo activo o pasivo a prestar especial atención a las ofertas de la organización en cuestión).

A continuación veremos algunos ejemplos sobre *atracción 2.0* no específica, es decir, la que se lleva a cabo solo creando una imagen positiva frente a la comunidad a través de difundir información variada.

- Noticias de todo tipo sobre la organización. Las empresas que son más conocidas, y cuyo nombre se lee más en las redes sociales o en los medios de comunicación en general, son percibidas por los buscadores de empleo como más atractivas para trabajar allí.
- Anécdotas positivas sobre jefes y colaboradores.
- Acciones de la organización en relación con la sociedad en su conjunto, cuidado del medio ambiente, responsabilidad con los colaboradores, etc.
- Mejoras en instalaciones, procesos, métodos de trabajo, o cualquier otra acción que permita inferir que la organización va a la vanguardia en su especialidad.

- Participación en las redes sociales, que da idea de espíritu joven, más próximo a las nuevas generaciones.
- Políticas sobre diversidad, flexibilidad laboral y temas relacionados.
- Planes para la conciliación de la vida profesional con la personal entre los colaboradores de la organización.
- Sobre la cultura organizacional.
- Imagen de los fundadores, etcétera.
- Otros aspectos que, según corresponda, puedan ser inspiradores, de acuerdo con la ciudad, región, país, etcétera.

Como se puede apreciar en este listado solo enunciativo de posibles aspectos a difundir, nunca se menciona ningún tipo de posición abierta o tipo de personas o perfiles buscados para integrarse a la organización. El único propósito de la difusión de este tipo de información es crear en el otro el interés por integrarse a esa organización, crear una cierta mística acerca de lo atractivo e interesante que sería trabajar en ella.

Todo lo expuesto en materia de atracción, desde la creación de una marca empleadora hasta la difusión de información organizacional, debe ser manejado bajo principios éticos, es decir, no debe brindarse información que no sea cierta o induzca a error, conjuntamente con un estilo de comunicación prudente.

Adicionalmente, el receptor de la información no debe percibir, en ningún caso, que le están “sobrevendiendo” la empresa, dado que si esto ocurre, quizá se logre el efecto contrario al deseado.

En resumen, las herramientas sociales se combinan, se utilizan de manera conjunta para llegar a la mayor cantidad de personas, tanto para comunicar temas organizacionales y/o profesionales, como para el caso que nos ocupa en particular: el reclutamiento de personas a través de social media.

Por último, dadas las características de los social media, el manejo de ellos bajo principios éticos es de vital importancia. La confianza es difícil de construir y puede perderse con una sola acción desafortunada.

## Reclutamiento de personas antes de los social media

Antes de entrar de lleno al tratamiento del reclutamiento de personas a través de social media, creo importante puntualizar algunos aspectos generales, comenzando por uno bastante conocido: recordar que *reclutamiento* no es lo mismo que *selección*.

En el reclutamiento se atrae a posibles candidatos según el perfil de la búsqueda y luego, en una segunda etapa, se elige a aquellos que se considera más adecuados tras aplicárseles diversas mediciones de capacidades. Los social media son una herramienta muy interesante para realizar reclutamiento. En cambio, si bien alguna de sus herramientas puede llegar a facilitar la selección –por ejemplo, una entrevista on line–, ciertos pasos del proceso de selección deberán realizarse de manera presencial.

A continuación, dos definiciones relevantes (ver recuadro izquierdo).

El reclutamiento, por su parte, puede ser interno o externo. A continuación las definiciones de ambos conceptos (ver recuadro derecho).

### Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.

### Selección

Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

### Reclutamiento externo

Es la forma más frecuente de realizar un reclutamiento, e implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, usualmente a través de anuncios, en periódicos o Internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos.

### Reclutamiento interno

Cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia organización se denomina *reclutamiento interno*. En ese caso se utilizan anuncios, por ejemplo, a través de la intranet, con el propósito de generar la autopostulación.

## Reclutamiento. Un poco de historia

No es mi propósito escribir acerca de la historia de las buenas prácticas de Recursos Humanos. No obstante creo interesante, en especial para el lector joven, recordar cómo cambió la forma de trabajo en los últimos 30 años.

Hasta hace unas pocas décadas, tanto el reclutamiento como la selección eran tareas totalmente manuales y que se realizaban sobre la base de información en papel.

Las empresas publicaban anuncios en periódicos, los postulantes preparaban sus CVs (currículum vitae) en papel junto con sus respectivas cartas de presentación, y la lectura de ambos documentos se realizaba sobre dicho soporte.

Con la proliferación de los ordenadores personales y otras variantes de menor tamaño y costo, desde fines de la década del 80 y principios de los 90 las empresas y las consultoras pudieron acceder más fácilmente a sus propias bases de datos.

Estas bases de datos fueron un avance espectacular. Por ejemplo, era posible la aplicación de filtros en la búsqueda. Viene a mi memoria una imagen, absurda desde la mirada actual, de una máquina buscando posibles candidatos durante horas y haciendo un ruido particular. Hoy la misma búsqueda se realiza en segundos y, desde ya, en silencio.

Si bien fue un paso importante, el costo del mantenimiento de dichos bancos de postulantes era demasiado elevado, dado que los poseedores de las bases de datos debían primero obtener la información y, luego, ingresar y actualizar los antecedentes allí guardados. Pocas empresas y consultoras contaban con un buen servicio.

En la empresa de consultoría que dirigía en aquellos años llegamos a tener varios colaboradores, y en doble turno, para llevar a cabo esta tarea; de todos modos, nunca lograba tener absolutamente al día la información de la base de datos de postulantes: una tarea titánica imposible de cumplir a pleno.

## Reclutamiento 1.0

Sobre fines de los 90 y comienzos de los 2000, las bases de datos con postulantes se transformaron drásticamente con el advenimiento de Internet.

El ingreso de datos de postulantes y su mantenimiento pasó, de ser responsabilidad de la empresa/consultora propietaria de la base de datos, a ser tarea del postulante interesado en ser considerado frente a eventuales búsquedas.

Los costos de las bases de datos bajaron de manera estrepitosa, no el costo en sí, sino la situación ya mencionada de la obtención de los datos, primero, y luego de su ingreso y mantenimiento en las bases.

Al mismo tiempo, surge un nuevo servicio, disponible para empresas y consultoras: las web laborales.

### Reclutamiento 1.0

Conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces utilizando las posibilidades de la Web 1.0.

Generalmente se utilizan los sitios o páginas web organizacionales en los cuales se ofrecen diferentes posiciones vacantes, además de las web laborales y los sitios de consultoras de Recursos Humanos.

Lo descrito en los últimos párrafos se conoce, también, como *reclutamiento 1.0*, es decir, aquel que se realiza tanto en la base de datos propia –en el caso de contar con ella–, la cual se construye a partir del ingreso de información de los postulantes en los sitios organizacionales (empresas, consultoras, etc.), como mediante la utilización de las web laborales.

## Reclutamiento 1.0 *versus* reclutamiento

Se utiliza la denominación *reclutamiento 1.0* para aquel que se lleva a cabo utilizando Internet en su “versión” 1.0. Si bien muchos utilizan este nombre para todo reclutamiento que no utilice Web 2.0, en mi opinión esto es inadecuado, ya que creo importante separar las diferentes variantes de reclutamiento, ubicando cada una en una secuencia: reclutamiento, reclutamiento 1.0, reclutamiento 2.0. En la actualidad –y posiblemente continúe así por unos cuantos años más– se utiliza una combinación de las tres variantes mencionadas.

Precisando la clasificación expuesta en el párrafo anterior, es importante destacar, a modo de ejemplo, que cuando se publica un anuncio en un periódico donde

### Web laborales

Sitios o páginas de Internet que ofrecen servicios de intermediación entre empleadores y postulantes. Los interesados en encontrar un empleo ingresan allí sus datos personales (que ellos mismos deberán mantener actualizados), para ser “encontrados” por futuros empleadores. Adicionalmente los empleadores publican allí sus ofertas de empleo. Las web laborales ofrecen otros servicios a sus usuarios buscadores de empleo (postulantes); por ejemplo, les informan acerca de la existencia de búsquedas relacionadas con su perfil, para interesarlos en una eventual postulación. Este tipo de acciones son beneficiosas tanto para el buscador de empleo como para la organización que desea cubrir una posición.

se indica a los interesados que las postulaciones deben ser enviadas a una dirección de correo electrónico, este tipo de atracción de personas no puede incluirse en el reclutamiento 1.0. En estos casos, se utiliza un reclutamiento al estilo tradicional, solo que en lugar de correo postal (sobre y currículum vitae en papel), se reciben postulaciones a través de una dirección de correo electrónico.

Si se analiza la forma de trabajar en empresas y consultoras, se podría mencionar que en muchos casos se reciben currículum vitae como adjuntos a un correo electrónico que, con frecuencia, son leídos rápidamente en la pantalla para luego ser impresos y, a partir de esta versión “en papel”, se procede a su análisis y posterior selección. Lo descrito implica “reclutamiento” sin ningún aditamento.

En el reclutamiento 1.0, las personas ingresan sus datos personales en determinados sitios (de la organización o de consultoras) y también en las denominadas web laborales, ya sea porque un determinado anuncio llamó su atención o bien para ser “encontrados” allí por futuros empleadores.

Las web laborales ofrecen otros servicios a sus usuarios (postulantes); por ejemplo, les informan de la existencia de búsquedas relacionadas con su perfil para interesarlos en una eventual postulación. Este tipo de avisos se realiza a través del envío de un correo electrónico.

## Qué se busca en un reclutamiento

Es importante tener en cuenta que en un reclutamiento realizado “a mano” –como el que se describió más arriba–, en uno realizado utilizando Internet –o reclutamiento 1.0– o en la versión más actual, el reclutamiento 2.0, siempre se busca cubrir un puesto de trabajo de manera satisfactoria. Solo cambia el soporte, el medio por el cual se realiza el reclutamiento; el objetivo central es el mismo: se espera encontrar al candidato adecuado para una determinada posición.

Por lo tanto, es importante recordar el concepto *perfil de la búsqueda*.

## A quién se atrae / quién se postula en cualquier tipo de reclutamiento

Al igual que lo comentado en el punto anterior, es importante tener en cuenta que, en todos los casos, *se atrae*. A posteriori, dicha atracción implica que la persona que fue “atraída” *se postula*. Dicha persona poseerá ciertas características que luego serán evaluadas en el proceso de selección. Así como se puede definir un perfil de la búsqueda, cada persona tiene su propio perfil como postulante.

Además, en torno a una persona existe un conjunto de información; usualmente, para referirse a ella se utilizan los términos “antecedentes” y, por extensión, “currículum vitae”.

### Perfil de la búsqueda

Conjunto de capacidades requeridas para un puesto de trabajo, necesario para realizar la selección de su futuro ocupante. Puede incluir, además, factores adicionales.

La elaboración del perfil de la búsqueda es, en general, una responsabilidad de la persona que llevará a cabo el proceso de selección, con sus etapas de *reclutamiento y selección*. Si esa tarea está a cargo del área de Recursos Humanos, debe participar, en todos los casos, el cliente interno, futuro jefe del nuevo colaborador.

Si el *descriptivo de puestos* está actualizado, se partirá de ese documento interno. Luego, y en función de los requisitos planteados por el mencionado futuro jefe, se definirán aspectos adicionales a tener en cuenta.

### Perfil del postulante

Conjunto de capacidades de una persona, incluyendo sus estudios formales, conocimientos, competencias y experiencia, así como su motivación tanto en relación con su carrera como para el cambio laboral.

### Currículum vitae - Hoja de vida - Résumé

Presentación ordenada de la información laboral de una persona.

### Currículum cronológico descendente

Modelo de currículum en el cual se detallan los distintos trabajos indicando organización, puesto, tareas y responsabilidades, comenzando por el empleo actual o último hasta el primer empleo.

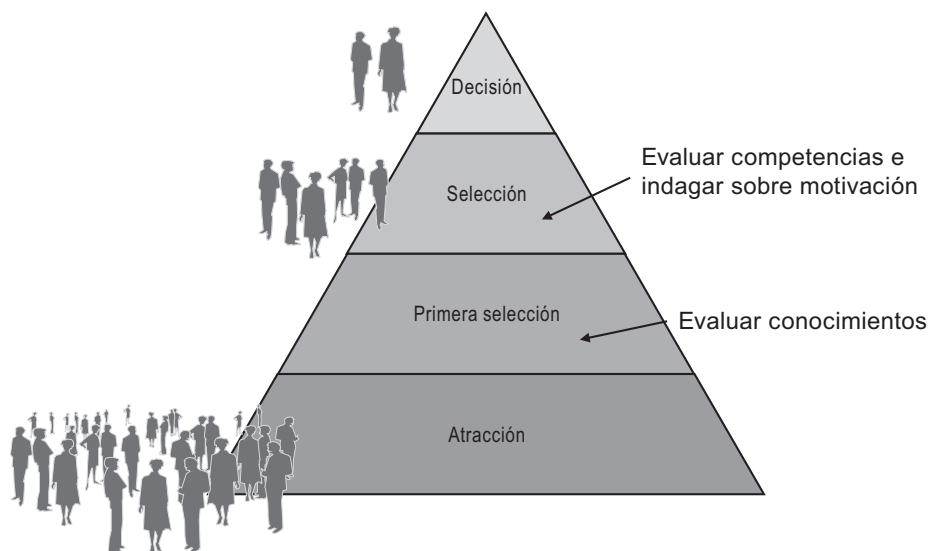
Es el más utilizado en la actualidad.

A la izquierda se incluyen algunas definiciones que serán útiles para lograr una mejor comprensión de los temas a tratar más adelante.

Por último, y antes de entrar de lleno al tratamiento del reclutamiento a través de social media, creo importante recordar los principales pasos de un proceso de selección, desde la atracción hasta la decisión (ver figura al pie).

- *Atracción.* En párrafos anteriores se expuso una definición de este concepto. En esta etapa se decide si el reclutamiento será interno, externo o de ambos tipos a la vez, y se definen las fuentes de reclutamiento en función de la o las posiciones que se desee cubrir, por ejemplo: periódicamente.

### Esquema Selección de personas. A partir del Perfil de la búsqueda



cos, revistas especializadas, radio, televisión, consultoras, agencias de empleo, ferias de empleo, etcétera.

Una atracción bien hecha define la diferencia entre tener muchas postulaciones que no aplican y contar con un número menor de buenos candidatos. El responsable de la búsqueda deberá ser un experto sobre los mejores caminos o vías para encontrar los postulantes que la empresa necesita.

- *Primera selección.* Como su nombre lo indica, en esta etapa se llevan a cabo una serie de acciones para dejar fuera de manera temprana a aquellos postulantes que, de todos modos, no integrarán la carpeta de finalistas. Según el tipo de posición a cubrir, se pueden administrar cuestionarios online, exámenes de conocimientos, pruebas sobre valores personales y cuestionarios específicos, entre otras buenas prácticas.
- *Selección.* En esta etapa se administran una serie de pasos, entrevistas y otras evaluaciones más profundas, las cuales se aplican sobre postulantes que han pasado satisfactoriamente la etapa denominada “primera selección”. Entre las herramientas más frecuentes se pueden mencionar: Entrevista por competencias, Entrevista estructurada, Assessment Center Method. El responsable de la búsqueda presentará a su cliente interno una carpeta con los finalistas. Del mismo modo actuará el consultor respecto de su cliente (externo, en este caso).
- *Decisión.* La decisión está a cargo del futuro jefe, el cual –de acuerdo con las buenas prácticas– deberá ser formado en selección de personas.

## Reclutamiento 2.0

Se utiliza la denominación “2.0” para hacer referencia a una serie de conceptos que han sido transformados o modificados de manera relevante a causa de los social media, en este caso, el reclutamiento.

Es posible que antes de leer este trabajo usted tenga ya una posición tomada, a favor o en contra, con relación a

### Reclutamiento 2.0

Conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces utilizando las posibilidades de la Web 2.0 a través de diferentes acciones:

- Publicitar oportunidades para obtener postulaciones.
- Ofrecer posibles puestos de trabajo a personas que no están buscando empleo de manera activa.

En todos los casos, las acciones propuestas tienden a identificar a posibles candidatos para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.

utilizar las redes sociales para el reclutamiento. Cualquiera sea su posición al respecto, creo importante señalar que los especialistas predicen que en unos pocos años –quizá en el año 2020– el reclutamiento tendrá lugar en su totalidad en un ambiente 2.0.

El reclutamiento 2.0 puede realizarse utilizando todas las opciones posibles y diferentes que ofrecen los social media; por lo tanto, invito al lector a leer esta sección de manera creativa, dado que se mencionarán algunas opciones y caminos, pero no todos los posibles.

En este capítulo, como en otros, le sugiero sumar a las ideas aquí descritas las propias, y si desea compartirlas con nosotros, tanto en la *Introducción* como en las páginas finales le hemos dejado nuestras distintas opciones de comunicación para hacerlo.

El reclutamiento incluye la atracción de personas; sin embargo, y dada su importancia dentro de este enfoque, he tratado por separado y en párrafos anteriores la atracción en sí misma, presentando algunas sugerencias sobre cómo atraer personas desde la organización y utilizando social media (atracción 2.0).

En social media es posible atraer personas sin un propósito inmediato específico, al crear desde la empresa o el reclutador vínculos con usuarios de redes sociales para estar conectados con ellos pensando en el día en que sea necesario realizar un reclutamiento concreto, cuando realmente se necesite incorporar un nuevo colaborador.

Para una mejor comprensión de lo expuesto, creo importante relacionar el reclutamiento 2.0 con el esquema de *Selección de personas* expuesto con anterioridad.

Muchas personas confunden las distintas etapas de un proceso de selección y otras le asignan a la tecnología un rol que no le corresponde. Utilizar las nuevas herramientas tecnológicas ofrece una novedosa forma de ver y hacer las cosas, dentro de las etapas mencionadas. Sin embargo, una parte del proceso de selección será siempre presencial. La idea se expresa en el gráfico de la página siguiente.

Como puede apreciarse, en la figura siguiente se ha dividido la pirámide en dos. En la parte inferior es factible utilizar una serie de aplicaciones tecnológicas. En la parte superior se ubican las etapas presenciales de un proceso de selección. A modo de ejemplo, van algunas de las herramientas que podrían ser utilizadas en ambas.

- *Atracción y primera selección:* atracción 2.0, reclutamiento 2.0, bases de datos y aplicación de filtros, cuestionarios de preselección (de diverso tipo), ciertas pruebas de conocimientos, preentrevistas telefónicas o a través de Skype –esta última variante permite la videoconferencia–, entre otras.
- *Selección:* Entrevista por competencias, Entrevista estructurada, Assessment Center Method, evaluaciones psicológicas, otros exámenes adicionales a los mencionados en el punto anterior. Los nombrados son los más utilizados.

### Ubicación del reclutamiento 2.0 y de otras herramientas tecnológicas en *Selección de personas*



Muchos sostienen, y comparto esta apreciación, que el comportamiento de una persona en las redes sociales permite evaluar una serie de aspectos. (Ver el concepto de *huellas digitales*).

Sin embargo, esta evaluación es parcial y no brinda toda la información necesaria que permita tomar una decisión fiable en materia de contratación de personas.

A continuación, se complementará el análisis del reclutamiento 2.0. Como ya se expresara, este se puede hacer utilizando diferentes perspectivas, caminos o vías:

- El reclutador (empresa o firma consultora, según corresponda en cada caso) puede formar parte de una o varias redes sociales, en las cuales fue ganando contactos a lo largo del tiempo. En el momento en que una necesidad surja, podrá enviarles un mensaje a todos sus “contactos/amigos” en cada una de las redes sociales en las cuales interactúa. A esto lo hemos denominado atracción 2.0.
- Dentro del punto anterior, también se pueden solicitar candidatos *referidos* a los contactos de la red. En cualquiera de estos dos casos, las postulaciones serán luego analizadas por el selector.

- Otra forma, que llamaremos “headhunting 2.0”, consiste en rastrear dentro de las redes sociales sobre la base de ciertos parámetros específicos, y solo a las personas que cumplan con esos lineamientos proponerles la posición en oferta.

La gran ventaja de ser un verdadero reclutador 2.0 es que, cuando surge la necesidad, se tiene la posibilidad de conectar a las personas adecuadas en forma casi inmediata, sin necesidad de iniciar un proceso de búsqueda en ese momento.

En este tipo de atracción y posterior reclutamiento, el reclutador “vende” la posición, la empresa, el puesto, la oportunidad de un nuevo trabajo, la oportunidad ofrecida. Es decir, su rol se aproxima al de un vendedor de un producto que señala las bondades de lo que ofrece.

¿Cómo hacerlo? Por ejemplo, la empresa/consultora diseña un espacio en Facebook (u otra red social) y allí los “amigos” o “fans” pueden conocer acerca de las oportunidades ofrecidas, tanto si son de interés para ellos mismos como si desean recomendarlas a sus propios amigos.

Es decir, la información consignada podrá ser de interés del lector, o bien, dentro de la cultura colaborativa que proponen las redes sociales, el lector se sentirá motivado a referir dicha información a otros contactos. Aquí radica la fuerza exponencial del reclutamiento 2.0.

En la actualidad, muchas personas ya tienen su perfil en la Web. Por lo tanto será esta la mejor forma de comunicarse con ellos, es decir, el reclutamiento a través de social media, partiendo de ese supuesto: que las personas ya han publicado su perfil en la Web con fines y propósitos diversos.

En resumen, el reclutamiento 2.0 se realiza cuando la empresa/la firma consultora –según corresponda– desea cubrir una o varias posiciones vacantes.

## **Cada persona posee un perfil en la Web**

Si bien no “todas” las personas poseen un perfil en la Web, cada día son más las que participan de algún modo en social media, y serán estas el foco de las acciones aquí descritas como reclutamiento 2.0.

Los perfiles publicados en la Web son diversos. En algunas redes sociales, como por ejemplo Facebook, las personas usualmente publican poca información útil para hacer reclutamiento, e incluso utilizan nombres ficticios, no necesariamente con el propósito de ocultar su identidad; por ejemplo, adoptan un nombre de fantasía que puede ser conocido por un grupo selecto de amigos, o una abreviación de su verdadero nombre, entre otras variantes.

La información más frecuente en este tipo de red social es:

- Sexo.
- Fecha de nacimiento.
- Situación sentimental.

Incluso, con frecuencia, la foto del perfil no es la propia, o bien es una figura abstracta o de fantasía.

En contraposición, en la red social LinkedIn las personas publican sus datos reales, incluyen información laboral completa y, en algunos casos, esta es complementada con recomendaciones de colegas y antiguos jefes.

Por lo tanto, si bien Facebook tiene un desarrollo mayor, LinkedIn es el ambiente más apropiado para las aplicaciones de tipo organizacional –como, por ejemplo, el reclutamiento de personas–.

Al contactar a una persona a través de LinkedIn, es posible saber acerca de su historia profesional y, además, tener información sobre sus conocimientos, competencias, proyectos personales y preferencias. En ocasiones, referencias laborales o de tipo profesional. Si bien buena parte de esta información deberá luego ser validada en el proceso de selección, brinda en una primera instancia datos abundantes sobre el eventual candidato.

Es conveniente elegir la red social más adecuada al tipo de búsqueda que se está realizando. Volviendo a los ejemplos utilizados, se podría analizar si es más conveniente Facebook o LinkedIn, o ambas de manera combinada. Además, hay que tener en cuenta que existen otras redes sociales<sup>2</sup>, y sobre esa base cada empresa o consultor deberá analizar qué medio es el más conveniente en cada caso. Todos los días pueden nacer nuevas redes o ganar/perder importancia las actuales. La mención de redes específicas debe considerarse solo un ejemplo en la lectura de esta obra.

#### **Perfil (en la Web)**

Información individual proporcionada por uno mismo en una red social de Internet.

Dicho perfil incluye, usualmente, una foto o imagen, e información básica.

<sup>2</sup> Otras redes y solo a modo de ejemplo:

- Doostang: es relativamente reciente y pequeña; agrupa, fundamentalmente, a graduados de escuelas de negocios con entre 5 y 12 años de experiencia.
- Ryze: agrupa a entrepreneurs o aspirantes a serlo. Es, fundamentalmente, una red de negocios.

Sobre los perfiles en la Web, debe tenerse en cuenta que, en el contexto actual, muchas personas los definen con un propósito, consciente o no, de ser “encontrados” por futuros empleadores.

Respecto del reclutamiento 1.0, es necesario observar que, si bien el reclutamiento 2.0 es altamente recomendable y se percibe en la actualidad como el de mayor futuro y expansión, tiene aún una limitación importante: solo es posible llevarlo a cabo entre las personas que tienen sus perfiles publicados en social media. Por lo tanto, en la mayoría de los casos, será una buena idea realizar el reclutamiento tradicional junto con la utilización de redes sociales. Se sugiere complementar la lectura de este punto con lo expuesto en páginas anteriores sobre reclutamiento y reclutamiento 1.0.

Apoyando la sugerencia de utilizar las distintas opciones de reclutamiento de manera combinada, los que trabajamos desde hace mucho en selección de personas sabemos, con social media o sin ellos, que cuando un perfil es difícil de encontrar se deben utilizar todas las opciones disponibles.

## **Candidatos activos. Candidatos pasivos**

Cuando se analiza el mercado de postulantes, se observa que siempre ha sido posible encontrar personas que activamente buscan trabajo, ya sea porque no lo tienen o bien, estando empleados, porque desean firmemente realizar un cambio, por motivos diversos. En la actualidad y con social media, se verifica la misma situación. Estas personas se denominan *candidatos activos*. Es decir, están *activamente* interesados en cambiar de posición.

En social media, los candidatos activos usualmente dejan sus datos en LinkedIn u otras redes de las consideradas “profesionales”.

No obstante, en estas mismas redes sociales han creado su perfil personas que no necesariamente están en la búsqueda activa de nuevos horizontes. A estos individuos se los denomina *candidatos pasivos*.

La comunicación de una posición abierta al mercado por parte de una empresa o una firma consultora puede generar interés en candidatos tanto activos como pasivos. Sin embargo, será muy importante para el selector reconocer a unos y otros. Un hábil selector los identifica inmediatamente; pero cuando esta característica no sea tan clara, siempre será pertinente formular preguntas que permitan detectar la situación en que la persona se encuentra con relación a un eventual cambio laboral.

¿Por qué la importancia de esta distinción? Porque los candidatos activos están motivados para el cambio laboral. No así, los candidatos pasivos que, si bien pueden poseer perfiles muy interesantes, al no estar buscando un cambio laboral,

pueden desinteresarse en la mitad del proceso, participar del proceso pero luego no aceptar la propuesta, o bien poseer pretensiones para el cambio más altas que lo razonable.

No obstante lo dicho en el párrafo anterior, se debe tener en cuenta que, si bien las redes sociales son muy poderosas para reclutar candidatos activos, son, al mismo tiempo, herramientas aún más poderosas para encontrar candidatos pasivos, y quizá entre estos pueda estar la persona que se está buscando.

Otro aspecto a tener en cuenta es que los candidatos pasivos usualmente no dejan sus antecedentes en las denominadas web laborales y/o consultoras de RRHH. Sin embargo, como las redes sociales plantean otros objetivos, dichos candidatos pasivos quizá hayan ingresado sus antecedentes en Facebook, LinkedIn u alguna otra de estas redes.

Utilizando un avanzado motor de búsqueda, los reclutadores pueden aplicar criterios específicos como: trabajos anteriores, experiencia, manejo previo de personal, proyectos, educación, nivel, lugar de residencia, algunas competencias específicas y experiencia, entre otros criterios, según sea el perfil buscado. Se retomará este tema más adelante, bajo el apartado *Headhunting 2.0*.

Adicionalmente, los reclutadores en las redes sociales, con cierta habilidad, podrán encontrar muy buenos candidatos entre los “amigos de sus amigos”, lo cual extiende de una manera fabulosa su propia red de contactos.

## **Preocupación sobre la veracidad de los datos en el reclutamiento 2.0**

Uno de los cuestionamientos que se hace al reclutamiento 2.0 es que la información en las redes sociales no es confiable, que las personas pueden distorsionar sus datos y que es más fácil alterar la identidad. Esto es parcialmente cierto, puede darse o no, y no es privativo de la herramienta utilizada. Históricamente han existido personas que dicen la verdad y otras que no. Los que hacemos selección desde hace muchos años hemos conocido a personas que incluían información no veraz en sus antecedentes e, incluso, que utilizaban nombres falsos.

Por lo cual, la información *veraz/no veraz* tiene que ver con la condición humana, no con las herramientas sociales.

Todo selector sabe que, en cualquiera de las opciones que se utilice para llevar a cabo el reclutamiento, siempre se deberán comprobar los antecedentes y medir conocimientos y competencias, tanto si se llevó a cabo un reclutamiento al estilo tradicional o bien se utilizó el reclutamiento 1.0, como si se hizo mediante un procedimiento más nuevo, que nos ocupa en esta parte de la obra: el reclutamiento 2.0.

Las herramientas sociales de la Web ofrecen una comunicación diferente con el mercado, que comprende desde el acceso a la información hasta las vías de comunicación propiamente dichas, pero no reemplaza las mediciones y las verificaciones necesarias previas a la incorporación de un nuevo colaborador.

## Las huellas digitales

El uso de las redes sociales permite, en una rápida mirada, obtener un mapa del comportamiento de una persona en la Web.

Si se ajusta la mirada sobre una persona, se podrá observar si participa en grupos, y –si lo hace– en cuáles; si actualiza información, de qué tipo y con qué frecuencia; qué tipo de propuestas realiza, qué tipo de información comparte, qué información manifiesta que le gusta, etc. Estas acciones son comportamientos que pueden ser observados y se han dado en llamar “huellas digitales”, dado que mediante ellas se pueden seguir rastros, como ocurre con las huellas dactilares, y, además, son difíciles de borrar.

Podemos denominar “huellas digitales” al conjunto de información que deja una persona en Internet al interactuar en diferentes sitios, como por ejemplo Facebook, YouTube, LinkedIn, Twitter, solo por mencionar los más utilizados.

Se alzan voces para opinar en contra de este tipo de posibles observaciones del comportamiento de las personas. No las comparto. La participación en las redes sociales son comportamientos que se realizan “en público”, similares a los de cualquiera de nosotros un día caminando por un shopping, un cine o en una exposición, ya sea de tipo profesional o de otra índole. Esta clase de comportamientos realizados en público pueden ser observados o no por otras personas, pero no son de tipo privado como las acciones que se realizan a puerta cerrada, en el ámbito más íntimo del hogar.

Cuando una persona, y solo por dar un ejemplo, decide publicar en YouTube un vídeo, de su vida ya sea privada o laboral, lo hace con el propósito de que otras personas lo vean. Lo expone a un público indeterminado; unos podrán ser sus amigos y otros simples espectadores que, de casualidad o no, encuentran lo allí publicado.

En resumen, cada uno de nosotros, con su accionar, sin pensarlo quizá, va dejando sus huellas digitales en la Red, del mismo modo que va dejando sus huellas dactilares en lugares diversos.

## Potencialidad de las redes sociales en el reclutamiento de personas

Como ya se expresara, las redes sociales son muy poderosas, desde todo punto de vista. Todos los días sus usuarios tenemos prueba de ello. Por lo tanto, su potencialidad es enorme.

Una persona que tiene un perfil en la Web, por ejemplo, en las redes sociales, cuenta con una serie de amigos/contactos. La idea se expresa en la figura al pie.

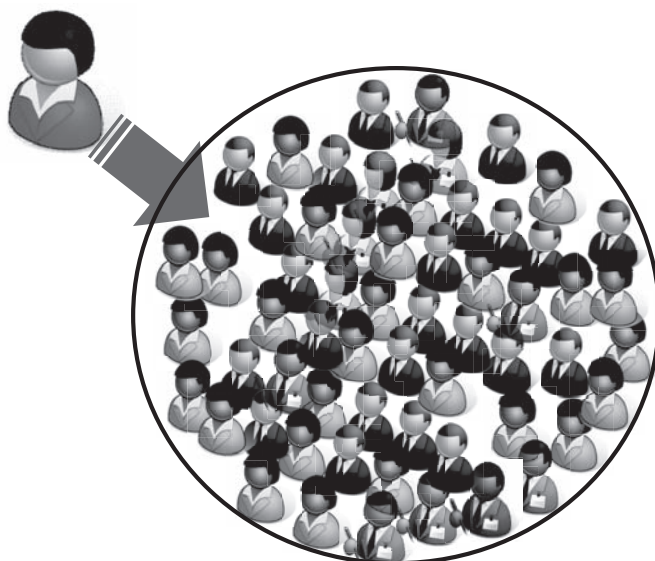
Como se desprende de la figura, una persona que posea un perfil, por ejemplo, en Facebook, tendrá una serie de contactos o amigos, de acuerdo con la denominación allí asignada.

Según esta definición del término “amigo”, que una persona acepte a este contacto bajo dicha categoría no implica necesariamente que lo conozca, ni que realmente pueda dar por válida la información que aquel manifiesta sobre sí mismo. La única certeza con la cual se cuenta es que fue “aceptado” como “amigo” en dicha red social.

### Amigo (en una red social)

En el contexto de las redes sociales, el término ‘amigo’ hace referencia a un contacto que ha sido aceptado para formar parte de la red de contactos (amigos) de ese usuario en particular.

### Perfil. Amigos/contactos



Hay personas que son muy restrictivas en la aceptación de “amigos”, e incluyen en sus contactos solo a personas que conocen cabalmente de otro ámbito, en tanto que otros asumen una posición diametralmente opuesta y se relacionan con personas de manera absolutamente amplia y abierta, podríamos decir que en forma casi indiscriminada. Estos últimos valoran tener muchos contactos y no les importa conocerlos a priori; quizá ni les interesa conocer su identidad.

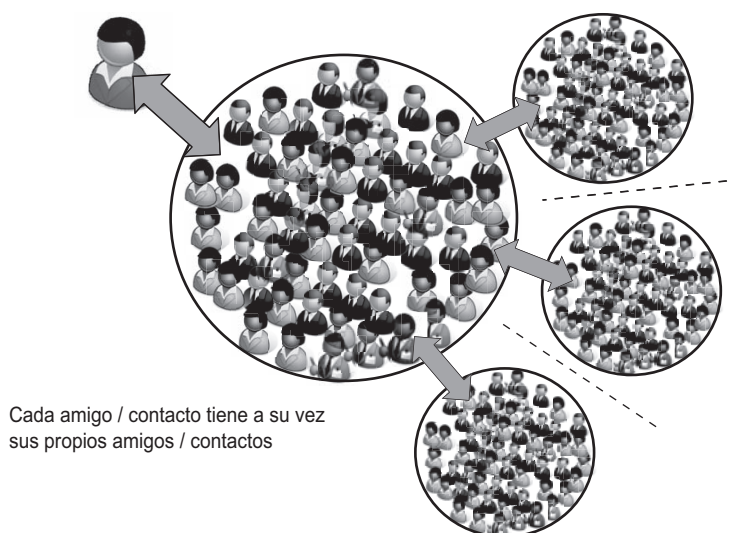
En esta última postura pueden incluirse, además, empresas/personas proveedoras de productos o servicios que aceptan incluir entre sus contactos a todos los interesados.

En cualquiera de los casos descritos, sin embargo, la red o network no termina allí, se expande a los amigos de los amigos o contactos de los contactos. La idea se expresa en la figura ubicada al pie.

Como se afirmara en párrafos anteriores, la mayor o menor cantidad de contactos dependerá del comportamiento de cada perfil en la Web, si las personas les dan al mismo un uso restrictivo o no.

En relación con el tema de este capítulo, el análisis debe ser cuidadoso. Tener muchos contactos no significa que por ello el reclutamiento será más productivo. En ocasiones, los contactos más restrictivos dan como resultado un colectivo con intereses comunes que puede ser de suma utilidad, según el propósito final.

### Perfil. Amigos/contactos



El reclutamiento no es un tema nuevo. Se ha realizado utilizando distintos elementos a través de los años, desde anuncios en periódicos hasta una simple comunicación en la puerta de un negocio. El reclutamiento incluye elementos típicos de la atracción, dado que implica atraer personas. No cualquier persona, sino aquella que potencialmente será adecuada para el o los puestos que se desee cubrir. La atracción por sí sola puede ser amplia. El reclutamiento atrae de manera más dirigida.

El reclutamiento ha modificado su formato, adicionando las nuevas tecnologías a medida que van surgiendo, en las distintas épocas. A continuación se presenta una tabla partiendo del reclutamiento, continuando con el reclutamiento 1.0, llegando, por último, al más reciente, el reclutamiento 2.0. Cada cambio de denominación implicó el aditamento de distintas aplicaciones tecnológicas.

	Elementos principales	Comentarios
<b>Reclutamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen institucional. Las organizaciones basan su atracción en una imagen (más o menos) fuerte / poderosa que se transmite desde la marca, el edificio, anuncios institucionales, etcétera.</li> <li>• Anuncios de oferta de búsquedas en periódicos, radio, televisión, etcétera.</li> <li>• Utilización de su propia base de datos.</li> <li>• Procesamiento manual de postulaciones recibidas: currículum vitae y carta de presentación, ambos en papel.</li> </ul>	<p>En este primer apartado se incluye al reclutamiento que ha experimentado los cambios propios de los nuevos tiempos, pero que se lleva a cabo de manera similar a como se realizaba antes de la era de Internet.</p> <p>Lo hemos denominado “tradicional” dado que se realiza actualmente.</p>
<b>Reclutamiento 1.0</b>	<p>A lo anterior se suma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuncios en el sitio organizacional.</li> <li>• Sitios organizacionales en los cuales los interesados pueden dejar sus antecedentes.</li> <li>• Utilización de la base de datos producto del punto anterior.</li> <li>• Publicación de anuncios en periódicos y recepción de postulaciones a través de correo electrónico: currículum vitae y carta de presentación, ambos como adjuntos en un e-mail.</li> <li>• Web laborales: anuncios y búsqueda en la base de datos.</li> </ul>	<p>A partir de la difusión masiva de Internet, las empresas y las consultoras aplican ambas formas de reclutamiento, la denominada 1.0, junto con la descrita anteriormente –reclutamiento al estilo “tradicional”–.</p>

	Elementos principales	Comentarios
<b>Reclutamiento 2.0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia organizacional en las redes sociales.</li> <li>• Difusión de vacantes a través de redes sociales.</li> <li>• Búsqueda de perfiles acordes a lo buscado en las redes sociales.</li> <li>• Servicios de búsqueda ofrecidos por las redes sociales.</li> </ul>	En la actualidad –y quizá sea del mismo modo por un tiempo bastante prolongado– las empresas y las firmas consultoras manejan en simultáneo los tres tipos de reclutamiento. Por ende, cuando hay que resolver una búsqueda, usualmente se apela a todas las opciones disponibles.

En resumen, el reclutamiento de personas fue sumando acciones según la evolución de la tecnología.

## Información en la red *versus* antecedentes laborales

Como ya se expresara en páginas anteriores, en la actualidad coexisten diferentes medios tanto de reclutamiento como de recepción de postulaciones. Las organizaciones publicitan sus ofertas laborales en periódicos, web laborales y redes sociales, de manera simultánea. En consecuencia, las postulaciones se reciben a través de un currículum vitae, antecedentes incorporados a una base de datos o por medio del perfil en la Web (en redes sociales). Respectivamente: reclutamiento, reclutamiento 1.0 y reclutamiento 2.0.

Ahora bien, a pesar de lo antedicho –la coexistencia de medios diversos–, la mayoría de las personas establecen una separación, consciente o no, entre la preparación del currículum vitae y la participación en las redes sociales.

Esta idea ampliamente difundida es compartida por reclutadores y postulantes. Por esta razón, es posible leer a diario supuestos cuestionamientos éticos respecto de la utilización de las redes sociales, por ejemplo, en relación con la temática de este capítulo, la selección de personas.

Más allá de que, como en cualquier otro ámbito, es posible la utilización no ética de herramientas diversas, sean sociales o no, el reclutamiento en social media debe ser analizado de manera integral.

Una persona es siempre una persona, no pueden ser dos o varias, más allá de que, en alguna situación específica, pueda llegar a asumir un avatar. Sobre el final de este mismo capítulo se hará una breve referencia al respecto.

Si una persona confecciona sus antecedentes –currículum vitae, hoja de vida, resumé– con cierta información sobre su historia académica y profesional, se su-

pone que dicha información será la misma o similar a la publicada por esa misma persona en su perfil en la Web. Este primer análisis surge solo desde el sentido común; por citar un ejemplo ilustrativo de tipo personal: estudié en la Universidad de Buenos Aires, por lo tanto, no parece lógico informar en una red social que lo hice en otra casa de altos estudios.

La información de tipo profesional se encuentra, con mayor frecuencia, en redes como LinkedIn. Sin embargo, existen otras opciones. Ejemplo: vídeo-currículum, publicado usualmente en YouTube e incluso en sitios o blog personales. Esta nueva tendencia está en franco crecimiento.

En cualquiera de las variantes, y utilizando el mero sentido común, debería existir congruencia entre los datos incorporados en las distintas opciones mencionadas anteriormente. Si bien en una de las opciones, cualquiera de ellas, se puede adoptar un estilo y, en otras, uno diferente, los datos básicos deberían ser consistentes. Desde la mirada de un reclutador, cualquier inconsistencia de información siempre debe interpretarse como una *alarma* o *alerta roja*, y siempre deberá ser investigada.

Como muchos saben, he realizado selección de personal durante más de 25 años. Desde la experiencia práctica, comparto con el lector la principal regla de oro que todo selector debe seguir: explorar las inconsistencias observadas, ya sea en la lectura de antecedentes o en las entrevistas u otras evaluaciones, hasta despejar la más mínima duda. Así lo hacen habitualmente la mayoría de los expertos en selección.

Por lo tanto, una persona que desee buscar trabajo deberá preparar su currículum vitae de manera consistente con su participación en las distintas redes sociales.

Si bien en la actualidad muchos postulan la conveniencia de tomar solo en cuenta los antecedentes publicados en las redes sociales –lo cual implicaría el reemplazo de los antecedentes personales (currículum vitae) por los perfiles en la Web–, bajo argumentos valederos, como por ejemplo que los antecedentes en las redes sociales suelen estar más actualizados que los CVs que envían los postulantes, verificar esta situación no hablaría bien del buscador de empleo, en especial si es él quien se postula a través del envío de sus antecedentes.

Otro argumento, continuando con los que están a favor del uso exclusivo de los antecedentes expuestos en las redes sociales, es que estos son más veraces, dado que los postulantes, cuando preparan sus CVs, tienden a adaptar sus antecedentes a la búsqueda en la cual participan y esto no ocurriría con los datos consignados en las redes sociales, a las cuales sienten como “propias” y, de ese modo, reflejan de manera más ajustada la realidad. En relación con este argumento, si en algún caso un selector detectara este tipo de situación, en que un postulante acomoda la información de acuerdo con un perfil de búsqueda, faltando a la verdad u ocultando

parte de ella, dicho selector se encontraría frente a una *alarma roja*, dado que el comportamiento de ese postulante no sería ético.

Los comportamientos de los postulantes, por pequeños<sup>3</sup> que sean, en un proceso de selección, permiten prever comportamientos no éticos que podrían tener lugar en un futuro<sup>4</sup>, y quizá en esa oportunidad (futura) no se trate de un pequeño “detalle”.

### **Aspectos éticos en la utilización de información disponible en las redes sociales y su relación con los antecedentes laborales de los candidatos**

En el párrafo anterior me referí a la ética o la falta de ella en las postulaciones. Sin embargo, el mayor debate ético se está dando en la actualidad con relación a la utilización o no de las redes sociales desde la mirada de la organización.

En algunos ámbitos se debate, sobre la base de la ética profesional del selector o de la empresa que desean cubrir una vacante, la pertinencia de la utilización de las redes sociales como fuente de información a ser consultada en la selección de personas. Curiosamente, en el debate planteado pareciera que en unos casos está mejor visto que en otros, según el tipo de red social.

Por otra parte, cuando el tema se analiza desde la perspectiva del buscador de empleos, se explica, con mucho detalle, la mejor forma de exponer sus datos en la Web de modo de ser “encontrado” por los eventuales reclutadores.

A simple vista surge una enorme contradicción. Desde una perspectiva está mal y, desde otra, se explica cómo lograrlo. En uno de los más conocidos periódicos de mi país, donde los domingos se publican notas sobre Recursos Humanos, en el mismo día se incluyó una columna de opinión donde se denostaba a las empresas que “miraban” las redes sociales en busca de información sobre las personas, y una serie de opiniones de reclutadores que daban sugerencias a los buscadores de empleo para poner de manera correcta los datos en las redes sociales a fin de “ser encontrados” y recibir las mejores ofertas laborales.

---

3 La autora ha definido un concepto relacionado: microcomportamientos. Estos predicen de alguna manera comportamientos futuros de mayor relevancia, por lo cual siempre deben ser considerados, en especial en la selección de personas.

4 La autora ha desarrollado un manual para detectar valores personales en selección cuyo propósito es la detección temprana de comportamientos no deseados, antes de que una persona sea incorporada a la organización. Ver *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer* (Ediciones Granica, Buenos Aires, 2012).

En mi opinión, y en la de muchos otros, el aspecto a considerar es que si una persona publica información en la Red es porque desea que esta sea vista por otros, por lo cual leer información publicada allí no se asemeja a una violación de la intimidad de ningún tipo, ni a *haber entrado en un hogar y leído sin permiso el diario íntimo de la persona que allí habita*, como he leído en alguna parte.

En resumen, la mirada “curiosa” que un selector realiza sobre información que el usuario decidió compartir, es decir, hacer pública, no implica falta de ética, sino solo la utilización de la información disponible en la Web, y que está disponible para ese selector o para cualquier otro que decida incursionar en las redes sociales.

En este punto es importante señalar que, desde la mirada del usuario y a modo de ejemplo, muchas de las personas que publican sus antecedentes en LinkedIn lo hacen con el propósito de ser “descubiertas” profesionalmente. Muchos de los que allí han publicado sus antecedentes solicitan “recomendaciones” de antiguos profesores o jefes, con el fin de brindar una imagen sobre sí mismos más favorable.

Sobre la base de un relevamiento realizado, se ha podido determinar que el motivo principal de participación de las personas en redes sociales profesionales, como LinkedIn, es la necesidad “de estar en la Red”, en especial para estar ubicables y, eventualmente, ser “encontrados”. Desde ya, para muchos de los encuestados, el deseo de “ser encontrados” no solo incluye oportunidades de trabajo; muchos mencionan el deseo de ser encontrados por antiguos compañeros y amigos, colegas de otras organizaciones, etcétera.

Si bien muchos sostienen que participan en LinkedIn para estar actualizados profesionalmente y se inscriben en foros de discusión y debate sobre temas diversos, la participación efectiva en dichos foros no es frecuente. La razón subyacente es la expuesta en el párrafo anterior: el deseo de ser “encontrados y descubiertos” por eventuales futuros empleadores, recibir una oferta excepcional y otras circunstancias similares. En ocasiones este deseo es inconsciente. No considere el lector una opinión del autor: es una descripción de la realidad, no solo relacionada con los profesionales hispanoparlantes; este fenómeno es generalizado.

Continuando con la posibilidad de acceder a nuevas oportunidades, hay que considerar que la opción de contar con un perfil en LinkedIn implica para una persona que está trabajando publicar antecedentes laborales y profesionales de una manera menos expuesta que hacerlo, por ejemplo, en una web laboral o escribir a una firma de consultoría para presentar un currículum.

## El currículum, ¿dejará de usarse?

En algunos ámbitos se preguntan si la información expuesta en las redes sociales podría llegar a reemplazar la preparación de un currículum vitae.

Si bien hay una tendencia a no utilizar información impresa de ningún tipo, la información disponible en las redes sociales y el currículum cubren diferentes necesidades.

Cuando se ha realizado reclutamiento en las redes sociales (reclutamiento 2.0) y se ha detectado a posibles postulantes para cubrir una posición, los selectores, tanto de empresas como de consultoras, solicitan a esas personas el envío de sus antecedentes (currículum vitae), usualmente en un documento adjunto a un correo electrónico.

Situaciones análogas pueden presentarse cuando una persona se postula para una beca, un premio, un curso de posgrado o doctorado, etc. En los últimos de los dos casos mencionados, se solicita, además, un currículum académico.

En resumen, al menos en el corto y mediano plazo, no se prevén cambios rotundos al respecto. Coexistirán ambos: perfil en la Web y currículum vitae.

## Primera selección y social media

Como se expusiera en páginas anteriores, la *primera selección* es el primer paso o etapa de un proceso completo de selección de personas, en el cual se llevan a cabo una serie de acciones para dejar fuera de manera temprana a aquellos postulantes que, de todos modos, no integrarán la carpeta de finalistas.

Según el tipo de posición a cubrir, se pueden administrar cuestionarios de pre-selección on line, exámenes de conocimientos, pruebas sobre valores personales y cuestionarios específicos, entre otras buenas prácticas, que podrían aplicarse a través de algunas de las tecnologías sociales de la Web.

La primera selección no es una consecuencia de la tecnología, siempre fue un paso a realizar y, según la habilidad del selector y su experiencia, las acciones que se realizan en esta parte del proceso permiten acortar tiempos, así como los costos relacionados.

A partir de Internet y del uso intensivo del correo electrónico, los especialistas utilizaron este medio para realizar la primera selección y las empresas y consultoras de mayor tamaño incorporaron pasos previos a las entrevistas a través de sus sitios web. Lo descrito en este párrafo se inscribe dentro de la Web 1.0.

Sin embargo, también será posible aplicar instancias correspondientes a la primera selección en el ámbito de la Web 2.0.

Ciertas redes sociales –por ejemplo, LinkedIn– ofrecen posibilidades muy interesantes. Al contactar a un posible candidato, es posible conocer acerca de su historia profesional y, además, tener información sobre sus conocimientos, competencias, proyectos personales y preferencias. A través de esta red social sería posible, también, cuando los primeros datos sobre la persona en cuestión son de interés y el individuo, a priori, podría estar interesado en participar en un proceso de selección, realizar algún tipo de ejercicio teórico para saber más sobre sus conocimientos, o proponer un caso a resolver, por ejemplo, a fin de analizar su capacidad para resolver problemas, o su capacidad estratégica, o bien formularle preguntas adicionales a través de cuestionarios.

## **Las redes sociales ofrecen servicios de reclutamiento**

Dos de las redes sociales mencionadas, Facebook y LinkedIn, ofrecen servicios para empresas orientados a ayudarlas en la búsqueda de personal a través de dos opciones (al menos, son las dos más frecuentes):

- Publicar un anuncio.
- Buscar determinadas características entre sus usuarios.

Estas aplicaciones hacen más visibles a las personas frente a la mirada de un reclutador.

### **Publicación de anuncios que pueden atraer a candidatos activos (y pasivos también)**

Una empresa o un consultor podrán publicar anuncios en las redes sociales donde previamente hayan definido un perfil; estos anuncios serán vistos, en primera instancia, por los contactos que la empresa o la consultora posean. En una segunda instancia sus contactos podrán direccionarlos, a su vez, a los propios. Igualmente se podrá buscar personas con ciertas características, según sus intereses y/o necesidades, a fin de iniciar un contacto. Dicha búsqueda la podrá realizar por nombre de la persona, título, empresa, tipo de especialidad, etcétera.

Adicionalmente, LinkedIn ofrece un servicio pago, donde se puede buscar entre todos sus usuarios, por título, empresa o palabras clave dentro de los miembros de la red social.

A través de este servicio la búsqueda se realiza no solo entre “los contactos” (de quien realiza la búsqueda), sino que incluye a otras personas que hayan definido su perfil en dicha red social.

Asimismo, LinkedIn ofrece otras aplicaciones para la administración de diversas propuestas publicadas en la red social; por ejemplo, anuncios con ofertas que están visibles para el visitante de la red social bajo la leyenda “Empleos que podrían interesarte”.

## **Publicar un anuncio**

La opción de publicar un anuncio tiene alguna similitud con lo explicado en párrafos anteriores sobre *Reclutamiento 1.0*, utilizando, por ejemplo, las web laborales.

Sin embargo, existe una diferencia relevante. Dada la forma de comunicación en las redes sociales, la publicación de un anuncio permite la opción de “compartir”.

Cuando el internauta opta por esta función (compartir), el anuncio se replica en su propio perfil, e inmediatamente es visto por todos sus amigos/contactos.

Por lo tanto, al publicar anuncios en las redes sociales:

- Se llega a candidatos activos, es decir, aquellos que están buscando activamente un nuevo empleo, o bien lo suficientemente inquietos o curiosos como para observar qué pasa en el mercado.
- Al mismo tiempo, la comunicación llega a personas que no están buscando trabajo o no están inquietas al respecto como para estar mirando anuncios. Por lo tanto, quizá se encuentre con personas que pueden no estar contestando anuncios, que pueden no estar vivamente interesadas en conocer sobre nuevas oportunidades y que, sin embargo, esta oportunidad en particular, por algún motivo, les genera interés.

## **Buscar determinadas características entre sus usuarios**

Las redes sociales también ofrecen servicios de búsqueda dentro de los usuarios de cada “comunidad web” (los usuarios de una red).

Como ya se ha expresado, las redes sociales son muy poderosas para reclutar candidatos activos, es decir, aquellos interesados en recibir ofertas de empleo. Sin embargo, son una herramienta aún más poderosa para encontrar candidatos pasivos.

Los candidatos pasivos, usualmente, no han dejado sus antecedentes en las denominadas webs laborales y/o firmas consultoras de RRHH pero, casi con seguridad, cuentan con un perfil en la Web. Por ejemplo, son usuarios de Facebook y han ingresado sus antecedentes en LinkedIn, solo por citar las dos acciones más frecuentes.

¿Cómo llegar a candidatos pasivos? Los reclutadores con cierta habilidad pueden en las redes sociales encontrar muy buenos candidatos entre los amigos de sus amigos o entre los contactos de sus contactos, lo cual extiende de una manera fabulosa su propia red.

También, las redes sociales permiten compartir de una manera muy sencilla. Cuando no existía Internet e incluso en la Web 1.0, una persona podía detectar una oferta de empleo y, a priori, considerarla apropiada para otro y compartirla dentro de la variante de la cual se tratase: a través de una fotocopia de un anuncio en un periódico, a través de reenviar un correo electrónico... Eran acciones sencillas pero no tanto como lo son hoy, en la era de los social media.

Por lo tanto, las opciones de “compartir” y los *contactos de los contactos* junto con los *amigos de los amigos* son aliados fundamentales de los selectores de personal en el contexto actual.

## Criterios de búsqueda

La búsqueda de posibles candidatos a través de social media debe realizarse, como en cualquier otro caso, en función del perfil de la búsqueda, concepto expuesto en párrafos anteriores.

Ya se han mencionado, también, los aspectos éticos involucrados. En mi opinión, los reclutadores, en cuanto personas, utilizarán las redes sociales con los mismos criterios éticos con los cuales se desempeñan en otros ámbitos y que, a su vez, han manejado en relación con las tecnologías anteriores.

Un selector debería moverse siempre sobre la base de principios éticos, dado que lo que tiene entre manos es muy delicado: personas que ponen en juego sus carreras y sus perspectivas profesionales. Este principio no se circunscribe a las redes sociales: es mucho más amplio y se relaciona con todos los aspectos de la gestión de un selector organizacional de personas, un consultor de Recursos Humanos, un headhunter o cualquier otra figura relacionada con la función de selección.

Con este encuadre ético se deberán definir los criterios de búsqueda. Entre ellos se pueden mencionar: trabajos anteriores, experiencia, manejo previo de personal, proyectos, educación, nivel, lugar de residencia, algunas competencias específicas y experiencia, entre otros criterios, según sea el perfil buscado.

El selector busca posibles candidatos sobre la base de parámetros prefijados según el perfil de la búsqueda



Analizando la figura precedente, la idea que allí se expone es la siguiente: por un lado, el selector o responsable de la búsqueda tendrá una serie de requisitos de acuerdo con el perfil de la búsqueda. Estos requisitos usualmente se clasifican en excluyentes, aquellos que será indispensable que el futuro colaborador posea, y los no excluyentes, es decir, que sería favorable que el colaborador poseyera, pero que, en el caso de no contar con ellos igualmente será considerado para ocupar la posición en cuestión.

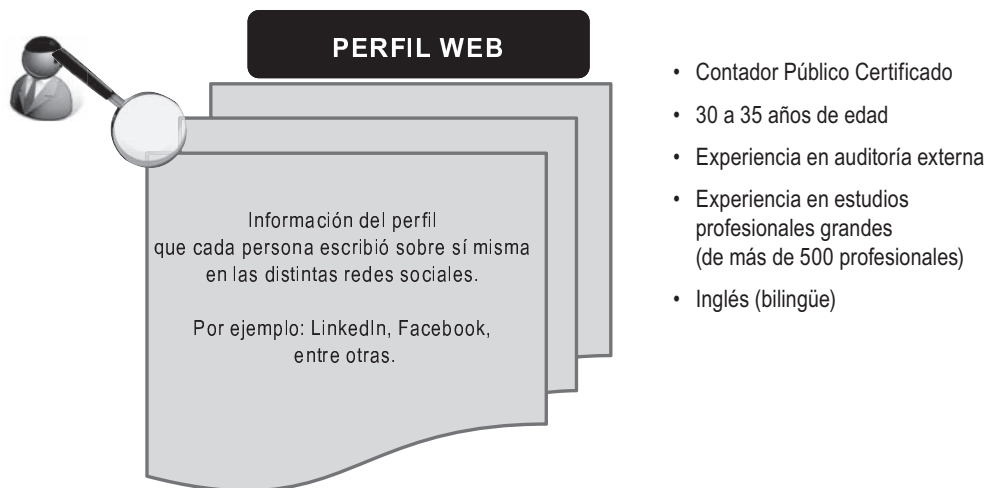
Por otra parte, en las redes sociales se cuenta con los perfiles que cada persona ha decidido publicar en dichas redes sociales: el perfil web.

En este punto es importante recordar que con frecuencia los perfiles en algunas redes sociales, como Facebook, son incompletos para los fines de una selección de personas, siendo otros más completos o de tipo profesional, como en el caso de los volcados en LinkedIn. Esta misma diferenciación se puede realizar en relación con otras redes sociales no mencionadas en esta obra.

En cualquiera de los casos citados y cualquier otro adicional que desee tenerse en cuenta, todos los datos deberán ser corroborados durante el proceso de selección, a través de las dos etapas ya mencionadas: primera selección y selección, más una subetapa adicional que se realiza al final del proceso de selección: la confirmación de información previa al ingreso.

Retomando el tema de los criterios para buscar en las redes sociales y en relación con el perfil de la búsqueda, siempre será una buena sugerencia utilizar como

## Ejemplos de parámetros según el perfil de la búsqueda



criterios de búsqueda los requisitos excluyentes, explicados en párrafos anteriores. Veamos el ejemplo de la figura precedente.

Una empresa debe realizar la selección de un contador público con las siguientes características:

- Contador público certificado.
- Edad de 30 a 35 años.
- Experiencia en auditoría externa.
- Que dicha experiencia se haya realizado en estudios grandes, de más de 500 profesionales.
- Inglés (bilingüe).

Se deberá realizar una investigación sobre los perfiles web para identificar a aquellos que posean todos los atributos mencionados.

Para ello, se podrá solicitar asistencia a la empresa administradora de dicha red social, o bien buscar estos atributos de manera “artesanal”, para ir mandando, luego, mensajes a los posibles candidatos.

## Headhunting y Headhunting 2.0

Los headhunters o cazadores de talento suelen ser grupos de profesionales que hacen un culto del secreto de sus métodos de trabajo.

En ocasiones he publicado y mencionado algunos de estos supuestos secretos, que en realidad no son tales, sino buenas prácticas profesionales que se corresponden con un determinado método de trabajo.

En esta ocasión realizaré un paralelo entre la metodología de headhunting y una posible aplicación de dicho método en el ámbito de los social media.

Para dar inicio a esta sección, se incluye una definición sobre headhunting o caza de talentos.

¿Cómo conectar esta buena práctica con social media? Llevando a cabo acciones similares, solo que en un ambiente distinto, la Web 2.0.

La definición señala varios momentos del método descrito. La utilización de social media solo tendría aplicación en la primera parte. Una vez que el consultor define el perfil de la búsqueda, las acciones de identificación de los candidatos se concretarán a través de las tecnologías sociales de la Web. Los restantes pasos se llevarán a cabo de la manera habitual.

A continuación compartimos con el lector las definiciones de headhunting y de headhunting 2.0 o caza de talentos 2.0.

### Headhunting

Método de selección de personas basado en la realización de una investigación acerca de los mejores profesionales del mercado que ocupan puestos similares al que se desea cubrir en la organización que lleva a cabo la búsqueda, la cual usualmente se realiza entre las compañías que tienen un estilo de gestión similar a la demandante. El método incluye el posterior llamado a los candidatos detectados, para ofrecerles participar en un proceso de selección. No se convoca a personas que buscan trabajo sino que se les ofrece una posición a aquellas que ya lo tienen y que, en principio, no desean cambiar.

### Headhunting 2.0

Método de selección de personas que se realiza con tecnologías de la Web Social (Web 2.0). El proceso se basa en una investigación sobre los mejores profesionales del mercado, que ocupan puestos similares al que se desea cubrir en la organización que lleva a cabo la búsqueda, la cual usualmente se focaliza en aquellas compañías que tienen un estilo de gestión similar a la propia. El método incluye el posterior llamado a los candidatos así detectados, para ofrecerles participar en un proceso de selección. No se convoca a personas que buscan trabajo sino que se le ofrece la posibilidad de asumir una nueva posición a una persona que ya tiene empleo y que, en principio, no desea cambiar.

En muchas ocasiones, un proceso de headhunting se inicia a partir de una short list (lista corta) proporcionada por el mismo cliente que desea incorporar a un nuevo ejecutivo, o bien cuando no proporciona los nombres de personas concretas pero brinda opciones de posibles empleadores actuales del futuro colaborador. En ese caso, la mencionada short list es de empresas de donde se desearía que proviniese el candidato.

En la forma tradicional de realizar headhunting, a partir de esa información el consultor obtenía la manera de comunicarse con las personas en cuestión, utilizando diversas formas, algunas bastante imaginativas por cierto.

En la época actual, con la información disponible en social media, es posible ubicar en un plazo muy corto y de manera directa al posible candidato. Luego seguirá el “arte” del consultor para seguir el contacto, interesarlo por la nueva posición, sus beneficios, etc., y quizá realizar un primer contacto por videoconferencia.

Retomando el perfil de la búsqueda anterior y solo a modo de ejemplo, imaginemos que el cliente que desea incorporar al nuevo colaborador proporciona nombres de ciertas personas que le podrían interesar o bien nombres de firmas donde las personas de su interés se podrían desempeñar actualmente; en ambos casos, será muy sencillo ubicarlos en las redes sociales.

### Si se aplican criterios de headhunting, es posible realizar headhunting 2.0

#### PERFIL WEB

Información del perfil  
que cada persona escribió sobre sí misma  
en las distintas redes sociales.

Por ejemplo: LinkedIn, Facebook,  
entre otras.



- En ocasiones se dispone del nombre de la persona que se desea identificar
- Contador Público Certificado
- 30 a 35 años de edad
- Experiencia en auditoría externa
- Experiencia en estudios (indicar nombres de los estudios en los cuales se desea que haya trabajado)
- Inglés (bilingüe)

## Otras aplicaciones menos frecuentes en Reclutamiento 2.0 y Headhunting 2.0

La mayoría de las aplicaciones que se están utilizando en la actualidad para hacer reclutamiento son las mencionadas hasta aquí, aunque cada una pueda asociarse, a su vez, con distintos objetivos.

Sin embargo, creo importante mencionar otras opciones que quizá solo sean aplicables a situaciones específicas.

Como decía al inicio del capítulo, los social media no solo permiten buscar personas con ciertas características –estudios, experiencias laborales, conocimientos...–, sino que además posibilitan incorporar otro elemento de análisis: el comportamiento de una persona dentro de las redes sociales. Sobre este último punto, es importante destacar que esto puede ser de vital importancia en algunos casos, y en otros no.

Si en un perfil de búsqueda específico el comportamiento en los social media resulta un aspecto relevante, la observación del postulante que se haga en ese ámbito será definitoria en la evaluación.

Esto requerirá, por un lado, un selector con un muy buen manejo de social media (manejo experto) que le permita evaluar los comportamientos de los eventuales postulantes en ese campo.

En una obra mencionada anteriormente<sup>5</sup> se relatan las circunstancias de un reclutamiento realizado entre los “jugadores” del sitio Secondlife<sup>6</sup>. Para ello, la empresa, que buscaba colaboradores en ese medio, había creado un perfil y, luego, publicado un anuncio. En este caso en particular, se trataba de una empresa basada en la tecnología.

Una de las principales razones de haber utilizado dicho medio de reclutamiento fue la evaluación del comportamiento de los posibles candidatos dentro de la plataforma en cuestión.

Si bien este caso puede llegar a considerarse extremo, en la mayoría de las variantes percibidas como de uso generalizado –por ejemplo, las mencionadas a lo largo de todo este capítulo, como Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube u otras similares– es igualmente posible observar comportamientos de una persona, en especial cuando la utilización de social media sea importante en la posición para la que se realiza la búsqueda.

Las personas tienen diferentes posturas frente a las redes sociales. Se debe analizar en cada caso aquella que se ajuste mejor al perfil buscado. Si la posición a cubrir requiere una persona con una cierta aproximación a social media, la observación

---

5 Meister, Jeanne C.; Willyerd, Karie. *The 2020 Workplace*. Harper Business, Harper Collins Publishers, Nueva York, 2010.

6 <http://secondlife.com/>

de los postulantes para definir la presencia o no de esa característica es similar a la que pueda verificarse con relación a otros comportamientos que, eventualmente, puedan ser observados en otro ámbito de actuación.

## **Confirmación de información previa al ingreso (referencias laborales)**

Las organizaciones, de un modo u otro, realizan acciones para confirmar la información que sus futuros colaboradores han brindado sobre sí mismos, desde solicitar informes a empresas especializadas en la recolección de información hasta llamar a empleadores anteriores para conocer más sobre la persona en cuestión.

Aunque no parece una buena idea hacerlo antes de conocer al candidato, cuando la búsqueda ya está avanzada y comienzan los pasos finales de la selección, es usual corroborar algunos datos de los antecedentes, como por ejemplo su actuación laboral previa.

Si bien todo esto puede hacerse sin cambios evidentes en lo que cada empresa ya haya decidido como la mejor forma de llevarlo a cabo, en el momento de pedir referencias se podría adicionar la utilización de las redes sociales para chequear información y/o complementarla con la que ya se tiene.

Analizando las opciones disponibles al día de escribir estos párrafos, pareciera que una red social como LinkedIn podrá ser una ayuda interesante para confirmar información previa al ingreso de un futuro colaborador. Ejemplo:

- Sería posible confirmar la información del CV, tanto de estudios como de trabajos anteriores, o de los antecedentes disponibles (por ejemplo, en la base de datos) con la información que el mismo postulante ingresó en la Web (perfil web).
- Se podrán tener en cuenta las recomendaciones (con precaución).

Adicionalmente, se podrían identificar antiguos compañeros/jefes y solicitar referencia de manera sencilla, a través de, por ejemplo, un correo electrónico.

## **Comentarios finales sobre social media y su relación con temas de reclutamiento y selección**

Hemos destinado este capítulo casi exclusivamente al análisis de la selección de personas que no pertenecen a la organización, con el propósito de cubrir vacantes

concretas. También se ha hecho mención a estrategias para crear una base potencial de futuros candidatos pensando en eventuales vacantes futuras.

En la Parte III se verán estos temas partiendo de la mirada interna. Uno de los subsistemas de Recursos Humanos se denomina *Atracción, selección e incorporación de personas*. Usualmente se piensa en su aplicación con relación a personas de fuera de la organización; sin embargo, también deben contemplarse los procesos de búsqueda y selección interna. Esto será analizado en el Capítulo 11, *Redes sociales dentro de la organización*.

Antes de concluir, creo importante resaltar algunas otras cuestiones, especialmente como una propuesta de reflexión para el lector.

## **Selección y reclutamiento 2.0.**

### **Verdades y no tanto**

Las personas de todas las edades, en especial a las que les gusta la tecnología, corren el riesgo de pensar que esta es un fin en sí mismo o que resuelve todos los problemas. En mi opinión, la tecnología es maravillosa, resuelve un sinnúmero de problemas, pero, al mismo tiempo, debe ser utilizada adecuadamente para que sea efectiva y provea los resultados esperados.

En esta línea de pensamiento, creo importante señalar, en especial para los no expertos en Recursos Humanos, que no existen grandes cambios en relación con algunos aspectos de la selección de personas. La evaluación de las competencias y las motivaciones para el cambio de los postulantes, solo por citar dos ejemplos relevantes, se realiza a través de entrevistas u otras mediciones presenciales. El cambio rotundo tiene que ver con la atracción, a la cual hemos denominado *atracción 2.0*, y en relación con el *reclutamiento 2.0* y el *headhunting 2.0*. El uso intensivo de social media tiene relación con estas etapas del proceso de selección.

Aun antes de los social media, cuando los selectores incorporaron Internet a sus métodos de trabajo, la nueva tecnología ofrecía (y ofrece) medios muy interesantes para acortar caminos, reducir tiempos y costos, en el momento en que ya se han identificado los candidatos, como los cuestionarios de preselección on line o a través del correo electrónico.

Igualmente la tecnología fue –y sigue siendo– de gran apoyo, sobre todo al reducir los costos de comunicación –por ejemplo, a través de la utilización de Skype, medio que permite tanto la comunicación entre ordenadores sin costo, como de ordenadores a teléfonos, con bajo costo; y la realización de videoconferencias, entre ordenadores y sin costo–.

Luego de realizados el reclutamiento y la primera selección, explicada en párrafos anteriores, la selección propiamente dicha continúa a través de entrevistas por

competencias, entrevistas en profundidad, Assessment Center, exámenes y pruebas diversas que requieren –para alcanzar un resultado adecuado– ser administradas de manera presencial. Esto no ha cambiado, continúa del mismo modo.

## **El reclutamiento 2.0 también “mira” dentro de su propia organización**

Así como hemos descrito en este capítulo la facilidad que tienen las organizaciones para buscar y encontrar personas en los social media y resaltar cuál es la tendencia al respecto por parte de los especialistas, debe tenerse en cuenta que la misma “facilidad” podrá ser aprovechada con relación a sus colaboradores.

Si usted es jefe de un grupo de colaboradores, número 1 o dueño de una empresa, debe tener en cuenta que, casi con seguridad, sus colaboradores participan en las redes sociales. Por lo tanto, así como dichas redes sociales pueden ser usadas por la organización para reclutar a nuevos colaboradores, lo mismo podrían estar haciendo otras organizaciones en relación con las personas que integran su organización.

Le ruego al lector que no tome mis palabras dándoles un sentido negativo, ni interprete que estoy sugiriendo tomar medida alguna. Es solo una realidad que todos debemos conocer.

La forma de cuidar a los colaboradores no es prohibiendo o censurando las redes sociales. Si se desea cuidar a los colaboradores se deben implementar acciones concretas de retención.

## **Cómo son percibidos los social media por los colaboradores**

La mayoría de los libros y los artículos publicados sobre social media brindan información sobre cómo participar en las distintas redes sociales, cómo crear un perfil, etc. Al explicar sus beneficios, uno de los primeros que se detallan a los usuarios actuales o futuros es la posibilidad de “ser encontrados” por eventuales empleadores.

Otro de los aspectos que valoran los que participan en las redes sociales es que cuando en la Web 1.0 se les ofrecía ingresar sus datos, por ejemplo, en una web laboral, esta acción era percibida como un deseo de cambiar de empleo. Si bien muchos manifestaban que solo habían dejado sus datos como una forma de estar actualizados, en realidad los selectores siempre deducíamos que de una manera u otra el deseo de la persona iba dirigido a un cambio laboral.

En cambio, en las redes sociales la publicación de los antecedentes completos –por ejemplo, en LinkedIn– no es percibida del mismo modo, aunque la situación sea análoga.

Muchas de las personas que crean un perfil en dicha red social manifiestan su interés en desarrollar sus carreras, estar en contacto con otros profesionales, actualizados en materia de nuevas publicaciones y actividades formativas, y, en algún punto, incuban la “fantasía de ser descubiertos o encontrados” por los buscadores de personas (headhunters). Esto último puede ser o no consciente, pero cuando la situación se presenta, funciona de ese modo.

# La Web 2.0 y los subsistemas de Recursos Humanos

## Temas del capítulo

- **Social media. Aplicaciones dentro de la organización y en relación con Recursos Humanos**
- **Social media y el subsistema de Análisis y descripción de puestos**
- **Social media y el subsistema de Atracción, selección e incorporación de personas**
- **Social media y el subsistema de Remuneraciones y beneficios**
- **Social media y el subsistema de Evaluación del desempeño**
- **Social media y el subsistema de Formación**
- **Social media y el subsistema de Desarrollo y planes de sucesión**
- **Social media y... todo es posible**

## Social media. Aplicaciones dentro de la organización y en relación con Recursos Humanos

Los social media pueden ser analizados desde dos miradas, externa e interna, como ya se ha expresado en capítulos previos. Aquí se continuará con el análisis de la aplicación o la utilización de social media externos a la organización, en este caso, a la luz de los diferentes aspectos relacionados con las funciones del área de Recursos Humanos.

Dada su relevancia, he destinado un capítulo –el precedente– a las distintas aplicaciones de las herramientas sociales en relación con *atracción, reclutamiento y selección de personas*. En este se analizarán algunas de las posibles aplicaciones con relación a los otros subsistemas de Recursos Humanos. La idea se expresa en la figura ubicada al pie.

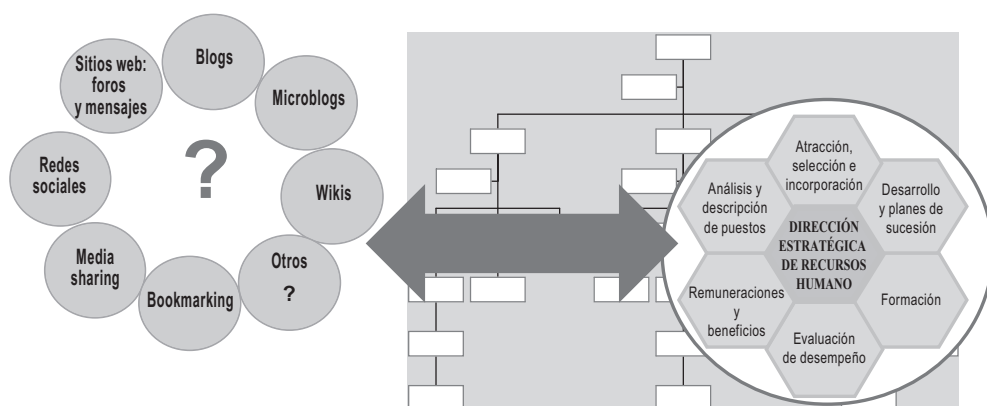
A través de la figura, se desea transmitir que los social media existen fuera de la organización. Desde ya, esta podrá utilizarlos o no. En el primero de los casos, y según la temática de esta obra, se verá el aprovechamiento de social media en relación con los subsistemas de Recursos Humanos.

Si bien parece obvio, es importante destacar que aunque se decida no usarlos, existen. Por lo tanto, creo una buena idea analizar sus ventajas y utilizar en cada empresa aquello que sea apropiado según la cultura y las necesidades.

En resumen, invito al lector a que, bajo la premisa de que los social media existen y de que es una buena idea explorar su mejor uso, analice los temas que se expondrán, genere sus propias ideas adicionales y luego decida, si está dentro de sus niveles de autoridad, las posibles aplicaciones en el ámbito de su organización.

Como se dijo en capítulos previos, la organización debería fijar políticas sobre su participación en las distintas herramientas sociales de la Web. Ver el Capítulo 5, *Políticas sobre social media*.

### Social media y sus diferentes aplicaciones en RRHH



Para un mejor análisis del posible aprovechamiento de los social media externos a la organización, se hará un abordaje de los distintos temas, subsistema por subsistema. Como ya se expresara, solo se mencionarán algunas posibles acciones en relación con social media. Sugerimos al lector considerarlas como ejemplos, a partir de los cuales podrá construir sus propias opciones.

A continuación se hará un breve recorrido de posibles aplicaciones de colaboración dentro de social media. En el Capítulo 4, *Diferentes aplicaciones de la Web 2.0 en el ámbito organizacional*, se expuso la definición de subsistemas de Recursos Humanos. En base a estos se verán distintas opciones.

En todos los casos, se comenzará brindando al lector la definición del subsistema y, luego, posibles aplicaciones relacionadas.

## Social media y el subsistema de Análisis y descripción de puestos

Para comenzar se incluye a continuación una breve descripción del subsistema *Análisis y descripción de puestos*.

El subsistema que nos ocupa incluye varios aspectos, desde algunos específicos de la propia organización hasta otros que pueden ser, de alguna manera, compartidos por otras organizaciones con situaciones análogas. Ejemplos:

### Subsistemas de Recursos Humanos

El término implica: segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.

Los subsistemas de Recursos Humanos son:

- *Análisis y descripción de puestos*
- *Atracción, selección e incorporación de personas*
- *Evaluación del desempeño*
- *Remuneraciones y beneficios*
- *Desarrollo y planes de sucesión*
- *Formación*

En todos los casos, los subsistemas de Recursos Humanos se diseñan a medida de cada organización.

### Análisis y descripción de puestos

Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

En este subsistema se recaba información sobre los distintos puestos organizacionales y se analiza sus contenidos (análisis de puestos) para luego, como resultado final, contar con los *descriptivos de puestos* de cada una de las posiciones que integran la organización.

Adicionalmente es posible comparar los puestos entre sí para definir una estructura organizacional.

- Tipo de estructura y estilo de organización.
- Principales responsabilidades por niveles organizativos.
- Estilo de preparación de la documentación. Formato de los descriptivos de puestos, con foco en el detalle, más conceptuales, etc.
- Agrupamiento de puestos por especialidad.
- Tipo de familias de puestos.
- Estilo de diseño en manuales de puestos.

Participar en redes sociales que compartan este tipo de información puede ser muy provechoso para la organización. En ningún caso esta participación debería implicar poner en riesgo información que pueda ser considerada confidencial, y siempre deberá tener lugar dentro de las políticas y los criterios mencionados en el Capítulo 5.

En resumen, se podrá compartir desde las mejores prácticas para llevar a cabo la descripción de los puestos, la fijación de estructuras, etc., hasta características de un negocio en particular.

Los temas relacionados con estructuras y descripciones de puestos son muy importantes para, a posteriori, realizar comparaciones sobre remuneraciones, beneficios, etc., como se verá más adelante al analizar el subsistema de Remuneraciones y beneficios.

Del mismo modo, esta participación podrá ser de utilidad para tener un panorama más completo sobre el mercado de profesionales, obtener referencias y otros aspectos relacionados.

## **Social media y el subsistema de Atracción, selección e incorporación de personas**

Se ha destinado el capítulo anterior a analizar la utilización de social media en selección de personas, dado que es –en la actualidad– la aplicación más difundida. Aquí veremos otros posibles usos de social media con relación al citado subsistema, cuya definición se encuentra en el recuadro de la página siguiente.

Los social media podrán ser útiles, además de para lo ya expuesto en el Capítulo 6, *Social media y selección de personas. Reclutamiento 2.0 y headhunting 2.0*, como una forma de conocer información sobre el mercado. Por ejemplo, salarios y beneficios sobre determinadas posiciones (ver la referencia que se hará en los párrafos siguientes sobre el subsistema de Remuneraciones), saber si otras empresas de la región están buscando perfiles similares a los de la organización a la que se pertenece, entre otras posibilidades.

Complementariamente a un proceso de selección de personas, muchas veces las áreas de Recursos Humanos deben contratar personas por proyectos, por un período limitado de tiempo, profesionales *part time* y otras opciones similares.

En este tipo de casos, se podrá obtener información útil y diversa en blogs, microblogs y wikis. Por ejemplo, Recursos Humanos podrá seguir ciertos blogs y microblogs de profesionales que ofrecen sus servicios o difunden noticias diversas y, cuando sea necesario, estos podrán brindar o bien sus servicios o bien información concreta para contratar personas de manera *part time* o que puedan realizar trabajos transitorios o a término.

Aún no es muy frecuente el reclutamiento para incorporar personas en relación de dependencia, a través de blogs y microblogs; no obstante, pueden ser de mucha utilidad, en especial frente a la opción mencionada en el párrafo anterior, cuando se desee contratar personas por plazos determinados y situaciones similares.

### **Atracción, selección e incorporación de personas**

Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

En este subsistema se parte de la necesidad de cubrir una posición y el respectivo perfil de búsqueda, para continuar con la atracción y luego la selección, y finalizar con la incorporación de personas a la organización. Incluye la *inducción*.

La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente.

## **Social media y el subsistema de Remuneraciones y beneficios**

Como punto de partida para el análisis de este tema, se incluye en la página siguiente una breve descripción del subsistema *Remuneraciones y beneficios*.

Una de las preocupaciones habituales de los directores de Recursos Humanos es sobre cómo realizar la comparación de las remuneraciones internas con las del mercado.

Los procedimientos disponibles son diversos, desde encuestas de remuneraciones y beneficios específicas –por ejemplo, considerando el segmento de la economía al cual pertenece la organización y el tamaño y el tipo de la misma–, hasta otras más generales, considerando solamente el tamaño de la compañía, solo por citar algunos ejemplos.

### Remuneraciones y beneficios

Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

En este subsistema se concentran las diferentes gestiones y actividades en relación con la remuneración de los colaboradores de todos los niveles, desde la política retributiva y la compensación salarial hasta beneficios de cualquier tipo o especie.

Además, incluye el cuidado de la equidad interna y externa de las remuneraciones. Implica planeamiento, realización y control.

El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.

donde se intercambien novedades sobre aspectos relacionados tanto con las remuneraciones en sí mismas como sobre beneficios cuantificables y no.

Dicha participación no será a nivel individual, sino desde su rol organizacional, y así deberá ser expresado, dado que luego esta información podrá ser considerada en la toma de decisiones.

### Evaluación del desempeño

Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

En este subsistema se diseñan e implementan las diferentes mediciones del desempeño de los colaboradores, y luego se controla su utilización. Entre las mediciones más usuales se pueden mencionar:

- Evaluación vertical
- Evaluaciones de 360°
- Determinación temprana de brechas

Social media puede constituirse en un medio sencillo y mucho más económico para informarse sobre este tipo de temas, compartiendo información en la Red.

Las remuneraciones, en especial las de los altos ejecutivos y profesionales clave, suelen ser un tema sensible en todas las organizaciones. Cada empresa deberá determinar criterios sobre los alcances de la participación en las redes sociales, fijando lineamientos generales de actuación para las diferentes áreas, entre ellas Recursos Humanos. Estas pautas parecen sumamente necesarias frente a aspectos confidenciales, como es el caso, generalmente, de las remuneraciones.

El director de Recursos Humanos o el responsable del área de Remuneraciones y beneficios podrá participar en grupos, tanto abiertos como cerrados,

Participaciones análogas podrán realizarse sobre temas sindicales u otros que se consideren relevantes según el tipo de organización y las necesidades de cada una.

## Social media y el subsistema de Evaluación del desempeño

Como en los puntos anteriores, para comenzar con el análisis de este tema se incluye una breve descripción del subsistema *Evaluación del desempeño*.

La evaluación del desempeño es, básicamente, una actividad que se realiza siempre al interior de la organización. No obstante, se pueden compartir en la Red una serie de datos que permitan la comparación con el mercado, lo que usualmente se denomina *benchmarking* o, en español, evaluación comparativa<sup>1</sup>.

Los directores de Recursos Humanos pueden conformar grupos de estudio con el propósito de compartir avances en la materia, establecer grados de efectividad de las herramientas utilizadas, etcétera.

Algunos ejemplos de información relevante en relación con este subsistema, donde el mencionado *benchmarking* podría agregar valor:

- Objetivos. Niveles de aplicación, cantidad, etcétera.
- Indicadores utilizados en objetivos. Tipo, formas de cálculo, etcétera.
- Medición de objetivos intangibles o susceptibles a opinión.
- Utilización de mediciones múltiples, tipos y niveles de aplicación.
- Experiencias en retroalimentación.
- Tipo y cantidad de horas en formación.
- La informática y su relación con las mediciones.
- Formas de medir los comportamientos.
- Estadísticas sobre cumplimiento de objetivos, sobre brechas en competencias, entre otras.

He citado solo algunos ítems, cada empresa definirá cuáles son de su interés. Además, en ningún caso compartir datos debería implicar poner en riesgo aquella información que pueda ser considerada confidencial, y siempre debe tener lugar dentro de las políticas y los criterios fijados por la alta dirección.

## Social media y el subsistema de Formación

Al igual que en los puntos anteriores, para iniciar el análisis de este tema se incluye a continuación una breve descripción del subsistema *Formación*.

Otros nombres utilizados para este subsistema son Capacitación o Educación, y también Desarrollo, si bien se tratará específicamente más adelante, en el punto

<sup>1</sup> *Benchmarking*: término utilizado en administración de empresas, que hace referencia a un proceso que permite comparar una determinada práctica organizacional con otras similares en el mercado que sean consideradas como “buenas prácticas”.

El propósito con el cual se realiza es implementar mejoras en los métodos de trabajo organizacionales. Por extensión, se puede realizar un *benchmarking* interno, para comparar el funcionamiento de un área o sector con otro/s. Esta variante –*benchmarking* interno– es de aplicación frecuente en compañías transnacionales para comparar divisiones de negocios de diferentes países o regiones.

### Formación

Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

En este subsistema se concentran las actividades de formación de una organización. Implica desde su planeamiento hasta su realización efectiva y su control.

La formación puede llevarse a cabo en diversas formas: presencial, a distancia, *e-learning*, etcétera. Asimismo, implica tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de competencias.

*Social media y el subsistema de Desarrollo y planes de sucesión.*

El subsistema de *Formación* implica un sinnúmero de actividades formativas, que podrían agruparse en dos grandes tópicos:

- Conocimientos.
- Competencias.

Por lo tanto, para que sea efectivo comparar información sobre este subsistema, se deberán tomar recaudos para asegurarse de que las personas con las

cuales se está relacionado en la Web entiendan la diferencia entre estos conceptos, ya que muchos los confunden. En estos casos, puede no resultar de utilidad la información obtenida.

La utilización de social media en relación con este subsistema puede ser doble:

- Conocer buenas prácticas en materia de formación.
- Promover la formación a través de social media.

## Buenas prácticas en materia de formación

A través de la participación en la Red se pueden compartir una serie de datos que permitan la comparación con el mercado, lo que usualmente se denomina *benchmarking* o, en español, evaluación comparativa.

Como en los demás casos en que se realiza *benchmarking*, en materia de formación los directores de Recursos Humanos pueden conformar grupos de estudio con el propósito de compartir avances en la materia, grados de efectividad de las herramientas utilizadas, etcétera.

Algunos ejemplos de información relevante en relación con este subsistema, donde el mencionado *benchmarking* podría agregar valor:

- Planes de formación. Modelos estratégicos (o no).
- Métodos de aprendizaje de adultos. Experiencias actualizadas, etc.
- Caminos para el desarrollo de competencias.
- Grado de avance de los programas por niveles.

- Aplicaciones tecnológicas.
- El uso de la intranet.
- Experiencias de entrenamiento experto interno.
- Indicadores para medir resultados.

Como ha ocurrido en relación con el subsistema de Evaluación del desempeño, solo he citado algunos ítems entre los posibles; cada empresa definirá cuáles son de su interés. Además, en ningún caso compartir datos debería implicar poner en riesgo aquella información que pueda ser considerada confidencial, y siempre deberá tener lugar dentro de las políticas y a criterios fijados por la alta dirección.

## Promover la formación a través de social media

Se ha mencionado más arriba que uno de los caminos para el desarrollo de conocimientos y competencias podría ser la participación en redes sociales. Desde la perspectiva de la organización, esto debería ser de alguna manera pautado o guiado, dado que en Internet puede existir con la misma profusión material tanto adecuado como no adecuado.

Opciones a explorar para el fomento de la formación de colaboradores a través de la participación en social media:

- Propiciar la participación en foros, wikis, etc. En especial los administrados por universidades u otras instituciones con prestigio en la temática en cuestión.
- Fomentar grupos de estudio, proyectos, sobre un tema en particular que se desee desarrollar dentro de la empresa, los cuales pueden ser de muy distinto tipo.

En páginas anteriores se presentó una tabla sobre niveles de participación en una wiki. De dicha tabla he seleccionado algunos niveles que podrían ser fomentados desde la organización, como parte del subsistema de Formación.

Promover la actuación de los colaboradores del siguiente modo. Comenzar por el nivel 2.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
2	Experiencia social de red	Para uso propio, solo el creador puede modificar/editar la información, la cual comparte con otras personas debidamente autorizadas. Recibe comentarios de la red con la cual comparte la información.

Ejemplo relacionado con el nivel 2: La persona que está trabajando sobre un tema en particular comparte sus avances con un grupo de personas, por él seleccionadas, de las cuales recibe comentarios.

Luego, y según el tipo de tema/conocimiento, podrá abrir la participación a todos los interesados. En ese caso, pasa del nivel 2 al 3.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
3	Experiencia social individual	Solo el creador puede modificar/editar la información, la cual comparte con todos, de manera abierta, y recibe comentarios.

A su vez, y dentro del esquema planteado, grupos de estudios, proyectos y similares, la colaboración podrá ser mayor, cuando se opta por el nivel siguiente. En ese caso, pasaría del nivel 3 al 4.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
4	Experiencia grupal cerrada	El creador invita a un grupo de personas específicas, las cuales pueden tanto editar como leer información. El creador puede ser reemplazado por un moderador.

Desde la mirada de la organización, y como ya se dijera, en todos los casos se deberán fijar políticas al respecto.

Los niveles siguientes, 5 y 6 según lo expuesto en páginas anteriores, podrán también ser considerados. No obstante, habrá que ser cuidadosos y tener en cuenta el tema a tratar, dado que –desde la mirada de la organización– no se conoce previamente a las otras personas que pueden editar contenidos.

## Social media y el subsistema de Desarrollo y planes de sucesión

Como en todos los casos anteriores, al iniciar el análisis de este tema se incluye en el recuadro de la página siguiente una breve descripción del subsistema *Desarrollo y planes de sucesión*.

A través de foros y otra participación se puede obtener y compartir una serie de informaciones que permitan una suerte de comparación con el mercado, lo que usualmente se denomina *benchmarking*.

Algunos ejemplos de información relevante en relación con este subsistema, donde el mencionado *benchmarking* podría agregar valor:

- Métodos para el desarrollo en adultos, en especial, sobre competencias y cambios en el comportamiento. Experiencias actualizadas, etcétera.
- Caminos para el desarrollo de competencias.
- Programas utilizados para el resguardo del capital intelectual: planes de sucesión, diagramas de reemplazo, etcétera.
- Programas utilizados para la creación de talento interno: planes de carrera, plan de jóvenes profesionales, etcétera.
- Programas para jefes, etcétera.
- Grado de avance de los programas por niveles.
- Aplicaciones tecnológicas.
- El uso de la intranet.
- Experiencias de entrenamiento experto interno.
- Indicadores para medir resultados.
- Etcétera.

### Desarrollo y planes de sucesión

Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

En este subsistema se diseñan y administran los distintos programas internos para el desarrollo de las personas que ya trabajan en la organización.

Los programas internos para el desarrollo de personas pueden ser desde el mencionado en el nombre del subsistema (planes de sucesión) o cualquiera de los mencionados en *Mapa y ruta del talento*.

Los dos más difundidos en el ámbito de las organizaciones son el ya mencionado, planes de sucesión, y los planes de carrera.

Como en relación con los subsistemas anteriores, solo he citado algunos ítems; cada empresa definirá cuáles son de su interés. Además, en ningún caso compartir datos debería implicar poner en riesgo aquella información que pueda ser considerada confidencial, y siempre se llevará a cabo dentro de las políticas y los criterios fijados por la alta dirección.

## Social media y... todo es posible

No he agotado todos los temas posibles en relación con la disciplina de Recursos Humanos. Solo tomé un camino, recorriendo muy brevemente los denominados subsistemas de RRHH.

La tecnología, y en especial la Web 2.0 y las siguientes versiones que algunos visionarios ya diseñan, proveen una serie de posibilidades no exploradas aún.

Las aquí expuestas son todavía muy incipientes, no por la tecnología, que ya está disponible para todos, sino producto de nuestros propios comportamientos.

Invito al lector a utilizar su mejor recurso, el sentido común, y determinar en cada caso lo más conveniente. Los humanos tenemos una tendencia pendular, pasamos del “enamoramiento” hacia una herramienta a la “desatención” de la misma en un breve plazo.

En relación con la tecnología, en el tema que nos convoca, social media, no hay un retorno al pasado. No se va para atrás. Solo para adelante. Además, si usted no es un usuario fervoroso de social media, no analice su potencial sobre la base de juicios previos ni pensando en unos pocos casos que observa a su alrededor. Vea el tema con una perspectiva global y de cara al futuro.

### **¿Todo es posible? Sí y no**

Las herramientas, en especial las tecnológicas y/o informáticas, ofrecen un sinnúmero de aplicaciones. No obstante, en cualquier circunstancia –también en la temática de este libro–, deben ser analizadas con sentido común. En muchos casos será más adecuado hablar con una persona que enviarle un correo electrónico o emitir un tweet. Al mismo tiempo, ciertas aplicaciones pueden ser interesantes desde la perspectiva de una organización con muchos colaboradores (varios cientos) y no ser igualmente pertinente para una con pocos o, al menos, no muchos (varios cientos). Igualmente, aun tratándose de una organización con muchos colaboradores, ciertas aplicaciones no podrán ser aplicadas por su estilo de conducción, liderazgo o cultura.

Retomando un tema de la *Introducción*, donde se mencionan dos posibles tipos de lectores: los entusiastas y los que se resisten, deseo hacer un comentario antes de continuar con los siguientes capítulos.

Si usted es de los que se “enamoran” de las nuevas aplicaciones: sea cauteloso en relación con todos los temas de esta parte de la obra (II). Por un lado, no ponga en riesgo a su organización ni su propiedad intelectual. Por otro, deje volar a pleno su imaginación en relación con la Parte III. Todo no ha sido dicho. A partir de esta lectura usted podrá generar muchas más ideas. Además, la tecnología cambia día a día. Podrán aparecer nuevas opciones no contempladas aquí, pero los criterios y los comentarios explicados le serán de gran utilidad para pensar esta opción no contemplada.

Si, contrariamente a lo que se ha descripto en el párrafo anterior, usted es de los que “se resisten”, recuerde que el sol no se puede tapar con las manos. Sus colaboradores ya usan social media, sus pares ya usan social media, al igual que sus clientes,

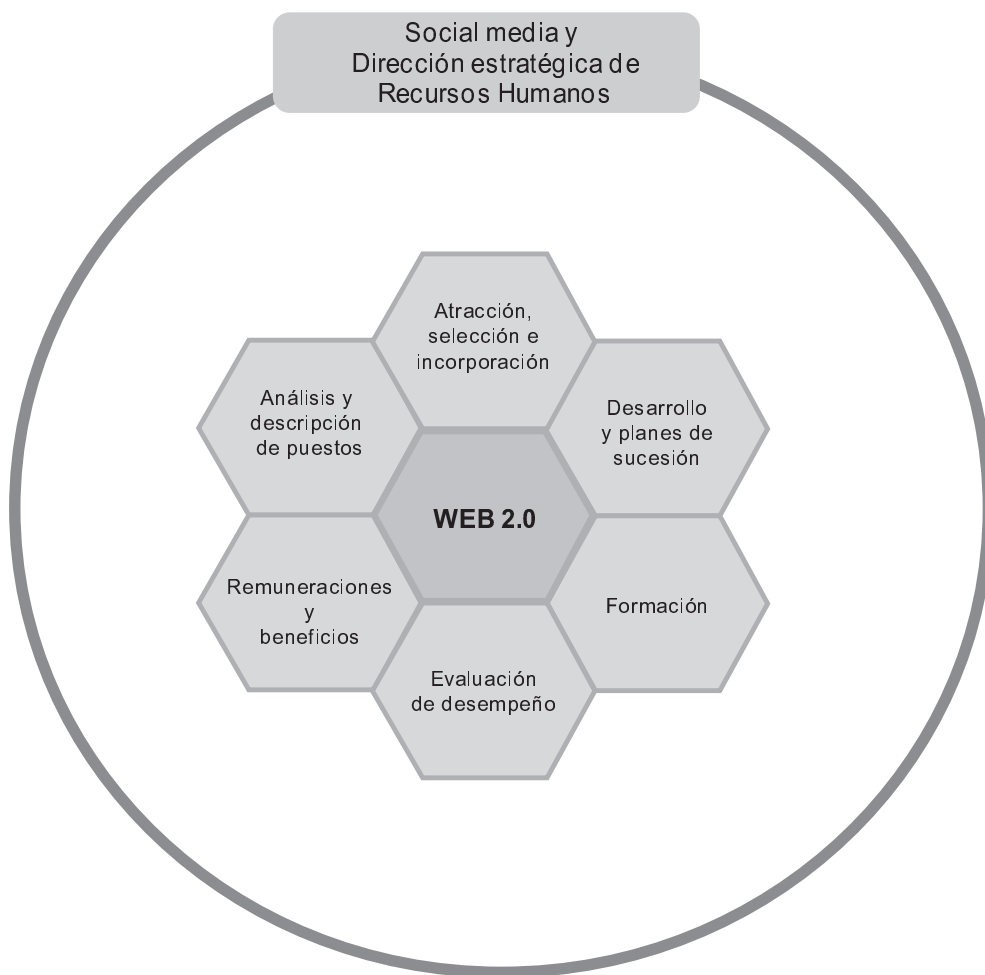
proveedores, amigos, etc. La utilización intensiva de social media es algo que se avizora en un futuro muy cercano. Hoy es una realidad la utilización casi generalizada de social media en procesos de atracción y reclutamiento (reclutamiento 2.0) y en breve lo será en las restantes áreas, unas más, otras menos. Se irá viendo en el devenir de los acontecimientos.

En el pasado, la resistencia al cambio se daba en temas que hoy son impensables. Imagine lo siguiente: ¿usted volvería a la etapa en la cual, por ejemplo, se escribía sin ordenador? Le aseguro que yo... ¡jamás!



### PARTE III

## LAS HERRAMIENTAS 2.0 DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN





# Cómo gestionar social media dentro de la organización

## Temas del capítulo

- **Estilo de gestión en relación con social media. Aspectos generales**
- **Crear un área para la administración de social media**
- **Funciones con relación a social media en otras áreas de la organización**
- **Aplicación de social media dentro de la organización**
- **Enfoque sistémico en la aplicación de social media internos**
- **Un nuevo perfil del profesional de Recursos Humanos**
- **Alcance en la utilización de los social media dentro de la organización**

En el Capítulo 5 se sugirieron aspectos por donde comenzar a analizar y considerar social media en relación con temas organizacionales en general y, en especial, con aquellos vinculados con las personas y los subsistemas de Recursos Humanos.

El tema en su conjunto es complejo y su implementación puede llevar un cierto tiempo, dado que requiere un análisis completo para, a partir de él, tomar ciertas decisiones al respecto.

No obstante, y aunque se prevea una ejecución a mediano plazo, se deberán tomar acciones con mayor urgencia, como la fijación de políticas organizacionales (Capítulo 5).

Es importante señalar que algunos de los temas que se tratarán en este capítulo, en una primera instancia, serán de aplicación particularmente en empresas de

envergadura. No obstante, su lectura puede ser de interés para todos, dado que el análisis de social media es imperativo para las organizaciones de todo tipo, tamaño y rubro de actividad.

A continuación se analizarán desde los primeros pasos a llevar a cabo en relación con social media hasta una posible vinculación con diferentes áreas de la organización. Algunas de ellas ya están desarrolladas en la práctica, otras son posibilidades a explorar.

Si bien la temática a tratar excede los estrictos límites del área de Recursos Humanos, es importante analizar el tema con un enfoque sistémico. Adicionalmente, Recursos Humanos debería asumir un rol de relevancia en la definición de la nueva estructura, con las funciones y las responsabilidades implícitas en cada caso.

## **Estilo de gestión en relación con social media. Aspectos generales**

Uno de los primeros asuntos que deberá resolver la máxima conducción de una organización es cómo manejará, de cara al futuro, los diversos aspectos empresariales en relación con las tecnologías sociales de la Web. Primero deberá analizar la situación, para luego determinar cómo llevará a cabo la gestión sobre estos temas, y su alcance y aplicación.

La máxima conducción podrá optar por distintos estilos o enfoques al respecto, según el estilo de conducción que ejerza en su conjunto.

Opciones posibles:

- *Descentralizado o no pautado.* Los distintos sectores de la organización, en cabeza de sus respectivos responsables, fijan políticas de uso de social media dentro de su área/sector. Esto ocurre, habitualmente, cuando unos utilizan social media y otros no lo hacen.
- *Control centralizado.* La máxima conducción ha acordado la utilización de social media pero bajo un estricto control.
- *Políticas, criterios y objetivos para alcanzar la excelencia.* Un equipo o un área dentro de la organización, donde de manera centralizada se definen las mejores prácticas y se fijan políticas. Este esquema es positivo cuando toda la organización es proclive a la utilización de las tecnologías sociales. Adicionalmente, cuando se trabaja de esta forma, implica que la organización en su conjunto ha acordado que un equipo central puede ayudar/guiar muchas actividades independientes para equilibrar una experiencia

común con el propósito de alcanzar objetivos comunes que involucran a toda la empresa.

Desde ya, esta opción se contrapone con la primera, donde los objetivos y los estilos individuales o por grupos o equipos de personas prevalecen por sobre los objetivos globales u organizacionales.

Si bien hay otras opciones posibles, he agrupado los caminos en tres, como grandes tendencias. Desde ya, será factible identificar aplicaciones con matices intermedios.

En términos generales, pareciera que un enfoque global en el manejo es el más adecuado, especialmente, de cara al futuro. Por lo cual esta obra asume como válido el último de los estilos –*Políticas, criterios y objetivos para alcanzar la excelencia*–, es decir, la gestión de social media desde un área central, quizá una gerencia.

Una denominación que hoy se le asigna a esta función es la de *Social Media Manager* o *Gerente de Social Media*, entre los más apropiados.

Como se verá más adelante, existe otra denominación, bastante frecuente, la de *Community Manager* o *Gerente de la Comunidad* o *Gestor de la Comunidad*. Esta se utiliza para las posiciones en las cuales se gerencian o gestionan las distintas incursiones en los social media por parte de una organización, con especial foco en el manejo externo de la imagen, incluyendo aspectos comerciales.

En las páginas siguientes se hará referencia a las dos opciones mencionadas.

## Crear un área para la administración de social media

Los social media, al igual que otros aspectos en una organización, requieren su administración o gestión. Según el tamaño de la empresa, una buena opción sería contar con una gerencia dedicada al asunto. Si la empresa es de menor tamaño, quizá sea suficiente con un especialista que reporte, inicialmente, a la Gerencia General.

Un primer aspecto a señalar es que administrar social media no es un tema directamente relacionado con el área de IT (*Information Technology*) o Tecnología Informática o Sistemas. Por lo tanto, no integra las funciones de dicha área. Quien se ocupe debe ser un área independiente que reciba el soporte correspondiente que, en materia de tecnología, al igual que en otros órdenes de cosas, pueden recibir las áreas de Finanzas o Recursos Humanos.

Si bien es cierto que el responsable de social media debe estar ampliamente familiarizado con las herramientas sociales de Internet, su formación y sus conocimientos deben ser de índole diferente, una mezcla de comunicación, mercadeo, recursos humanos... solo por citar tres campos de conocimiento de suma relevancia, junto con el manejo de ciertas herramientas tecnológicas. Por lo tanto, su perfil será interdisciplinario.

La gestión de un área de social media, por ejemplo, a cargo de un *gerente de Social Media*, deberá resolver cuestiones de dos vertientes:

- Utilización de social media externos.
- Aplicación de social media dentro de la organización.

Sobre la base de este alcance se analizarán un posible perfil y funciones.

### **Perfil del responsable del área/ sector Social Media**

No daré un perfil clásico, como se define usualmente al comenzar un proceso de búsqueda, solo una idea general en la cual deseo destacar algunos aspectos salientes que es necesario hallar en la persona que asuma esta responsabilidad:

- Comprender el fenómeno de los social media, de dónde viene y hacia dónde va. Si bien el futuro es difícil de prever, analizar tendencias.
- Conocer en profundidad su difusión, tanto en el área donde se desarrollan las actividades de la organización como del mundo, en general.
- Tener una amplia formación en Administración de Empresas, comprendiendo adecuadamente el funcionamiento de las principales áreas de la organización.
- Buen manejo de lenguajes y softwares colaborativos que permitan múltiples aplicaciones, desde la mirada tanto externa como interna.
- Formación en materia de valores junto con sus propios valores personales. En social media, como nunca antes, se transita muchas veces con un delicado equilibrio entre lo que es ético y lo que no lo es. Por lo tanto, se debe contar en esta función con una persona que posea valores éticos sólidos –entre ellos, respeto, responsabilidad personal y social– y, además, que comprenda la temática más allá de su propio comportamiento.

En muchas organizaciones eligen para puestos que requieren uso intensivo de la tecnología a profesionales de extracción tecnológica. En algunos casos esto es adecuado, en otros no. En el tema que nos ocupa, una formación que solo contemple la tecnología puede ser insuficiente.

Analizando experiencias de funciones similares en el pasado, por ejemplo, sobre *Knowledge Management* o gestión del conocimiento, en muchas empresas se designó para cubrir la función a personas con alta formación en IT (*Information Technology*/Tecnología de la Información) y escasa formación en el uso de los conocimientos en sí, y el resultado no fue el esperado. Experiencias análogas es usual observarlas en relación con aplicaciones de software al área de Recursos Humanos, donde los diseñadores no tienen la formación necesaria que la disciplina requiere.

## La estructura organizacional y la ubicación de los responsables de social media

Como se mencionó en párrafos anteriores, en la actualidad y de cara al futuro, se deben contemplar y prever –de algún modo– las funciones en torno a social media. Cuando las dimensiones de la organización lo justifiquen se deberá contar con un área especial dedicada al tema.

Un área que gestione social media tendrá un conjunto de funciones. A modo de síntesis se podría definir que el área será responsable por:

*Crear, gestionar y promover la utilización de las tecnologías sociales dentro de la organización. Esto implica la utilización de las redes sociales existentes fuera de la organización así como la creación de aplicaciones para uso interno.*

En consecuencia, una Gerencia de Social Media debería tener, entre otras, las siguientes responsabilidades:

- Definición de las herramientas a utilizar y los respectivos soportes tecnológicos. En especial, diseños de software específicos para la utilización de social media dentro de la organización. Esto incluye, como se verá en los capítulos siguientes, la creación de wikis que solo serán utilizadas dentro de la organización, así como redes sociales internas. Si bien con este fin será posible adquirir aplicaciones en el mercado, la organización deberá contar con uno o varios especialistas internos en dichas tecnologías.
- Definición y preparación de políticas internas, para el uso de social media tanto externos como internos.

- Definición y preparación de normas y procedimientos, para el uso de social media tanto externos como internos.
- Auditoría y control de las aplicaciones de las normas y los procedimientos por las diferentes áreas de la organización –sus clientes internos–.
- Definición y resguardo de aspectos éticos y otros valores, en relación con social media.

Es posible que se presenten problemas al respecto. Si bien esto debería estar comprendido en otros de los puntos mencionados precedentemente (políticas, normas y procedimientos), se lo señala por separado, dada su importancia.

Las diferentes responsabilidades expuestas no implican crear una estructura sobredimensionada. Es posible que en sus inicios la Gerencia de Social Media cuente con unos pocos colaboradores –quizá menos aún, y los primeros pasos de un gerente del área sean en solitario–.

Al hablar de funciones quizá se deba pensar en un listado de responsabilidades que se irán ejecutando a medida que la utilización de social media se vaya extendiendo a lo largo de la organización. Por ejemplo, es obvio que no se podrá hacer auditoría si no se han implementado, primero, las distintas aplicaciones.

A continuación y a modo de ejemplo, se expone primero una posible ubicación de una Gerencia de Social Media en la estructura organizacional, para luego indicar cómo podrían expandirse este tipo de funciones en otras áreas de la organización.

En la figura de la página siguiente se plantea al área de Social Media dependiendo del número 1 de la organización (para nombrarlo se utilizó la sigla CEO<sup>1</sup>, pero podría tratarse del director general, gerente general o cualquier otra denominación similar).

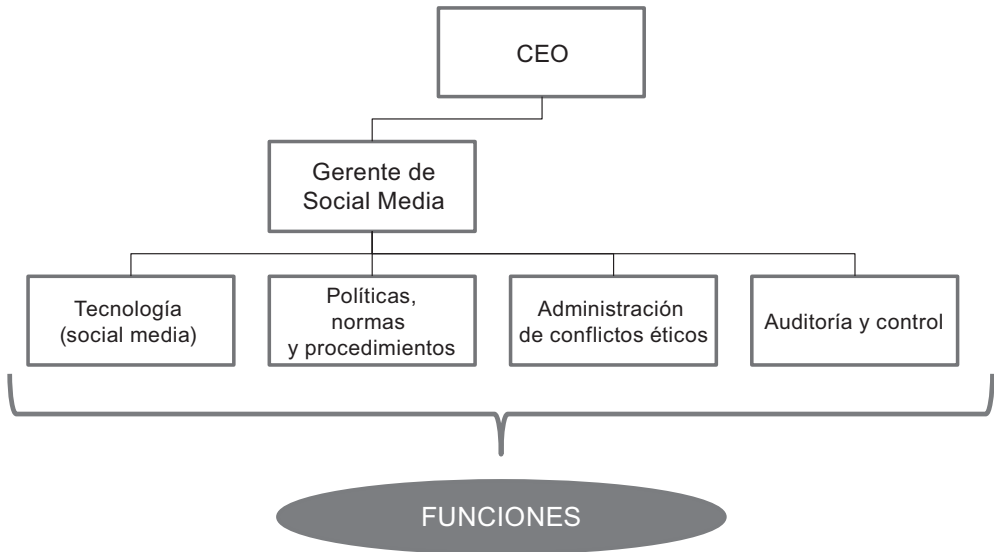
Continuando con la explicación de la figura siguiente, dependiendo de la Gerencia de Social Media se han incluido cuatro sectores o divisiones:

- Tecnología.
- Políticas, normas y procedimientos.
- Administración de conflictos éticos.
- Auditoría y control.

Como se decía en párrafos previos, la figura no plantea la necesidad de una estructura de muchas personas, solo pretende diferenciar los temas que deberían contemplarse, al menos, los más relevantes.

---

1 Chief Executive Officer.

**Ubicación del área de Social Media en el organigrama**

La Gerencia de Social Media desarrollaría aplicaciones, políticas, normas y procedimientos para la organización en su conjunto. Del mismo modo, será un moderador o administrador de potenciales conflictos para todos los integrantes de dicha organización.

Luego, y como se verá a continuación, a la Gerencia de Social Media le reportarán de manera funcional otras posiciones en otras áreas.

Si la empresa ha creado sus perfiles en una o varias redes sociales, el manejo comercial de dichas comunidades, desde una mirada comercial y de mercadeo, deberá estar ubicada dentro de la gerencia respectiva.

Razonamientos análogos deberán realizarse, por ejemplo, con relación a la temática de esta obra: Social Media y Recursos Humanos.

**Funciones con relación a social media en otras áreas de la organización**

Para determinar la relación entre el área de Social Media y las distintas áreas de una organización se debe, primero, conocer cada caso en particular. Por lo cual no será posible dar en este libro un lineamiento general, aplicable a todas las organizaciones.

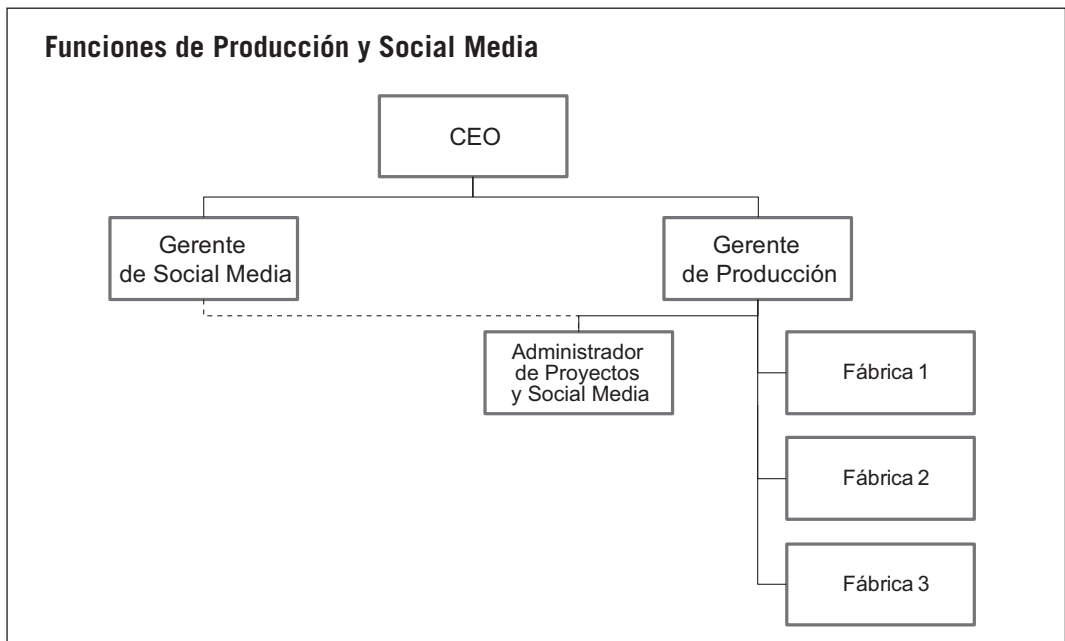
Para ilustrar el tema se asumirán tres ejemplos:

- Funciones de Social Media en relación con el área de Producción en una empresa industrial.
- Funciones de Social Media en relación con el área Comercial, sin considerar un tipo de producto o servicio en particular.
- Funciones de Social Media en relación con el área de Recursos Humanos (el tema central de esta obra).

## Social Media y Producción

A modo de ejemplo, propongo al lector tomar el del área de Producción de una empresa industrial, que para la confección de la figura siguiente he imaginado con tres fábricas.

Luego, y dependiendo del *gerente de Producción*, una posición –gerencial o no, dependerá de cada caso– responsable de ciertos proyectos especiales que se canalizan a través de las redes sociales y que hemos denominado *Administrador de Proyectos y Social Media*. Este sector, como se verá en el capítulo *Nueva era de la colaboración. Wikis y*



*otras aplicaciones*, podrá moderar diversas wikis internas relacionadas con proyectos e investigaciones del área en cuestión.

Esta posición tendría un reporte directo al *Gerente de Producción* y, como se muestra en la figura precedente con una línea discontinua, un reporte funcional con el *Gerente de Social Media*.

Una posición de este tipo podría ser ocupada por un ingeniero con experiencia en producción y con conocimiento profundo en social media y en el uso de las tecnologías relacionadas. No deberá ser un diseñador de software, sino un usuario experto.

Entre sus principales funciones se podría destacar la de administrar recursos, moderar en las comunidades, y velar por el cumplimiento de políticas.

## Social Media y funciones comerciales

En el presente, la participación de las organizaciones en social media, en especial en redes sociales, se focaliza en temas comerciales, difusión de marca y productos, captación de nuevos segmentos de mercado, etcétera.

Por esta razón, la mayoría de los libros publicados se relacionan con la mejor manera de hacer negocios a través de social media (ver *Bibliografía* hacia el final de esta obra).

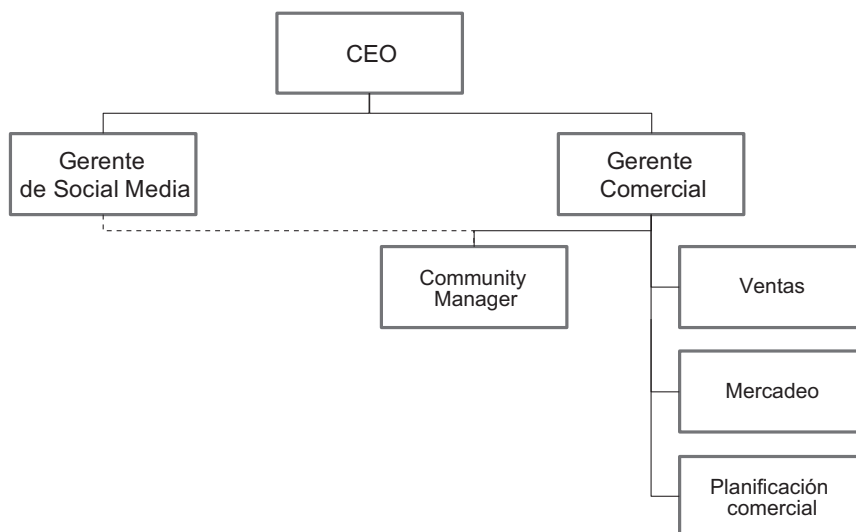
Algo similar puede verse en los anuncios que se publican buscando personal en relación con el tema que nos ocupa. La mayoría de ellos hacen referencia a posiciones para el manejo de comunidades con un foco netamente comercial.

En la figura de la página siguiente se expone una estructura organizacional con un área Comercial que reúne Ventas y Mercadeo, entre otras funciones, junto con un sector específico para Social Media.

Esta posición tendría un reporte directo al gerente comercial y, como se muestra en la figura con una línea discontinua, un reporte funcional al gerente de Social Media.

Entre las principales responsabilidades se podrían identificar las de mantener y acrecentar la comunidad social, asumiendo su rol desde la perspectiva de la organización; por ejemplo, defenderá la posición de la empresa en relación con sus clientes en el ámbito digital. Para ello deberá estar adecuadamente informado sobre los planes estratégicos de la organización, así como de sus productos y servicios, y relacionarlos con los intereses de los clientes.

Asimismo, deberá definir planes de acción con el propósito de consolidar la relación entre la organización y su comunidad, optimizando todo lo concerniente a social media.

**Funciones comerciales y Social Media**

Un responsable de comunidad de estas características deberá poseer facilidad para editar y corregir textos, fomentar el intercambio de conocimientos y opiniones y, además, conocer las diferentes plataformas que utiliza la organización. Por otra parte, deberá estar familiarizado con temas comerciales, productos y servicios de la organización, y ser un conocedor de los temas que discute la comunidad.

Ejemplo: si una empresa ha creado sus perfiles organizacionales en Facebook, Twitter, Orkut y YouTube, solo por mencionar algunas redes, el *Community Manager* deberá mantener, administrar y moderar en las comunidades online y las redes sociales mencionadas. Para ello actualizará y realizará el seguimiento de los perfiles en las redes sociales donde interviene.

También deberá velar por la seguridad y protección de la comunidad online, generando ideas para mejorar el contenido y lograr aumentar la comunidad de usuarios. En este ejemplo, el perfil más adecuado podría ser el de una persona actualizada en las últimas herramientas de social media y con amplios conocimientos sobre comunidades virtuales.

Los anuncios buscando este tipo de perfiles suelen requerir personas con estudios formales en mercadeo, comunicación social y publicidad, entre las profesiones mencionadas con mayor frecuencia.

Una posición como la descrita (*Community Manager*), usualmente, reporta al área de Marketing o Mercadeo (Gerencia Comercial en el ejemplo).

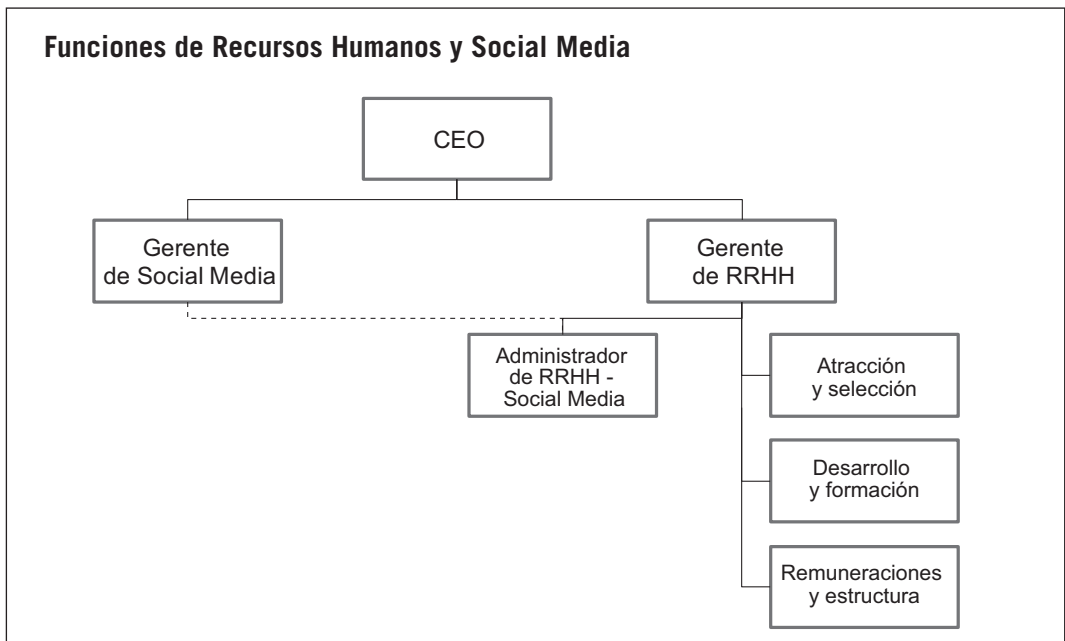
En resumen, el ocupante de una posición de *Community Manager* debería conocer sobre comunicación en ambientes de social media, mercadeo, publicidad y relaciones públicas, y ser un verdadero generador de confianza en audiencias virtuales.

Además de lo mencionado en el párrafo precedente y con relación a la empresa en la cual se desempeñe, deberá conocer el mercado y la industria en la cual se desenvuelva, lo cual le permitirá interpretar las tendencias.

## Social Media y Recursos Humanos

Social Media puede vincularse a todas las diferentes funciones y áreas de la organización. Hasta aquí se han expuesto dos ejemplos: Social Media y su relación con el área de Producción, y el más difundido hasta el presente, vinculando Social Media con temas comerciales. A continuación se verá cómo relacionar Social Media con Recursos Humanos, el tema de esta obra en particular.

En la figura siguiente se expone un esquema simplificado en el cual se ubicó al área de Recursos Humanos dependiendo de la máxima conducción (CEO). Dicha área cuenta con los siguientes sectores principales: Atracción y selección, Desarrollo y formación, Remuneraciones y estructura, y, por último, un sector específico (dentro del área de Recursos Humanos) al cual se ha denominado *Administrador de RRHH - Social Media*.



Asimismo, en la figura se puede observar al gerente de Social Media con igual nivel de reporte que el gerente de Recursos Humanos. Esta estructura es similar a la expuesta en las figuras de páginas precedentes.

Las funciones y las responsabilidades del *administrador de RRHH - Social Media* son semejantes a las del *Community Manager* definido para el área comercial; incluso podría denominarse a este puesto *Community Manager interno*.

En esta opción, dicha posición tendría un alcance mayor a una similar en el área comercial, dado que en Recursos Humanos, además de la administración y la moderación de las redes sociales internas, se deberá administrar y moderar las comunidades colaborativas internas, como se verá en el capítulo *Nueva era de la colaboración. Wikis y otras aplicaciones*.

En cuanto al perfil profesional de un posible ocupante de este puesto, debería ser una persona que al mismo tiempo posea amplios conocimientos sobre Recursos Humanos y social media.

Esta posición tendría un reporte directo al gerente de Recursos Humanos y, como se muestra en la figura con una línea discontinua, un reporte funcional con el gerente de Social Media.

Como ya se ha mencionado, no se propone la creación de estructuras sobrecargadas para el manejo de social media.

La exposición en gráficos de áreas y sectores específicos para llevar a cabo funciones en relación con social media se realiza de este modo con el único propósito de señalar que se trata de nuevas funciones, diferenciadas de otras que se puedan llevar a cabo en la actualidad.

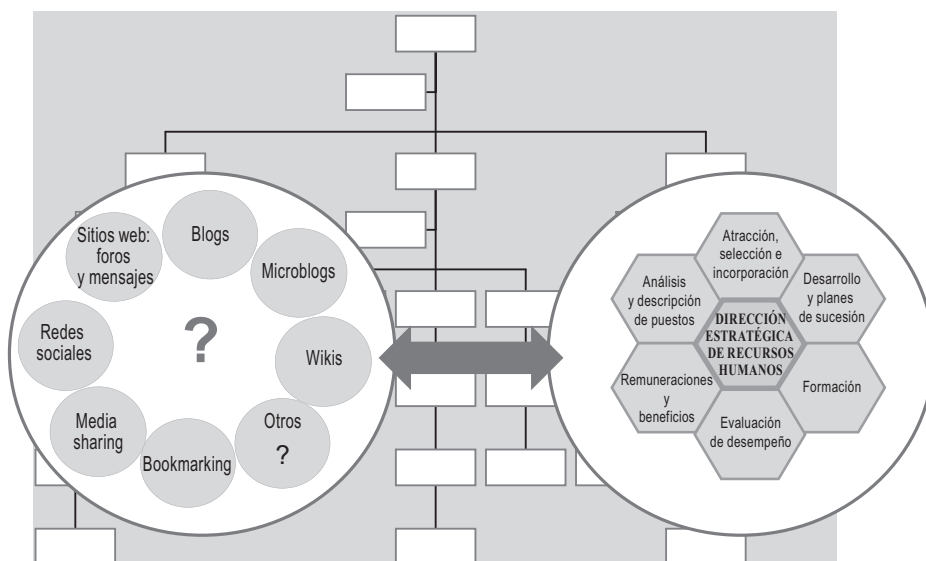
Dichas nuevas funciones podrán ser desempeñadas por colaboradores que, sin dejar sus tareas habituales, destinarán parte de su tiempo al manejo y la administración de social media en sus diferentes opciones. Todo es posible.

En cualquiera de las situaciones, siempre se deberá tener en cuenta que son tareas y responsabilidades sobre un tema que muchas organizaciones no están aún considerando y que debería formar parte de las agendas de los directivos, cualquiera sea el tipo y tamaño de la organización que integren.

## **Aplicación de social media dentro de la organización**

Como se dijo al inicio del capítulo, la aplicación de social media dentro de la organización es un tema más complejo que la utilización de los social media ya existentes. Una vez que se ha diseñado un enfoque estratégico al respecto, implica planificación e inversión. No obstante, puede ser implementado en etapas.

### Social media y su aplicación en los subsistemas de RRHH



Una forma de analizar, decidir el alcance y luego planificar, como ya se mencionara, es relacionando las distintas tecnologías sociales de la Web y su posible aplicación, en cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos. La idea se expresa en la figura precedente.

Cada organización podrá realizar su análisis particular sobre el punto; unos podrán pensar que las tecnologías sociales no son aplicables dentro de la organización, y otros decidir una aplicación amplia de estas herramientas.

Si la empresa es muy pequeña, es posible que la aplicación interna, de momento, no sea lo más aconsejable. Si la empresa es de gran tamaño y/o con colaboradores ubicados en áreas geográficas distantes entre sí y dispersos, parece que utilizar estas opciones sería de gran ayuda.

La empresa deberá, también, fijar políticas en la utilización de estas buenas prácticas, definir cómo se utilizará la Web 2.0 dentro de la organización, qué inversiones se efectuarán –por ejemplo, en software–, si existirá un área de soporte/control centralizado, uso descentralizado por área, etcétera.

No es posible dejar nada librado al azar, ya que el riesgo de un uso anárquico de las nuevas tecnologías es muy alto.

A continuación de este capítulo, serán tratados algunas posibles opciones de aplicaciones al interior de la organización. Los seleccionados son:

- *Nueva era de la colaboración. Wikis y otras aplicaciones.*
- *Blogs. Microblogs y comunicación instantánea.*
- *Redes sociales dentro de la organización.*
- *Desarrollo de competencias y social media.*

Cada organización deberá definir qué aplicaciones se utilizarán, con qué alcance y, en cada caso, la relación que se establecerá con los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

## **Enfoque sistémico en la aplicación de los social media internos**

En obras previas me he referido a la necesidad de contar con un enfoque sistémico en relación con todos los temas que involucran a las personas dentro de la organización. El mismo criterio debe seguirse en este caso en particular.

Para la confección de este libro, he imaginado aplicaciones internas de algunas de las posibles opciones de social media, que, como ya se ha dicho, solo deben tomarse como ejemplos: wikis y otros recursos relacionados, como podrían ser Google Docs, blogs y microblogs, y redes sociales. Algunos de estos, como por ejemplo, los dos últimos, se podrían utilizar en diferentes dispositivos (laptops, teléfonos inteligentes, tablets, etc.). ¿A qué se refiere?

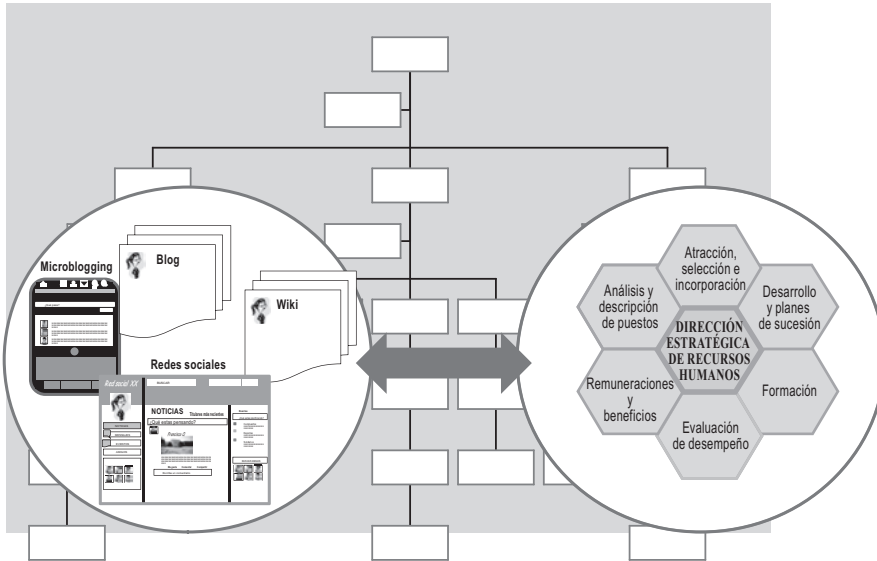
La idea se expresa en la figura superior de la página siguiente.

En el enfoque sistémico debe tomarse en cuenta que las personas usualmente combinan la utilización de las distintas tecnologías sociales. Dicho criterio deberá ser también aplicado en este caso (ver figura inferior de la página siguiente).

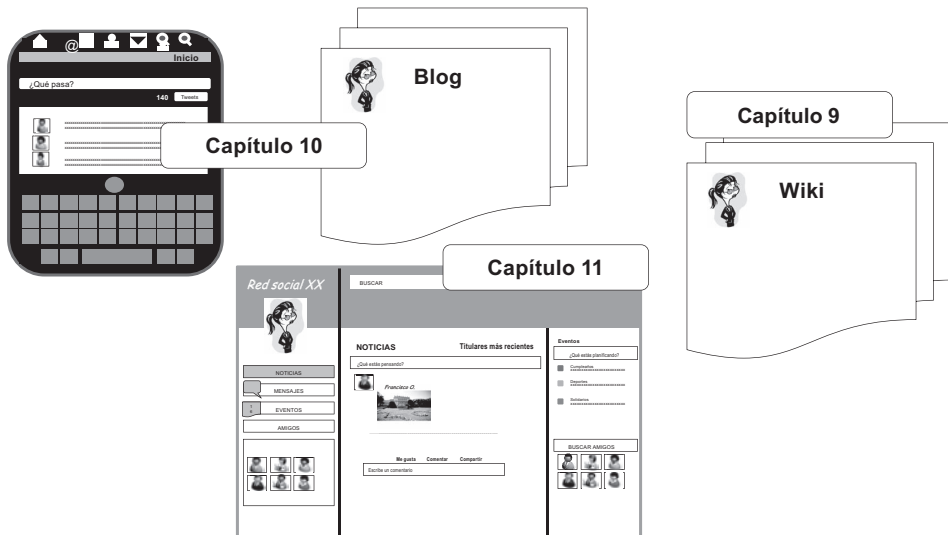
En este punto se sugiere relacionar estos comentarios sobre el enfoque sistémico con los ejemplos ofrecidos referidos a cómo distribuir en la estructura las nuevas funciones en torno a social media, con una gerencia que nucleee una serie de temas y, luego, una dependencia funcional a dicha gerencia con los distintos responsables por área, según corresponda.

Es importante resaltar que los temas a tratar en los capítulos mencionados en la figura inferior de la página siguiente tienen mayor aplicación en organizaciones con dotaciones numerosas donde este tipo de aplicaciones se transforman en necesarias y, seguramente, contribuirán a mejorar los resultados organizacionales.

## Social media y subsistemas de RRHH: enfoque sistémico



## Integrar las aplicaciones sociales



## Un nuevo perfil del profesional de Recursos Humanos

En párrafos anteriores me he referido especialmente al rol del *administrador de RRHH - Social Media*. Más allá del perfil y las responsabilidades de esta nueva posición dentro del área de Recursos Humanos, creo firmemente que todos los profesionales del área deben incorporar esta nueva mirada a su gestión.

Para manejar eficazmente la relación de Recursos Humanos con social media, será necesario un nuevo perfil del profesional de Recursos Humanos. Solo a modo de ejemplo, en la actualidad no es posible pensar que un selector no maneje con solvencia las redes sociales (ver Capítulo 6).

En obras previas<sup>2</sup> he presentado diversos aspectos relacionados con el nuevo perfil del profesional de Recursos Humanos, bajo el concepto Roles del profesional de Recursos Humanos.

Los especialistas de Recursos Humanos deben cumplir una serie de funciones inherentes a sus respectivos puestos de trabajo. En adición a ello, por el hecho de ser “profesionales” del área, deberán asumir roles específicos para que esa área cumpla con el cometido que se espera de ella en el contexto actual.

Los roles del profesional de Recursos Humanos identificados son:

- *Estrategia*. El directivo de Recursos Humanos debe primero comprender la estrategia organizacional, para luego llevar adelante planes de acción a fin de que esa estrategia se concrete. Para ello, debe desplegar su “manejo experto” de los temas de Recursos Humanos.
- *Personas*. El directivo de Recursos Humanos debe interpretar a los colaboradores dentro del marco organizacional. Interesarse por sus inquietudes y proyectos, analizar la satisfacción laboral y cómo compatibilizar los diferentes intereses individuales con los planes de la organización.
- *Desarrollo del talento*. Con un enfoque del rol de Recursos Humanos *ganar-ganar*, el desarrollo del talento de las personas es al mismo tiempo positivo para ellas (aumenta su autoestima, permite su autorrealización) y para la organización (que de esa manera contará con colaboradores altamente calificados, en conocimientos y competencias, en relación con los puestos que ocupan en la actualidad y/o que ocuparán en el futuro).
- *Principios éticos*. La ética debe integrar tanto la tarea diaria de todos los profesionales que trabajan en el área como el diseño de los distintos subsis-

---

2 *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2007.

temas de Recursos Humanos. Por esta razón se lo menciona como un rol diferenciado de los otros.

- *Manejo experto.* Implica no solo conocer sobre Recursos Humanos sino ir un paso más allá: identificar las diferentes herramientas y buenas prácticas para luego determinar cuáles de ellas son las adecuadas para la organización y que permitirán alcanzar la estrategia.

Para alcanzar los resultados esperados y sus objetivos estratégicos, la organización cuenta con *todas* las personas que la integran (directivos y empleados). Un manejo experto de los recursos humanos implica, en todos los casos, considerarlas con un enfoque *ganar-ganar*.

Lo anterior se expone en la figura siguiente, cuya lectura puede realizarse en, al menos, dos direcciones.

Desde la mirada de lo que requiere el número 1 de la compañía al responsable de Recursos Humanos la lectura podría ser: *Estrategia, Personas, Desarrollo del talento, Manejo experto, Principios éticos*.

Si se desea mirarlo desde lo que se necesita para ser un buen profesional de Recursos Humanos, habría que comenzar al revés: *Principios éticos, Manejo experto*.



Si no se cuenta con estos dos elementos, los restantes, si bien son importantes, no serán suficientes.

Volviendo a uno de los aspectos mencionados, *Manejo experto*, es preciso considerar que este concepto incluye la necesidad de un conocimiento multidisciplinario y, en el caso que nos ocupa, de social media.

Este requisito –manejo experto de social media– no solo será requerido para la posición descrita en páginas anteriores, *administrador de RRHH - Social Media*, sino para el desempeño de la *mayoría* de las funciones del área.

No alcanzará con saber *algo* del manejo de Internet: deberá ser un *experto conceptual* en el manejo de social media. ¿Qué se desea expresar con el término “conceptual”? No debe ser un experto en tecnologías sino que debe saber usarlas, para qué sirven, cuáles son sus aplicaciones más difundidas, comprender el lenguaje comunicacional, todo lo subyacente en las redes sociales, su esencia, para luego, a partir de este conocimiento, diseñar métodos para su mejor utilización en la organización.

## **Alcance en la utilización de social media dentro de la organización**

Una organización, en el momento actual, no puede dejar de lado esta temática. En mi opinión, es un tema de tal magnitud que debe ser considerado por la máxima conducción.

Social media es un tema actual y de futuro. Por lo tanto, debe considerarse con esta perspectiva.

El orden sería comenzar el análisis sobre cómo aprovechar de mejor manera lo ya existente (social media externos), determinar el alcance deseado de participación y aprovechar los beneficios de la atracción 2.0, el reclutamiento 2.0 y otros usos de tecnologías sociales externas.

Luego, si el tamaño de su organización lo justifica, estudiar las opciones que ofrece social media dentro de la propia organización.

Si la empresa es pequeña o mediana, lo que usualmente se denomina Pyme, deberá considerar como mínimo la utilización de social media externos.

En cualquiera de los casos, y como se ha señalado, la propuesta de esta obra es laboral y profesional. En ningún caso se está sugiriendo llevar a la empresa las aplicaciones de tipo personal que cada una de las herramientas sociales aquí mencionadas ofrece.

Empresas de cualquier tamaño podrán utilizar tecnologías sociales para promocionar sus productos o hacer reclutamiento 2.0, así como, también, participar en grupos de debate o, colaborativamente, en wikis.

Estudiar, analizar y tomar acción sobre social media son temas de análisis “urgente”. ¿Por qué urgente? Porque si no se consideran sus distintas implicancias de manera coordinada desde la dirección de la empresa, su aplicación se llevará a cabo –de todos modos– a partir de gestiones individuales, la mayoría de ellas –casi con seguridad– muy bien intencionadas, pero aplicando cada responsable de área o gerente su propio criterio. A esta situación, bastante frecuente por cierto, en párrafos anteriores se la ha denominado “descentralizada”.

Por lo tanto, es relevante fijar cursos de acción a nivel organizacional que luego podrán ser llevados a un mayor nivel de detalle y aplicación por las distintas áreas involucradas. En definitiva, este comentario es asimilable a lo que las organizaciones hacen hoy con otros temas, como finanzas o sistemas: en todos los casos se lleva a cabo una acción centralizada y coordinada desde la máxima conducción.

La aplicación de tecnologías sociales internas requiere de una inversión mayor, contar con una intranet y otras aplicaciones específicas. Cada organización analizará su situación en particular.

No obstante, si la organización cuenta con muchos colaboradores y estos, además, están dispersos geográficamente, la aplicación de herramientas 2.0 de uso interno puede ser de gran utilidad.

## Antes de continuar

Como se expresara en la *Introducción*, en ningún caso formará parte de este trabajo la explicación sobre cómo se usan las redes sociales o cualquier otra variante de las tecnologías que se incluyen dentro de social media. Se dará por supuesto que el lector, por ejemplo, sabe cómo utilizar Facebook, solo por mencionar la más conocida.

El único objetivo no cubierto en su totalidad será analizar la funcionalidad de algunas de estas tecnologías desde la disciplina de Recursos Humanos. A su vez, en esta parte de la obra se verán algunas aplicaciones de social media con un diseño tal que puedan ser utilizadas dentro del ámbito de la propia organización.



# Nueva era de la colaboración. Wikis y otras aplicaciones

## Temas del capítulo

- Cultura colaborativa
- Crear una wiki dentro de la organización
- Diferentes roles: creador y moderador
- Diferentes dimensiones al crear una wiki dentro de la organización
- La necesidad de un moderador según los niveles descritos
- Niveles progresivos de participación o colaboración en social media
- Compartir desde una wiki creada por la propia organización
- Anexo Capítulo 9  
Ejemplos de aplicaciones en relación con los subsistemas de Recursos Humanos
  - Las wikis en relación con el subsistema de Análisis y descripción de puestos
  - Las wikis en relación con el subsistema de Remuneraciones y beneficios
  - Las wikis en relación con el subsistema de Evaluación del desempeño
  - Las wikis en relación con el subsistema de Formación
  - Las wikis en relación con el subsistema de Desarrollo y planes de sucesión
  - Puertas abiertas a los colaboradores
  - Puertas abiertas a clientes y consumidores
  - Puertas abiertas a la comunidad

Como se expresara en la *Introducción*, no es propósito de este libro explicar características técnicas sobre un software ni detalles sobre cómo se usa una determinada tecnología. Se dará por supuesto que el lector, por ejemplo, conoce una wiki y su funcionamiento, así como otras aplicaciones que se asemejan.

Para el desarrollo de este capítulo he tomado una de las variantes posibles de colaboración. Lo descrito puede vehiculizarse a través de otras aplicaciones tecnológicas<sup>1</sup>, por lo cual invito al lector a no circunscribirlo a la aquí mencionada. Si así lo desea, es posible elegir otra opción de software colaborativo y aplicar de manera similar los conceptos que se verán a continuación en relación con la disciplina de Recursos Humanos.

## Cultura colaborativa

En este capítulo se analizará la utilización de herramientas para compartir conocimientos, trabajos y proyectos dentro de la organización. Como se vio en el capítulo *Un nuevo estilo de liderazgo*, las nuevas tecnologías implican un trabajo colaborativo. En esta parte de la obra me voy a referir al trabajo colaborativo tanto entre personas como entre áreas.

En diferentes ámbitos mucho se habla de colaboración, pero las acciones concretas al respecto son poco frecuentes, en especial, respecto de temas profesionales y laborales.

Quizá frente a un hecho que revista particular gravedad, las personas demuestren su cooperación –por ejemplo, un pedido de donación de sangre para un compañero de trabajo o un familiar–. En esas oportunidades está claro lo que se espera de cada uno y la cultura colaborativa suele surgir espontáneamente, con genuina solidaridad.

Solo por citar un ejemplo de la vida cotidiana y sin que el mismo tenga una trascendencia significativa, frente a un pedido de un presentador de televisión a la audiencia referido a colaborar enviando información, por ejemplo una foto o un vídeo en ocasión de alguna situación meteorológica determinada, la reacción del público es inmediata, la emisora recibe un aluvión de envíos.

La situación no suele verificarse del mismo modo frente a cuestiones profesionales dentro del ámbito de la propia organización. Las razones pueden no estar muy claras, o ser diversas. Pero la pregunta es: ¿cómo lograr canalizar esta cultura colaborativa en temas de interés profesional/laboral?

---

1 Ejemplos de aplicativos para compartir información: Google Docs, Office 365, solo por citar dos de amplia difusión.

Resolver esta cuestión y proponer temas que al mismo tiempo generen colaboración y sean de interés organizacional implica un desafío relevante. Se deberá conocer al mismo tiempo cómo funcionan las redes sociales y la colaboración en ellas, cómo se dispara ese elemento que genera la reacción que se quiere alcanzar en este punto y, por otra parte, tener una clara idea de la agenda de temas posibles.

Desde la mirada de la organización será posible identificar diferentes opciones de colaboración. Por ejemplo:

- Colaboración dirigida.
- Colaboración espontánea.

En unos casos será dentro de un área o sector o nivel. En otros se convocará a todos los colaboradores en general.

## Crear una wiki dentro de la organización

El término *wiki* (“rápido” en hawaiano) es una suerte de metáfora de una nueva era de colaboración y participación. En la actualidad muchas empresas poseen en su intranet una sección para el conocimiento compartido, en el marco de un concepto ampliamente conocido como *gestión del conocimiento* o *Knowledge Management*.

Ejemplo de una aplicación de este tipo: generar un espacio de intercambio en el que los colaboradores que desempeñan funciones similares en diferentes países compartan experiencias, de manera que, por ejemplo, la forma de solucionar un desperfecto en una determinada maquinaria en un país resulte una experiencia interesante para prevenir o enmendar un problema similar en otro lugar, y cualquier otra situación análoga que el lector imagine. Sin embargo, ya se sabe que las personas no son proclives a compartir estas experiencias; las razones de ello son diversas, y la mayoría de las veces las verdaderas causas no se conocen, pero el resultado cuando esto sucede siempre es uno: no se logra una verdadera colaboración a través de esta buena práctica.

En contradicción con lo anterior, las personas son proclives a compartir en la Red, con personas que no conocen, información diversa. Como ya se expresara, el reto será cambiar la tendencia a través de una fórmula diferente.

La puesta en práctica de las nuevas tecnologías colaborativas se inscribe dentro de la filosofía de la gestión del conocimiento, aportando otra mirada. En este capítulo se tratará la aplicación de las wikis desde la perspectiva de los diseños internos en una organización.

**Wiki**

Página o conjunto de páginas cuyo contenido se basa en la contribución de los usuarios.

Ejemplo ampliamente difundido:  
Wikipedia: comunidad de conocimientos cuyos contenidos son generados y editados por la comunidad de usuarios.

Los autores del libro *Wikinomics*, Don Tapscott y Anthony D. Williams, acuñaron el término que da título a su obra para explicar una nueva “ciencia-arte” de la colaboración.

Es desde la perspectiva del trabajo de estos autores que se analizará la temática de este capítulo.

Como se mencionara, en el mercado existen otras opciones posibles para vehicular la comunicación interna y el

intercambio de información, por ejemplo, un servicio ofrecido por Google (Google Docs), el cual permite alojar documentos de texto, hojas de cálculo, presentaciones, etcétera.

## Contar con un software para wikis

Si una organización desea crear sus propias wikis, deberá contar con un software específico (para wikis). Este tipo de software se denomina “colaborativo” y brinda la posibilidad de operar documentos por usuarios múltiples.

Usualmente se implementan vía la interfaz CGI –*Common Gateway Interface*–, una tecnología que se usa en los servidores web.

Una wiki es un sitio que permite leer, editar y crear páginas que finalmente son visualizadas en formato HTML –HyperText Markup Language (*Lenguaje de Marcado de Hipertexto*)–, que es uno de los más utilizados para la elaboración de páginas web.

Las wikis se utilizan como soporte para la colaboración, la documentación y la recopilación de informaciones, entre otras utilidades.

Típicamente, las páginas se almacenan en una base de datos, e incluyen hipervínculos generados dinámicamente. Wikipedia es un ejemplo de wiki.

## Aplicar el concepto “cultura colaborativa” en la red

Compartir documentos a través de una wiki implica utilizar una plataforma colaborativa para compartir documentos diversos. En el caso de las opciones abiertas, dicha colaboración puede afectar derechos como, por ejemplo, de propiedad intelectual y patentes. En cambio, en el caso que nos ocupa, la colaboración sería en un plano diferente, dentro del ámbito de la organización, y, además, será posible asignar niveles de participación, los cuales podrán relacionarse, a su vez, con los respectivos niveles de autoridad de los involucrados.

Al inicio del capítulo se planteaba que la colaboración es alta en relación con algunos temas y no tan alta –o francamente escasa– frente a otros.

Para crear una cultura colaborativa dirigida desde la organización, y para fomentar la colaboración en asuntos de interés organizacional, se deben tener en cuenta algunos conceptos. Por ejemplo, que la colaboración y la participación se basan en ciertos valores o principios<sup>2</sup>, a saber:

- Apertura.
- Relación entre pares, colaboración horizontal.
- Compartir.
- Actuar globalmente.

Por lo tanto, si se desea fomentar la colaboración, quizá deba plantearse, como un aspecto inicial, cómo crear y/o incrementar en los colaboradores de todos los niveles las características mencionadas. Cómo lograr que las personas se brinden con mayor apertura a los otros, cómo fomentar que las personas estén dispuestas a compartir sin pensar que esa colaboración puede volverse en su contra, restarle brillo a su desempeño, u opacar la percepción que los jefes tienen de ellos, entre otros sentimientos que afloran en las personas cuando de compartir conocimientos y experiencias se trata.

Entre otras razones, la falta de colaboración en ámbitos profesionales deviene de la falta de confianza en el uso que los otros les darán a los aportes realizados. Si una persona piensa que, por ejemplo, aquello que comparta será utilizado por otra persona que no dirá la fuente y lo presentará como propio, no habrá colaboración posible. Por lo tanto, se debe comenzar por crear confianza, generar esa apertura que muchas veces no existe, producto de malas experiencias pasadas o bien, sin tener una experiencia propia al respecto, producto de una idea o creencia muy difundida.

Adicionalmente, colaborar en la construcción de algo compartido implica la ausencia de niveles o jerarquías. Si la organización es extendida geográficamente, dicha participación puede ser, además, de tipo global.

Si bien compartir puede ser considerado un valor para muchas personas, otras solo pueden ver los aspectos negativos que podría presentar.

Esto último a veces implica un comportamiento contradictorio, cuando personas que colaboran y brindan sus opiniones en la Red, con desconocidos, no hacen lo propio dentro del ámbito de trabajo.

---

<sup>2</sup> Sugiero al lector relacionar la cultura colaborativa con la Gestión por competencias. Si no se poseen ciertas competencias, la colaboración no será posible.

Para crear una cultura colaborativa dentro de la propia organización se deberá comenzar por crear confianza, difundir los objetivos propuestos y aplicar reglas claras para todos.

## Diferentes roles: creador y moderador

En la administración de una wiki pueden destacarse roles diferenciados, desde su creador hasta un moderador, y los demás participantes de la wiki. Se verá en detalle los diferentes tipos de participantes en el punto siguiente, *Diferentes dimensiones al crear una wiki dentro de la organización*.

### ¿La wiki siempre tiene un creador?

Una wiki tiene un momento de origen o de creación. Según el caso, este creador podrá ser una persona o varias.

Por otra parte, una wiki debe contar con la figura de un administrador o moderador. En algunos casos, este moderador será la misma persona que le dio origen, su creador.

Más adelante se verán diferentes grados de participación en una wiki. La creación de una wiki comienza con un nivel 1, no participativo, donde solo existirá su creador, en ese caso la wiki solo podrá ser utilizada por su creador. A partir del nivel 2 comienza la experiencia social y se irán sumando niveles de participación.

Usualmente las wikis se transforman en una experiencia social y las hay de diferentes tipos, desde aquellas creadas por una persona y que luego son compartidas por una comunidad, para posteriormente pasar a pertenecer a ella, hasta aquellas que son creadas por un grupo de personas ya desde su origen.

### El rol del moderador en una wiki

Como se dijo en párrafos previos, una wiki siempre tiene (o debería tener) un “moderador”, una persona que “dirija el debate”, una suerte de “filtro”. Pero su rol no es el de “filtrar ideas” sino el de cuidar la esencia misma del debate, del tema a tratar y discutir. Solo por poner algunos ejemplos: evitar referencias descomedidas o juicios de valor sobre personas, administrar conflictos y limitar cualquier otra manifestación inapropiada en relación con el tema en cuestión.

Para ilustrar mejor la idea de un moderador se incluyen dos definiciones:

- Moderar (RAE<sup>3</sup>): templar, ajustar, arreglar algo, evitando el exceso.
- Moderador (RAE): persona que preside o dirige un debate, asamblea, mesa redonda.

Una función muy importante del moderador es cuidar el foco a tratar, que no se distorsione o, producto de la participación, se pase de un tema a otro, que quizá sea pertinente e interesante, pero diferente del que inspiró la wiki en cuestión. Por ejemplo, si la wiki se ha diseñado para construir entre todos un mejor método para las evaluaciones del desempeño, que contemple los intereses de la organización, los jefes y los colaboradores, el administrador “cuidará” que la temática no se extienda a otros temas, que si bien pueden ser de relevancia, no tienen relación con el propósito definido en este caso en particular.

## Diferentes dimensiones al crear una wiki dentro de la organización

A continuación se hará un recorrido sobre las diferentes formas en que se podría diseñar y operar una wiki. Para ello se expondrán ocho opciones, partiendo de la de menor participación a la de mayor convocatoria. Es importante aclarar al lector que los niveles que se describirán no tienen una relación directa con esta parte de la obra (creación de wikis internas), ya que aplican a cualquier variante de wiki que se desee diseñar. Aunque los niveles de participación sean similares, los comentarios serán específicos a una versión de wiki dentro de la organización.

Cada organización podrá optar por la variante más adecuada de acuerdo con el nivel de participación que desee alcanzar en materia de social media, dentro del ámbito de la propia empresa.

### Nivel 1

En este nivel una persona crea una wiki para su exclusivo uso personal. Allí almacena información que solo ella podrá modificar y leer.

En esta concepción, este tipo de documentos podría tener una utilización similar a otra forma de almacenamiento de información, por ejemplo, en un disco rígido.

---

3 Real Academia Española ([www.rae.es](http://www.rae.es)).

Muchas personas, o bien por no disponer de un ordenador de uso exclusivo, o bien por malas experiencias en materia de pérdida de información, deciden almacenar información en Internet. Para ello se cuenta con varias opciones, una de ellas es esta.

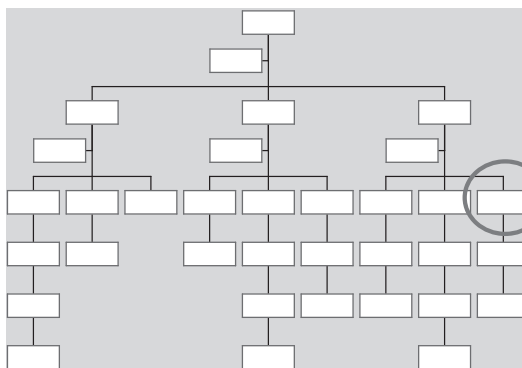
Otra aplicación posible de esta opción a la que se ha denominado “nivel 1” sería como paso previo a cualquiera de los siguientes niveles que se describen a continuación. En una primera instancia una persona crea una wiki, y durante un tiempo tanto la modificación de la información como el acceso a su lectura están circunscritos al creador, y luego de un tiempo se decide pasar a otro nivel.

Las razones de este pasaje de nivel 1 a otro podrían ser que la persona que ha creado la wiki desea darle un formato inicial y contenido antes de compartirla con otros. Desea dar lineamientos acerca de un tema como base para la participación de otros, etcétera.

En este nivel, el documento solo puede ser modificado y leído por su creador; no se trata de una experiencia social y, por lo tanto, no estaría formando parte de los social media, aunque utilice una herramienta de esa naturaleza.

Los comentarios sobre el nivel 1 aplican a los temas tratados en esta segunda parte del libro –*Las herramientas 2.0 dentro de la organización*– o para cualquier incursión a título personal que desee realizar cualquier individuo. Si una persona crea una wiki donde solo ella puede modificar y leer la información, no se trata de una experiencia de tipo social.

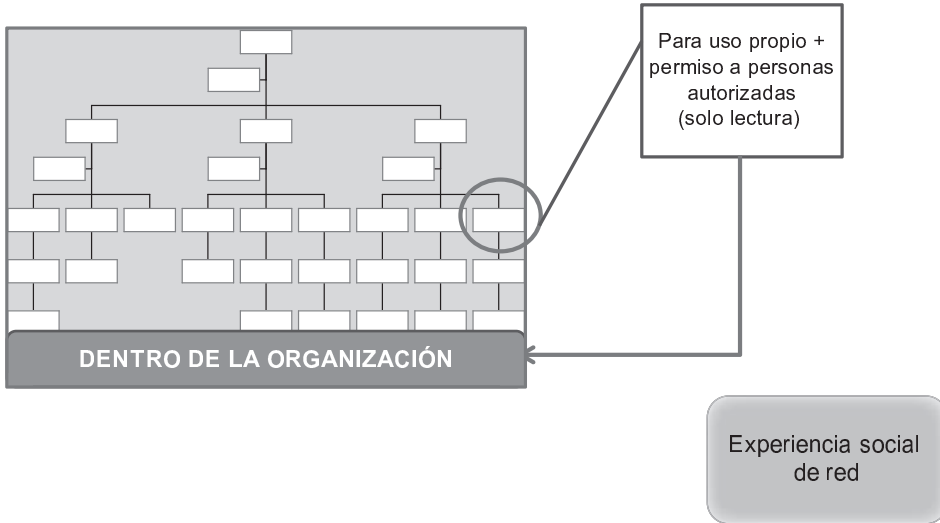
### Crear una wiki - 1



Para uso propio

Experiencia personal "no social"  
(no comparte con otros)

## Crear una wiki - 2



## Nivel 2

En este nivel la participación es mayor a la que se observa en el nivel 1. Solo el creador de la wiki puede modificar la información allí disponible, pero su consulta es permitida a un cierto grupo de personas previamente autorizadas. En este caso, las personas autorizadas solo podrán ser de la propia organización.

En este nivel, así como en el nivel 1, no tiene sentido diferenciar la figura del creador de la wiki respecto de la del moderador. Serán siempre la misma persona.

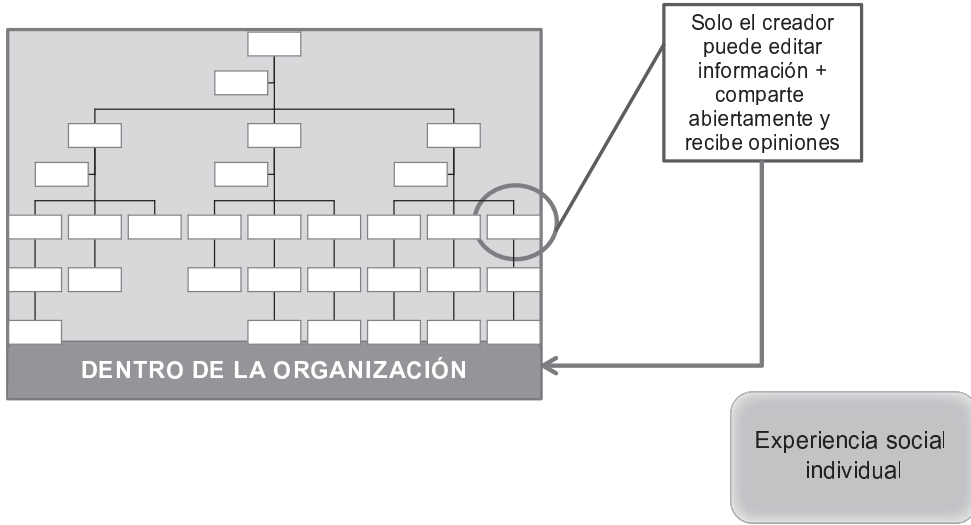
El nivel 2, si bien restringido, ya es de tipo social, es decir, se puede tipificar como una experiencia social en la red. Se comparte solo la lectura de la información contenida en la wiki.

## Nivel 3

Como anticipáramos, los niveles de participación son progresivos; en consecuencia, en el nivel 3 la participación es mayor que en el nivel 2.

El creador de la wiki, al igual que en el nivel 2, será el único que podrá modificar o editar la información allí disponible. A diferencia del nivel anterior, su lectura

### Crear una wiki - 3



estará permitida a todos los integrantes de la organización, es decir, será abierta, dentro de la propia empresa.

Los lectores podrán manifestar sus opiniones al creador, pero no podrán modificar los contenidos. A esta variante la podríamos calificar de experiencia social individual, dado que el creador de la wiki comparte la información que ha incluido en la misma de manera “individual”, transformándola en “social individual” al compartirla de manera abierta con los integrantes de la organización. Por lo tanto, el ambiente social con el que comparte tiene límites: los de la propia organización.

El creador es al mismo tiempo el moderador de la actividad de la wiki.

El nivel 3, al cual se ha denominado “experiencia social individual” es una variante de social media con ciertas limitaciones, dado que se comparte la lectura y se reciben opiniones, pero solo el creador puede modificar la información.

Como se está analizando el tema desde la perspectiva organizacional, este nivel podría ser de mucha utilidad para compartir y recibir opiniones de un proyecto que, por su naturaleza, deba ser diseñado por un solo funcionario. Esta opción es de aplicación a proyectos del área de Recursos Humanos, cuando su diseño es realizado por una persona o, eventualmente, con el apoyo de un asistente.

## Nivel 4

Al igual que se comentara en párrafos anteriores, en este nivel la participación es mayor a la registrada en el nivel 3.

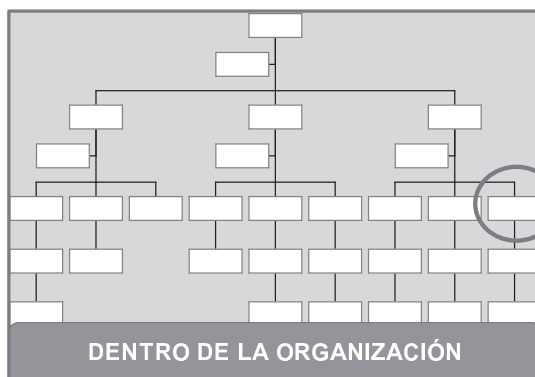
El creador de la wiki invita a un grupo de personas específico que puede contribuir/obtener información. Por lo tanto, los individuos del grupo con acceso a la wiki podrán tanto leer como editar información. A este nivel de participación se lo ha denominado “experiencia grupal cerrada”.

La elección de personas para integrar este grupo estará circunscripta a individuos de la propia organización, es decir, será un grupo cerrado dentro de la propia empresa. La calificación de “cerrado” no implica que no sea posible que dichos integrantes cambien, ingresen nuevos y otros dejen de participar, etcétera.

En este nivel, el acceso no será libre. Solo se podrá acceder con autorización previa. Y no necesariamente el grupo será el inicial: podrá ir mutando de acuerdo con las nuevas realidades de la empresa o a las necesidades del proyecto que haya requerido la creación de la wiki.

Se explicó en páginas anteriores la figura del moderador. A partir de este nivel cobra sentido la existencia de este rol, que implica que una persona asuma las funciones de moderador que el creador de la wiki delegue.

### Crear una wiki - 4



El creador invita a un grupo de personas específicas que pueden contribuir/obtener información

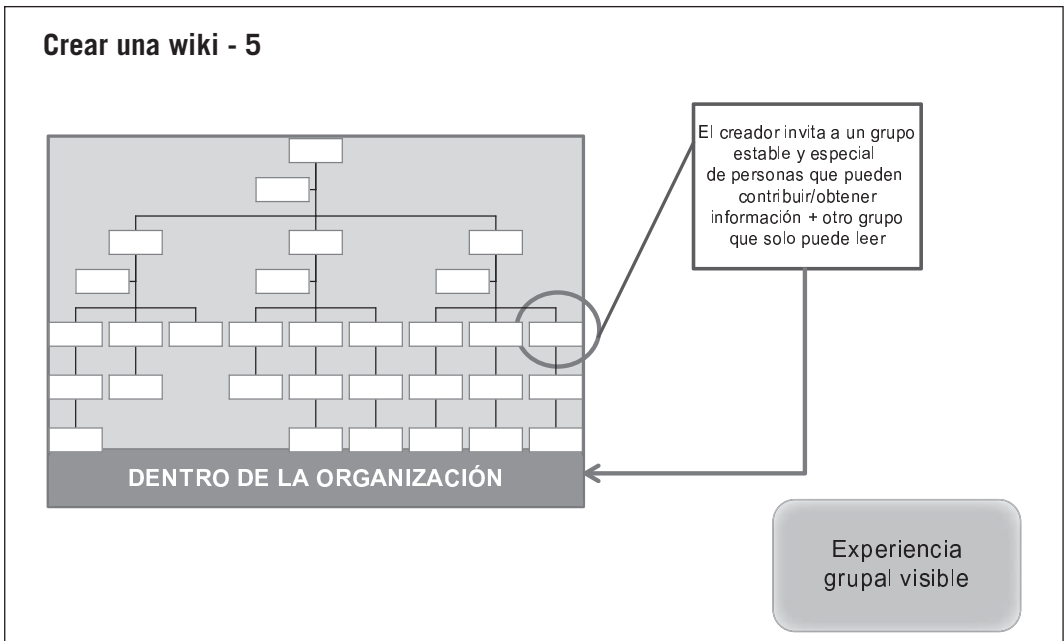
Experiencia grupal cerrada

El nivel 4 implica que la wiki está disponible para un grupo cerrado dentro de la propia organización.

## Nivel 5

En este nivel la participación es mayor que la del nivel 4. El creador/moderador invita a un grupo estable y especial de personas que pueden contribuir/obtener información. Hasta aquí es igual al nivel 4, se trata de un grupo cerrado de participantes con autorización para editar contenidos. Sin embargo, al mismo tiempo se invita a participar a otro grupo de personas, que solo podrá leer la información y enviar sus comentarios al creador o moderador. Este segundo grupo tiene las mismas atribuciones que los participantes del nivel 2. En resumen, el nivel 5 es una mezcla de los niveles 4 y 2, donde este último se suma al primero.

A este nivel de información se lo ha denominado “experiencia grupal visible”. Un grupo de personas genera y edita contenidos, los cuales son compartidos con otro grupo cuyos integrantes solo pueden enviar sus comentarios al creador o moderador. En todos los casos, los participantes pertenecen a la organización.



El nivel 5 es una experiencia grupal, la cual es visible por otro grupo, usualmente con mayor cantidad de miembros.

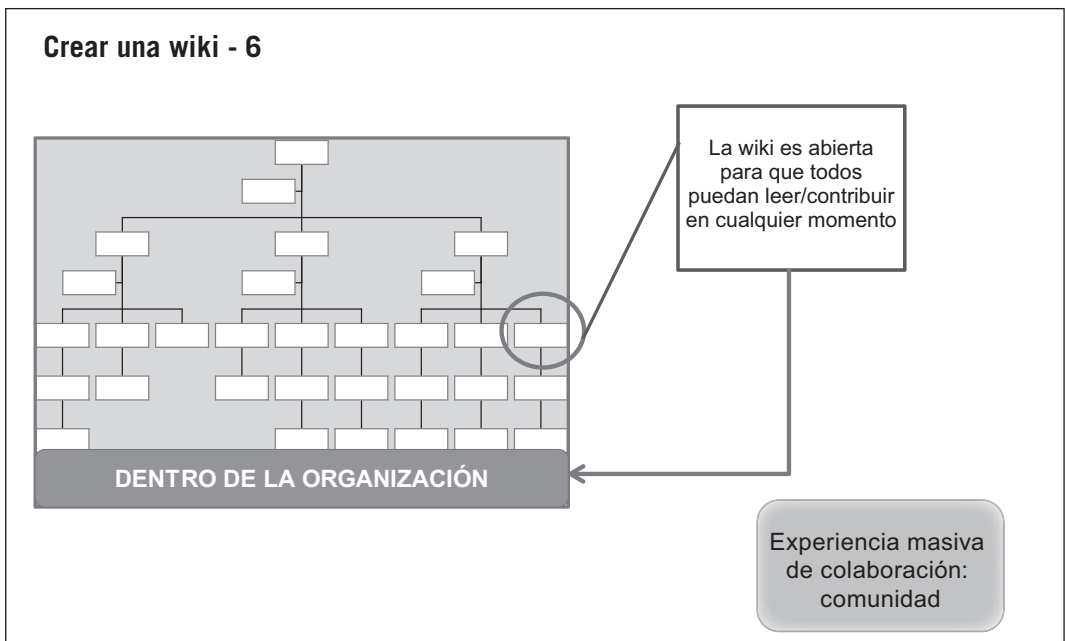
## Nivel 6

En este nivel la participación es mayor a la observada en el nivel 5. La wiki puede tener un creador o haber surgido de la colaboración de un grupo de personas. Se caracteriza por ser abierta para que todos puedan consultar y contribuir en cualquier momento. Es decir, dentro del ámbito de la organización, todos los colaboradores pueden editar y leer los contenidos expuestos.

Este tipo de participación debe contar con reglas claras, y requiere tener un moderador.

El moderador, entre otras funciones, deberá arbitrar en algunos casos, ante eventuales diferencias de criterio con relación a un tema en particular, y en todos los casos controlar la pertinencia de las modificaciones en los contenidos antes de que sean admitidas y publicadas.

El nivel 6 representa la idea más acabada o completa sobre la participación en el ámbito de una organización, por lo cual se la ha denominado “experiencia masiva



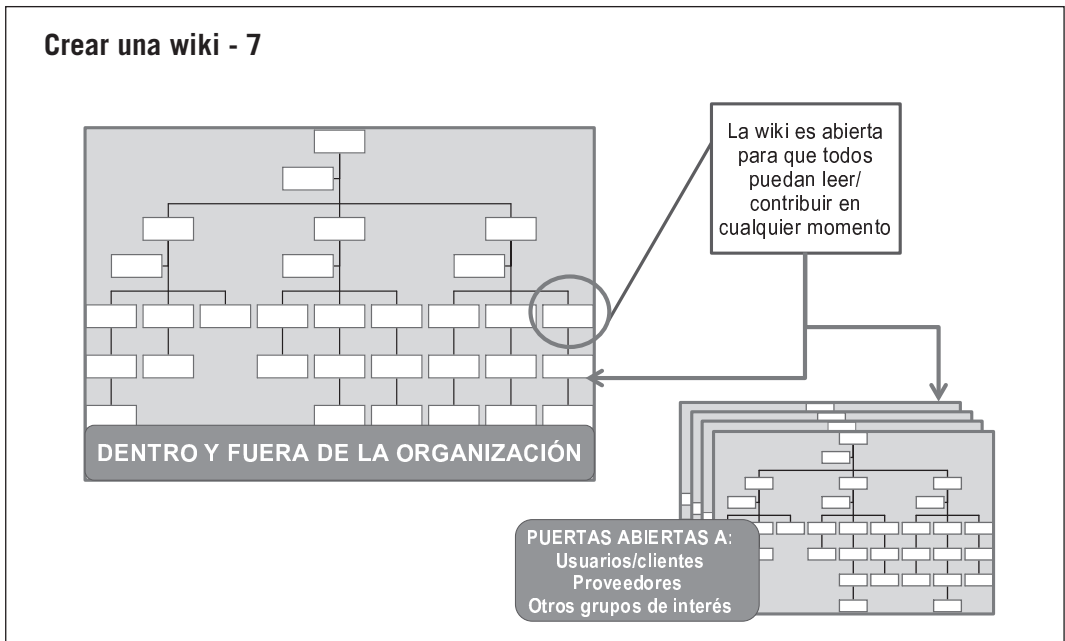
de colaboración” o “experiencia de comunidad”: la organización en su conjunto integra una comunidad con relación a un tema en particular (el que se trate en la wiki en cuestión).

Hemos descrito los niveles 1 a 6 con un grado progresivo de participación, desde el nivel 1, el cual no implica una actividad de tipo social o colaborativo, hasta el nivel 6, que describe la máxima colaboración, aunque en todos los casos hay una limitación: la experiencia está acotada al *interior de la organización*.

## Nivel 7

A partir de este nivel y del siguiente, la wiki trasciende la organización que la ha generado. Es decir, es creada por la organización, ya sea una persona, un grupo de personas o la conducción de la misma, pero puede ser compartida con otros.

Usualmente, en este nivel la participación de personas se ve circunscripta a un componente que tipifique a los usuarios, por ejemplo, clientes, proveedores, consumidores, solo por mencionar algunos.



En este tipo de esquema participativo, la wiki es abierta para que todos, dentro y fuera de la organización, puedan leer y/o contribuir en cualquier momento, sobre la base de un “interés” que motive la participación, como en los ejemplos mencionados (ser proveedor, cliente, etcétera).

Al igual que se comentara en relación con el nivel 6, por el tipo de participación que este nivel implica, se debe contar con reglas claras para dicha participación, y con la actividad de un moderador.

El moderador, entre otras funciones, deberá arbitrar en algunos casos, ante eventuales diferencias de criterio con relación a un tema en particular, o conflictos entre participantes, y en todos los casos deberá controlar la pertinencia de las modificaciones antes de que sean admitidas.

Para que este tipo de colaboración se verifique realmente y no se transforme en un sitio más, como sucedió y sucede en materia de sitios organizacionales dentro de la Web 1.0, se debe contar previamente con una cierta cultura organizacional de apertura al exterior de la propia organización.

Conociendo la cultura hispanoamericana, creo que una empresa que desee incursionar en este tipo de experiencias colaborativas debería comenzar de manera gradual, por ejemplo, partiendo de alguna de las variantes internas a la organización, como las descritas en relación con los niveles 4, 5 y 6.

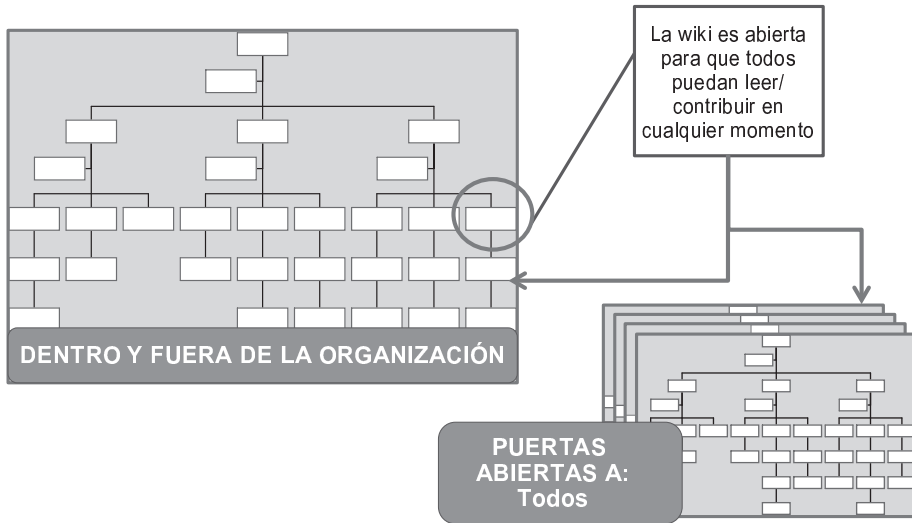
## Nivel 8

Como se expresara, en los niveles 7 y 8 la wiki trasciende la organización. Es decir, es creada por la organización, ya sea una persona, un grupo de personas o la conducción de la misma, pero puede ser compartida con otros. En este nivel la participación de personas no posee ningún tipo de límite o restricción, por lo cual cualquier persona, sin responder a ninguna característica o categoría en especial, podría participar.

El nivel 8 implica la generación de una comunidad informativa entre la organización y la sociedad en la cual se desenvuelve.

Hasta aquí se han analizado los ocho posibles niveles de participación en una wiki. En el anexo al presente capítulo se exponen algunos ejemplos en relación con los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

### Crear una wiki - 8



## La necesidad de un moderador según los niveles descritos

En los niveles de menor participación, y cuando es necesario, el creador suele asumir el rol de moderador.

En cambio, cuando la participación aumenta, surge la necesidad de una figura independiente que cumpla el rol de moderador descrito al inicio del capítulo.

En los mayores niveles de participación abierta, como ya se comentara en relación con los identificados como 6, 7 y 8, por el tipo de apertura, sin ningún tipo de limitación en la mayoría de los casos y –usualmente– con una numerosa convocatoria, se deberá contar con reglas claras para dicha participación y se requerirá la intervención de un moderador.

Como ya se ha expresado, el moderador deberá –como una de las funciones de su rol– estar atento al buen funcionamiento de la wiki en general, cuidar que la participación sea adecuada a los propósitos específicos, que no se incurra en comportamientos reñidos con la ética y, eventualmente, arbitrar ante diferencias de criterio en relación con los temas tratados, conflictos entre participantes, etcétera.

## Transparencia de la información

Se mencionó en páginas previas la necesidad de que se establezca cierta cultura organizacional para que la participación genuina sea posible. Resalto las palabras “participación genuina” dado que muchas veces se crean figuras colaborativas o similares, pero que no son auténticas.

En el ámbito de la misma organización es posible darle un curso positivo a las ideas sobre...

- Nuevos temas a considerar. Los colaboradores aportan nuevas ideas sobre aspectos diversos.
- Sugerencias sobre un tema propuesto (por el o los creadores de la wiki), el cual se va construyendo en comunidad. Ejemplos:
  - Un nuevo producto/servicio.
  - Modificar un procedimiento interno.
- Realizar un trabajo/proyecto entre varios colaboradores. Puede ser interáreas e, incluso, de diferentes países. Ejemplo:
  - Un informe que escriben entre varios.

Ahora bien, si a lo antedicho se le suma la participación de personas de fuera de la organización –clientes, proveedores, consumidores, etc.–, la necesidad de una cultura colaborativa es aún mayor.

Wikis como las de los niveles 7 y 8 se basan en la transparencia de la información y permiten un uso colectivo de, por ejemplo, los resultados de una investigación.

En la actualidad, no muchos estarán dispuestos a trabajar con esta apertura, pero sobre el futuro nada está dicho.

## Niveles progresivos de participación o colaboración en social media

En el capítulo *La Web 2.0 y los subsistemas de Recursos Humanos* se analizaron diferentes niveles de participación en la Web a través de las tecnologías de intercambio social. Ahora se hará un análisis similar, en función de lo ya expresado en este mismo capítulo, al analizar la aplicación de dichas tecnologías sociales dentro del ámbito de la organización.

A modo de resumen, a continuación se exponen diferentes grados o niveles de participación, de acuerdo con la siguiente tabla.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>A título individual sin compartir información</b>		
1	Experiencia personal no social	Para uso propio. La información no se comparte con otras personas. No se considera una variante dentro de social media.
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización</b>		
2	Experiencia social de red	Para uso propio, solo el creador puede modificar/editar la información, la cual comparte con otras personas debidamente autorizadas. Recibe comentarios de la red con la cual comparte la información.
3	Experiencia social individual	Solo el creador puede modificar/editar la información, la cual comparte con todos, de manera abierta, y recibe comentarios.
4	Experiencia grupal cerrada	El creador invita a un grupo de personas específicas, quienes pueden tanto editar información como consultarla. El creador puede ser reemplazado por un moderador.
5	Experiencia grupal visible	El creador invita a un grupo de personas específicas, quienes pueden tanto editar como leer información. Adicionalmente, invita a otro grupo que solo puede leer y hacer llegar sus comentarios. El creador puede ser reemplazado por un moderador.
6	Experiencia masiva de colaboración o comunidad	La wiki puede ser creada por una persona o un grupo. La comunidad en su conjunto puede editar y leer información. El rol del moderador es clave en el funcionamiento de la wiki.
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización compartiendo información</b>		
7	Puertas abiertas –a ciertos colectivos–	La wiki puede ser creada por una persona o un grupo. Las puertas se abren a grupos específicos, por ejemplo, clientes, consumidores, proveedores, etc. Dicha comunidad puede editar y leer información. El rol del moderador es clave en el funcionamiento de la wiki.
8	Puertas abiertas –a todos–	La wiki puede ser creada por una persona o un grupo. Las puertas se abren a todos, sin distinción. La comunidad puede editar y leer información. El rol del moderador es clave en el funcionamiento de la wiki.

## Compartir desde una wiki creada por la propia organización

Si bien no es el foco fundamental de esta obra, se ha mencionado varias veces en este capítulo la necesidad de una cultura específica para la implementación eficaz de este tipo de participación colaborativa.

En realidad, en la actualidad “colaboración” es una competencia muy valorada e integra un gran número de modelos de competencias, ya sea porque estos se han definido en los últimos años o porque se han rediseñado frente a un cambio de estrategia. Si bien “colaboración” no es un concepto nuevo, ha tomado una gran fuerza en el último tiempo. Adicionalmente –se podría decir que en paralelo y por razones diferentes–, ha surgido la cultura colaborativa de las redes sociales. Son dos fenómenos diferentes que obedecen a causas distintas pero encuentran su punto de unión en un concepto común: la cultura de colaboración.

En cualquiera de los casos, siempre se requiere una cultura particular para la colaboración dentro de la propia organización, con o sin social media de por medio.

Cuando, además, la información sale fuera de la organización (niveles de participación 7 y 8), se deberá prestar especial atención a la confidencialidad, al cuidado del capital intelectual y, desde ya, a la cultura organizacional, la cual debe permitir todo este proceso.

Como se explicara, de las ocho variantes expuestas en párrafos anteriores sobre los niveles posibles de participación en una wiki, dos de ellas, las número 7 y 8, implican abrir información a otras personas.

En resumen, una participación organizacional como la descrita en este capítulo debe ser, primero, analizada, especialmente en cuanto a su alcance; luego, la decisión respecto de su aplicación corresponde a la máxima conducción. Una vez tomada la decisión de avanzar, se deberán fijar políticas al respecto. Le sugerimos relacionar ambos comentarios con el capítulo anterior, *Cómo gestionar social media dentro de la organización*, y con el Capítulo 5.

# Anexo Capítulo 9

## Ejemplos de aplicaciones en relación con los subsistemas de Recursos Humanos

A continuación se exponen algunas ideas a modo de ejemplos de posibles usos de wikis creadas desde la organización. No son todos los posibles. Tampoco es necesario que, si se desea implementar un software colaborativo, se lo implemente involucrando todos los temas que aquí se mencionan. Una empresa puede comenzar su experiencia colaborativa con uno o dos temas para luego ir sumando otros, según se considere necesario y oportuno. No hay un único camino. Por el contrario, todo es posible.

El lector, a partir de estos ejemplos sencillos, podrá analizar y diseñar sus propios ejemplos y variantes según el tipo de organización a la cual pertenezca. Imagino que, como con otros temas de esta obra, las ideas del lector serán superadoras a las aquí expuestas, focalizadas en sus propios intereses y necesidades.

El propósito de esta sección es disparar su imaginación con relación a temas de Recursos Humanos.

### Análisis y descripción de puestos

Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

En este subsistema se recaba información sobre los distintos puestos organizacionales y se analiza sus contenidos (análisis de puestos) para luego, como resultado final, contar con los *descriptivos de puestos* de cada una de las posiciones que integran la organización.

Adicionalmente es posible comparar los puestos entre sí para definir una estructura organizacional.

### Las wikis en relación con el subsistema de Análisis y descripción de puestos

Para comenzar se incluye a continuación una breve descripción del subsistema *Análisis y descripción de puestos*.

Una de las aplicaciones posibles en materia de wikis en relación con este subsistema sería la utilización del nivel 4 o 5, según se defina.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización</b>		
4	Experiencia grupal cerrada	El creador invita a un grupo de personas específicas, quienes pueden tanto editar información como consultarla. El creador puede ser reemplazado por un moderador.

El responsable de Recursos Humanos podría crear una wiki con los descriptivos de puestos o cargos, los cuales solo podrán ser editados por jefes, hasta un determinado nivel jerárquico. Los jefes con capacidad de edición son invitados a participar por el área responsable, en este caso la de Recursos Humanos. Hasta aquí, el nivel utilizado es el 4.

Adicionalmente, y con relación a la utilización del nivel 5, los colaboradores y los jefes sin acceso a edición de contenidos podrían consultar la información allí consignada.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización</b>		
5	Experiencia grupal visible	El creador invita a un grupo de personas específicas, quienes pueden tanto editar como leer información. Adicionalmente, invita a otro grupo que solo puede leer y hacer llegar sus comentarios. El creador puede ser reemplazado por un moderador.

En relación con los descriptivos de puestos, pueden identificarse diversos ítems, algunos de tipo confidencial, y otros elementos que –eventualmente– podrían compartirse con otras organizaciones que por alguna razón estén en situaciones análogas.

Desde ya, esta participación debería ser de una índole tal que en ningún caso implique poner en riesgo información que pueda ser considerada confidencial, y siempre será dentro de las políticas y criterios definidos por la organización.

Posibles aspectos a compartir con el mundo exterior: mejores prácticas para llevar a cabo la descripción de los puestos, mejores prácticas en criterios de puntuación para la comparación interna y externa de los distintos puestos de trabajo, características de un negocio en particular, etcétera.

## Las wikis en relación con el subsistema de Remuneraciones y beneficios

Para comenzar el análisis de este tema se incluye en la página siguiente una breve descripción del subsistema *Remuneraciones y beneficios*.

Los directores de Recursos Humanos tienen en su agenda la comparación de las remuneraciones internas con las del mercado. Muchas empresas utilizan un reconocido método de puntuación de puestos para facilitar dicha comparación. Este aspecto podría ser objeto de una wiki.

### Remuneraciones y beneficios

Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

En este subsistema se concentran las diferentes gestiones y actividades en relación con la remuneración de los colaboradores de todos los niveles, desde la política retributiva y la compensación salarial hasta beneficios de cualquier tipo o especie.

Además, incluye el cuidado de la equidad interna y externa de las remuneraciones. Implica planeamiento, realización y control.

El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.

Otro asunto que podría ser tratado en una wiki es la evolución de las remuneraciones en el mercado. Para informarse sobre este punto habitualmente se cuenta con encuestas que incluyen, entre otros ítems, las remuneraciones y los beneficios específicos adicionales a los previstos por la legislación vigente.

Las encuestas, usualmente, se confeccionan considerando el segmento de la economía al cual pertenece la organización, y el tamaño y el tipo de la misma. También existen otras encuestas, más generales, que informan sobre niveles de remuneración considerando solamente el tamaño de la compañía.

Los social media pueden constituirse en una alternativa sencilla y mucho

más económica para informarse sobre este tipo de aspectos, compartiendo información en las redes sociales. Sin embargo, es fundamental señalar nuevamente la importancia de fijar a priori los alcances de este tipo de participación, incluyendo lineamientos generales de actuación para las diferentes áreas –entre ellas, Recursos Humanos–. Estas pautas parecen sumamente necesarias cuando la información involucrada comprende aspectos confidenciales, como suelen ser las remuneraciones, al menos de altos ejecutivos.

En resumen, según la estructura de cada organización, el responsable del área de Remuneraciones y beneficios –o el número uno del área de Recursos Humanos–, podrá participar en grupos, tanto abiertos como cerrados, donde se intercambien novedades sobre aspectos relacionados con estos temas remuneratorios.

Desde el momento en que la persona participe en un foro, grupo de discusión o wiki sobre estos temas, utilizando su nombre y apellido, dicha participación no será, en ningún caso, a título individual. Por el contrario, la participación será de tipo organizacional, y así deberá ser expresado, dado que luego esta información podrá ser considerada en la toma de decisiones.

Otra participación posible podrá realizarse sobre temas sindicales u otros que se consideren relevantes según el tipo de organización y las necesidades que cada una presente.

Por último, otros posibles aspectos a compartir: mejores prácticas en criterios de puntuación para la comparación interna y externa de los distintos puestos de trabajo, particularidades en materia de remuneraciones acerca de un negocio en particular, experiencias en relación con las encuestas disponibles en el mercado, etcétera.

## Las wikis en relación con el subsistema de Evaluación del desempeño

Para comenzar el análisis de este tema se incluye a continuación una breve descripción del subsistema *Evaluación del desempeño*.

Una de las aplicaciones posibles en materia de wikis en relación con este subsistema sería la utilización del nivel 4 o 5, según cada empresa lo determine de acuerdo con sus deseos y necesidades.

### Evaluación del desempeño

Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

En este subsistema se diseñan e implementan las diferentes mediciones del desempeño de los colaboradores, y luego se controla su utilización. Entre las mediciones más usuales se pueden mencionar:

- Evaluación vertical
- Evaluaciones de 360°
- Determinación temprana de brechas

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización</b>		
4	Experiencia grupal cerrada	El creador invita a un grupo de personas específicas, quienes pueden tanto editar información como consultarla. El creador puede ser reemplazado por un moderador.
5	Experiencia grupal visible	El creador invita a un grupo de personas específicas, quienes pueden tanto editar como leer información. Adicionalmente, invita a otro grupo que solo puede leer y hacer llegar sus comentarios. El creador puede ser reemplazado por un moderador.

En un ejemplo de aplicación, los directivos y los gerentes –podría ser hasta un cierto nivel, y con la participación del área de Recursos Humanos, de manera colaborativa– participan en la fijación de criterios para determinar un nuevo método destinado a evaluar el desempeño de los colaboradores. En especial en lo atinente a la fijación de objetivos. (Recordar que una evaluación debería contemplar tanto la fijación de objetivos como la medición de competencias.)

Si se utiliza el nivel 5, los colaboradores o un grupo de ellos podrían ir leyendo los avances de dicha construcción y dar su opinión, de considerarlo oportuno.

Dentro de las posibles aplicaciones del nivel 5 y en relación con la temática de desempeño, se podría mencionar: invitar a un grupo de jefes para compartir experiencias sobre la mejor forma de reducir brechas en materia de competencias, cómo desde el rol del jefe puede ayudarse a los colaboradores en ese sentido, etcétera.

Veamos otra de las aplicaciones posibles en materia de wikis –en relación con este subsistema–, en este caso utilizando el nivel 6.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización</b>		
6	Experiencia masiva de colaboración o comunidad	La wiki puede ser creada por una persona o un grupo. La comunidad en su conjunto puede editar y leer información. El rol del moderador es clave en el funcionamiento de la wiki.

En este ejemplo, colaboradores de todos los niveles plantean sus puntos de vista sobre las evaluaciones de desempeño, los métodos de medición, la fijación de objetivos, etcétera.

Si fuese pertinente, los colaboradores podrían compartir sobre sus objetivos y la mejor forma de alcanzarlos.

En el capítulo titulado *La Web 2.0 y los subsistemas de Recursos Humanos*, en relación con este mismo subsistema se comentó:

*La evaluación del desempeño es, básicamente, una actividad que se realiza siempre al interior de la organización. No obstante, se pueden compartir en la Red una serie de datos que permitan la comparación con el mercado, lo que usualmente se denomina benchmarking o, en español, evaluación comparativa.*<sup>4</sup>

*Los directores de Recursos Humanos pueden conformar grupos de estudio con el propósito de compartir avances en la materia, establecer grados de efectividad de las herramientas utilizadas, etcétera.*

Cuando se comparte información dentro de la organización, si bien los resultados individuales de las evaluaciones de desempeño constituyen información con-

<sup>4</sup> *Benchmarking*: término utilizado en administración de empresas, que hace referencia a un proceso que permite comparar una determinada práctica organizacional con otras similares en el mercado que sean consideradas como “buenas prácticas”. El propósito con el cual se realiza es implementar mejoras en los métodos de trabajo organizacionales. Por extensión, se puede realizar un benchmarking interno, para comparar el funcionamiento de un área o sector con otro/s. Esta variante –benchmarking interno– es de aplicación frecuente en compañías transnacionales para comparar divisiones de negocios de diferentes países o regiones.

fidencial que debe ser conocida solo por algunas pocas personas, otros aspectos relacionados pueden ser compartidos de manera más amplia.

Ejemplos de posibles aspectos a compartir: mejores criterios de medición de competencias en relación con la evaluación del desempeño, o experiencias en materia de software en relación con este subsistema, solo por mencionar algunos.

Otros temas de interés para jefes y colaboradores podría ser la puntuación interna y externa de los distintos puestos de trabajo, considerando las diversas particularidades de un negocio o una actividad.

### ***Administración por objetivos dentro del subsistema de Evaluación del desempeño***

Dentro de la evaluación del desempeño, usualmente se determinan objetivos. Se pueden utilizar diferentes formas de hacerlo. Una que implementamos con éxito con nuestros clientes es el trabajo en talleres, dado que, de esta manera, en un lapso breve se toman una serie de decisiones que, al mismo tiempo, son comunicadas y aceptadas por los colaboradores.

Utilizando las tecnologías sociales, y en especial en aquellas organizaciones con amplia dispersión geográfica donde pueda ser más dificultosa la reunión de tipo presencial, se podría utilizar una wiki, por ejemplo, en el nivel 5.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización</b>		
5	Experiencia grupal visible	El creador invita a un grupo de personas específicas, quienes pueden tanto editar como leer información. Adicionalmente, invita a otro grupo que solo puede leer y hacer llegar sus comentarios. El creador puede ser reemplazado por un moderador.

Dentro de las posibles aplicaciones del nivel 5 y en relación con la temática de desempeño y objetivos, se podría designar un grupo de jefes para compartir información sobre fijación de objetivos y medición. En la misma gama de temas, los jefes podrían compartir experiencias sobre formas de reducir brechas en materia de competencias, cómo desde el rol del jefe puede ayudarse a los colaboradores en ese sentido, etcétera.

# Las wikis en relación con el subsistema de Formación

## Formación

Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

En este subsistema se concentran las actividades de formación de una organización. Implica desde su planeamiento hasta su realización efectiva y su control.

La formación puede llevarse a cabo en diversas formas: presencial, a distancia, *e-learning*, etcétera. Asimismo, implica tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de competencias.

Para comenzar el análisis de este tema se incluye a continuación una breve descripción del subsistema *Formación*.

El subsistema de Formación resume un sinnúmero de actividades formativas, las cuales podrían agruparse en dos grandes tópicos:

- Conocimientos.
- Competencias.

Las wikis, en una primera mirada, parecen tener más aplicación con relación a conocimientos; sin embargo, en

materia de compartir y colaborar, ambos planos de aplicación son posibles.

Las wikis pueden tener un uso interno muy interesante para el desarrollo de conocimientos y es posible diseñarlas para distintas aplicaciones y niveles de participación.

A partir de una wiki de nivel 6 de participación, se podrían proponer diferentes temas de interés para todos los colaboradores de una organización con un moderador experto (o varios, según el tamaño de la organización).

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización		
6	Experiencia masiva de colaboración o comunidad	La wiki puede ser creada por una persona o un grupo. La comunidad en su conjunto puede editar y leer información. El rol del moderador es clave en el funcionamiento de la wiki.

Las wikis abiertas y que representan una experiencia masiva de colaboración deben ser cuidadosamente elegidas teniendo en cuenta el interés de los colaboradores y la relación de la temática con los planes estratégicos de la organización.

Asimismo, se podrían promover wikis de nivel 4 para proyectos específicos y temas acotados. Estas pueden ser mucho más numerosas y variadas que las mencionadas anteriormente (nivel 6, experiencia masiva de colaboración).

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización</b>		
4	Experiencia grupal cerrada	El creador invita a un grupo de personas específicas, quienes pueden tanto editar información como consultarla. El creador puede ser reemplazado por un moderador.

Complementariamente, y quizá cuando un proyecto o tema ya está encaminado o avanzado, se puede expandir el grupo de personas autorizadas a participar, y transformar la wiki de nivel 4 en una de nivel 5.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización</b>		
5	Experiencia grupal visible	El creador invita a un grupo de personas específicas, quienes pueden tanto editar como leer información. Adicionalmente, invita a otro grupo que solo puede leer y hacer llegar sus comentarios. El creador puede ser reemplazado por un moderador.

Las opciones descritas –niveles 4 y 5– podrían crearse dentro de un área y luego expandirse a otras, o bien solo contar con participación de funcionarios de una sola área dentro de la organización.

### ***Inclusión de las wikis dentro del Plan de formación***

El diseño de wikis como las expuestas en estas páginas debería formar parte del *Plan de formación* de la organización.

El responsable de Formación podrá asumir distintos roles, según corresponda. En algunos casos podrá ser el moderador; en otros, solo llevar el control del progreso de la wiki, sobre la base de informes mensuales que le envíe el moderador.

En ningún caso será un tema librado al azar. El objetivo buscado es la libre participación de los colaboradores acerca de todo tipo de temas, dentro de un marco organizacional, en el cual se llevan a cabo diferentes acciones, con el propósito último de alcanzar los objetivos propuestos, y la misión, la visión y la estrategia de la organización.

### ***Compartir conocimientos con el mundo exterior: ¿hay que permitirlo?***

Los conocimientos, y en especial el modo de aplicarlos y utilizarlos, usualmente son propios de cada organización; del mismo modo que sus métodos de trabajo, entre ellos los modelos de competencias. Las organizaciones deben arbitrar medios para proteger este capital intelectual que les pertenece. Por lo general, las empresas cuidan las fórmulas de sus productos, las marcas y las patentes, pero descuidan el resto de los conocimientos que conforman su capital intelectual –o, al menos, no los cuidan lo suficiente–.

Al generalizarse el uso de la Web 1.0 y el correo electrónico, las empresas vieron agravado un problema que ya había comenzado a experimentarse a partir de la fotocopia. Los colaboradores, en muchos casos sin una clara conciencia acerca de estar haciendo algo mal, copiaban y o enviaban información quizá no confidencial pero sí propiedad de la empresa. Ejemplo: si una organización diseñó un programa de auditoría o un modelo de competencias, estos documentos conforman el capital intelectual de la empresa y le pertenecen, del mismo modo que una maquinaria o un escritorio. Un colaborador de cualquier nivel sabe que es un delito llevarse a su casa maquinaria de la empresa, pero a veces no comprende que está igualmente mal enviarle por mail a un amigo (antes, fotocopiar) un manual interno o los materiales de un curso interno.

En la era de las redes sociales, en la que se ha generalizado la idea de que las mismas tienen como propósito compartir, y de que vivimos la era de la participación y la colaboración, las personas no han tomado conciencia de que, muchas veces, están compartiendo algo que no les pertenece. Para hacerlo más gráfico, es lo mismo que entrar en la casa de un vecino, tomar algo de entre sus pertenencias y regalarlo a otro. Las redes sociales han facilitado la colaboración y a las empresas se les ha dificultado en progresión geométrica el control del capital intelectual de su propiedad.

Por un lado, es cierto que uno de los caminos para el desarrollo de conocimientos y competencias podría ser la participación en redes sociales. Es al mismo tiempo cierto que las empresas deben ser muy cuidadosas al respecto y, como ya se ha dicho, fijar políticas que regulen los intercambios que puedan vulnerar su capital intelectual. Las organizaciones deben tener en cuenta que los colaboradores participarán en las redes sociales de un modo u otro, por lo cual la organización debe asumir una actitud proactiva, fijar criterios e incentivar su uso. Tal vez la primera reacción, quizá la más sencilla, sea prohibir el uso de las redes sociales; y muchas empresas lo están haciendo. Sin embargo, no creo que sea el camino más adecuado.

En resumen, es una buena práctica fomentar en los colaboradores la participación en foros, wikis, etc., dentro de criterios previamente definidos, como ya se

expusiera en el Capítulo 5. Dichas participaciones podrían tener relación con este subsistema o con el que se menciona a continuación.

## Las wikis en relación con el subsistema de Desarrollo y planes de sucesión

Para comenzar el análisis de este tema se incluye a continuación una breve descripción del subsistema *Desarrollo y planes de sucesión*.

La mayoría de los comentarios consignados en relación con los subsistemas de Evaluación del desempeño y Formación son válidos para este subsistema. Lo he incluido por separado dado que los criterios a utilizar son combinados.

Por un lado, dentro del subsistema tratado en este punto, se pueden mencionar los programas internos para el desarrollo del talento, como los *Planes de sucesión*. En estos se consideran ciertos aspectos asimilables al subsistema de Evaluación del desempeño, ya mencionado, por ejemplo, ciertos datos confidenciales que solo son conocidos por un grupo pequeño de personas dentro de la organización. Al mismo tiempo, los programas mencionados tienen una fuerte conexión con Formación, mezclando la adquisición de nuevos conocimientos como el desarrollo de competencias y experiencias.

### Desarrollo y planes de sucesión

Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

En este subsistema se diseñan y administran los distintos programas internos para el desarrollo de las personas que ya trabajan en la organización.

Los programas internos para el desarrollo de personas pueden ser desde el mencionado en el nombre del subsistema (planes de sucesión) o cualquiera de los mencionados en *Mapa y ruta del talento*.

Los dos más difundidos en el ámbito de las organizaciones son el ya mencionado, planes de sucesión, y los planes de carrera.

## Puertas abiertas a los colaboradores

La expresión “puertas abiertas” hace referencia a una política organizacional por la cual los colaboradores pueden acceder a niveles superiores con facilidad, para plantear inquietudes y sugerencias, sin seguir una estricta línea jerárquica.

En la puesta en práctica, si bien se fomenta la comunicación entre los distintos niveles, la misma se realiza sobre la base de algunas reglas previamente fijadas y conocidas por todos.

En el tema que nos ocupa, las políticas de puertas abiertas se relacionan con el nivel 6 de participación expuesto en páginas anteriores.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización</b>		
6	Experiencia masiva de colaboración o comunidad	La wiki puede ser creada por una persona o un grupo. La comunidad en su conjunto puede editar y leer información. El rol del moderador es clave en el funcionamiento de la wiki.

Es difícil pensar en participaciones de nivel 6 en empresas donde no se practiquen las políticas de puertas abiertas. Llevar a cabo buenas prácticas como la mencionada aquí no implica que los colaboradores no acepten la autoridad. Implementar un esquema de trabajo de puertas abiertas permite que los colaboradores aporten ideas y puntos de vista que serán aceptados y puestos en práctica en la medida en que la conducción de la organización lo considere adecuado y pertinente.

## Puertas abiertas a clientes y consumidores

La expresión “puertas abiertas a clientes y consumidores” hace referencia a una política organizacional por la cual los clientes y los consumidores pueden acceder a ciertos niveles de la organización con facilidad, es decir, a través de un mecanismo sencillo y no burocrático para plantear inquietudes y sugerencias, sin necesidad de seguir un protocolo específico.

En la puesta en práctica, si bien se fomenta la comunicación entre los clientes y los consumidores y la organización, esto se realiza sobre la base de algunas reglas previamente fijadas y conocidas por todos.

En el tema que nos ocupa, las políticas de puertas abiertas a clientes y consumidores se relacionan con el nivel 7 de participación expuesto en páginas anteriores.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización compartiendo información</b>		
7	Puertas abiertas –a ciertos colectivos–	La wiki puede ser creada por una persona o un grupo. Las puertas se abren a grupos específicos, por ejemplo, clientes, consumidores, proveedores, etc. Dicha comunidad puede editar y leer información. El rol del moderador es clave en el funcionamiento de la wiki.

Esta variante no tiene relación directa y específica con Recursos Humanos, sino que involucra a toda la organización, en la cual RRHH es una de las áreas que la integran.

## Puertas abiertas a la comunidad

La expresión “puertas abiertas a la comunidad” hace referencia a una política organizacional por la cual cualquier integrante de la comunidad donde una empresa lleva a cabo sus actividades, sin necesidad de que sea cliente o consumidor, puede acceder a ciertos niveles de la organización con facilidad, es decir, a través de un mecanismo sencillo y no burocrático, para plantear inquietudes y sugerencias, sin necesidad de seguir un protocolo específico.

En la puesta en práctica, si bien se fomenta la comunicación entre la comunidad y la organización, esta se concreta sobre la base de algunas reglas previamente fijadas y conocidas por todos.

En el tema que nos ocupa, las políticas de puertas abiertas a clientes y consumidores se relacionan con el nivel 8 de participación expuesto en páginas anteriores.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización compartiendo información</b>		
8	Puertas abiertas –a todos–	La wiki puede ser creada por una persona o un grupo. Las puertas se abren a todos, sin distinción. La comunidad puede editar y leer información. El rol del moderador es clave en el funcionamiento de la wiki.

Este variante no tiene una relación directa y específica con Recursos Humanos, sino que involucra a toda la organización, en la que RRHH es una de las áreas integrantes.

No obstante, conceptos tales como “marca empleadora” y “atracción 2.0” pueden verse afectados, tanto positiva como negativamente, según la realidad de cada organización. Si bien no es un tema específico del área de Recursos Humanos, como sucede con muchos otros que afectan la imagen de la organización, repercute de manera directa en todos los temas relacionados con los colaboradores, tanto actuales como futuros o potenciales.

Este último comentario se relaciona tanto con el apartado titulado *Puertas abiertas a la comunidad* como con el ítem anterior, *Puertas abiertas a clientes y consumidores*.



# Capítulo 10

## Blogs. Microblogs y comunicación instantánea

### Temas del capítulo

- Blogs dentro de la organización
- Comunicación al instante a través de microblogs
- Microblogging horizontal
- Microblogging entre un jefe y sus colaboradores
- Microblogging brinda infinidad de posibilidades

Como se expresara en la *Introducción*, en ningún caso formará parte de este trabajo la explicación sobre cómo se usan las redes sociales o cualquier otra variante de las tecnologías sociales, como blogs, microblogs, etc. Se dará por supuesto que el lector, por ejemplo, sabe cómo utilizar Twitter, solo por mencionar la más conocida de este tipo de redes.

Para analizar los temas del capítulo se debe tener en cuenta que será necesario un diseño aplicable dentro de un ámbito cerrado, la organización. Por lo tanto, implica contar con un software específico que permita la interacción dentro del ámbito de la organización, sobre la base de la aplicación que se desee utilizar.

### Blogs dentro de la organización

Blogs y microblogs tienen sobre sus espaldas la fama de que allí las personas cuentan *qué pasa* y que eso solo refleja nimiedades y/o cosas intrascendentes, o, en un

**Blog**

Sitio en la Web que se mantiene con entradas o publicaciones regulares de su creador o creadores, según corresponda.

Un blog puede ser individual o grupal.

El contenido de un blog se puede asimilar a un diario personal o bitácora en la Web, donde el autor cuenta acerca de su propia vida o actividad.

sentido opuesto, que las personas que allí publican lo hacen con un afán de difundir temas a modo de publicidad encubierta. Esto es cierto y sucede en muchos casos. Sin embargo, no siempre es así y no tiene que, necesariamente, ser de esta forma.

En un blog o microblog se pueden transmitir ideas y circunstancias de interés para otros dentro del ámbito laboral.

Fomentar la utilización de blogs internos puede constituirse en una herra-

mienta interesante, siempre bajo la premisa de combinar herramientas dentro de un mismo ámbito o empresa.

Los blogs, usualmente, estarán alojados en la intranet de la organización, en la cual se podría diseñar un apartado específico.

Dichos blogs podrían tener diferentes propósitos, unos relacionados con la organización y otros que no lo estén. Unos pueden contar “lo que pasa” y otros profundizar sobre temas diversos. Todos pueden ser interesantes en la medida en que, como se dijo, se respeten ciertas pautas o políticas fijadas previamente.

Al igual que sobre otras aplicaciones, se sugiere la definición de criterios de utilización antes de su puesta en marcha. Ver capítulos 5 y 8.

Los blogs ofrecen muchas ventajas, por ejemplo, permiten publicar comentarios, ordenar ideas, de una forma más permanente que el envío de mails o correos electrónicos.

## **Blogs sobre temas organizacionales**

Los puede haber de diferente tipo, algunos ejemplos:

- Sobre proyectos que la organización esté llevando a cabo.
- Relacionados con contenidos teóricos, buenas prácticas de una especialidad en particular –por ejemplo, la disciplina que nos convoca, Recursos Humanos–.
- Una persona o área podría crear un blog como una forma de ir exponiendo sus avances, por ejemplo, sobre una investigación o un proyecto que lleva a cabo como parte de sus funciones. En la misma línea, se podría informar sobre ventas, publicidad u otros aspectos que se considere importante que sean conocidos por todos los colaboradores.

- Un colaborador que está realizando estudios universitarios sobre un determinado tema decide compartir los nuevos conocimientos, tendencias, etc., sobre el asunto en cuestión en un blog organizacional.

Los blogs, al igual que los microblogs, también cuentan con seguidores. Se expondrá este concepto más adelante.

## Ejemplo de un blog sobre Recursos Humanos

Una empresa ha definido un nuevo plan estratégico para los próximos cinco años. Como parte del mismo decide revisar o rediseñar, según corresponda, su modelo de competencias.

Frente a esta situación, Recursos Humanos podría crear un blog para contar *lo que está pasando* en relación con ese proyecto, comenzando por explicar el cambio de estrategia y cómo se relaciona con ella el modelo de competencias y continuando con un detalle día a día o semana a semana de los avances al respecto.

Los seguidores podrían comunicar sus dudas sobre la estrategia, o sobre el modelo de competencias, o dar sus opiniones al respecto. Según la índole de las preguntas y comentarios, se les iría dando respuesta, ya sea desde Recursos Humanos o bien desde la Dirección General.

## Blogs sobre temas no organizacionales

Dentro de la intranet de la organización, muchas empresas fomentan las actividades extracurriculares de todo tipo, deportivas, solidarias, hobbies personales<sup>1</sup>, etcétera.

En esta línea de temas, una persona podría crear un blog sobre cocina, jardinería o cualquier otro tema de su interés y que, a su vez, desea compartir con otros, dentro de la organización en la cual se desempeña. Eventualmente, podría relacionarlo con el desarrollo de una competencia, si esto fuese pertinente. Las actividades extracurriculares, los deportes y los hobbies desarrollan competencias diversas; por esta razón, con frecuencia, tienen un lugar dentro de la intranet.

1 Para los interesados en conocer más sobre estas buenas prácticas, se sugiere la lectura de la obra *Desarrollo de talento humano*, Nueva Edición (Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008) y *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer* (Ediciones Granica, Buenos Aires, 2012).

Como se explicara en el Capítulo 8, por ejemplo, desde la *Gerencia de Social Media* se debería controlar que los blogs no contengan información que pueda molestar a otras personas, o que implique comportamientos no éticos, reñidos con las buenas costumbres, faltas de respeto, discriminatorios o situaciones análogas no adecuadas. Con estas únicas excepciones, los temas propuestos deberían ser abiertos. Cada colaborador debería poder elegir libremente la temática a tratar en su blog.

## Comunicación al instante a través de microblogs

### Microblog

Se trata de mensajes cortos (por ejemplo, 140 caracteres o menos) enviados a un grupo de seguidores.

Ejemplo más conocido: Twitter.

### Microblogging

Conectividad al instante a través de micromensajes.

Las redes sociales basadas en la transmisión de mensajes breves han tenido una rápida expansión y son profusamente utilizadas por personas de índole diversa. En esta parte de la obra se verán algunas ideas de posibles aplicaciones internas.

Como se ha comentado, los diseños internos serán de utilidad en empresas con gran número de colaboradores. Para la exposición de los temas de este capítulo me he basado en una red social de microblogs existente, de uso público.

La conectividad, como se viera en el capítulo *Social media y su influencia en la vida cotidiana de las personas*, requiere que las personas tengan acceso constante a la Red mediante algún dispositivo que lo permita.

Por lo tanto, los temas de este capítulo serán aplicables en organizaciones donde los colaboradores dispongan de ese tipo de facilidades. Implica contar con la posibilidad de diseñar redes de microblogs internas para ser utilizadas en teléfonos inteligentes o tablets o a través de un ordenador.

Una red social interna de microblogs cubriría, especialmente, la comunicación interna entre grupos numerosos, especialmente cuando dichos equipos deban trabajar de manera coordinada y a distancia. Por ejemplo, equipos de ventas, de logística, igualmente jefes a los cuales reportan muchos colaboradores, dispersos entre sí, y otras situaciones similares.

La comunicación podrá darse en todas las direcciones. Se verán en las páginas siguientes algunas opciones posibles.

## Microblogging y los seguidores

Otra de las principales características de este tipo de redes es que mediante ellas una persona emite un mensaje que es recibido de manera instantánea por un grupo de individuos, que son sus seguidores. En el caso que nos ocupa, tanto el emisor como sus seguidores pertenecerán a la misma organización.

### El desafío del mensaje breve

Como surge de la definición dada en párrafos previos, un micromensaje cuenta con hasta 140 caracteres, incluyendo los espacios. Por lo tanto, es un mensaje corto, en el cual se debe exponer una idea en pocas palabras.

La forma en que las personas utilizan los micromensajes es diversa. Están los que escriben con abreviaturas; los que dejan de lado la ortografía, mayúsculas, puntos y cualquier otra regla existente al respecto, y –los menos– quienes se expresan con propiedad en pocas palabras.

Desde ya, se está proponiendo una comunicación instantánea, por lo cual, y solo atendiendo al sentido común, no parece lógico utilizar mucho tiempo en construir frases elaboradas. Sin embargo, tampoco es recomendable caer en el otro extremo. En todo momento debe cuidarse el uso adecuado del idioma y, como mínimo, escribir sin faltas de ortografía.

En resumen, el desafío será escribir mensajes cortos que transmitan una idea concreta, respetando las reglas básicas del idioma.

### Seguidores (Followers)

Usuarios de una red social que reciben al instante información proveniente de otra persona a la cual decidieron ‘seguir’.

El término se utiliza, generalmente, en relación con los microblogs.

### Seguidores de seguidores (Followers of followers)

Usuarios de una red social que reciben al instante información proveniente de otra persona que a su vez es ‘seguidora’ de una tercera.

Esta circunstancia les permite, si así lo desean, transformarse ellos mismos en seguidores de esta última.

## Microblogging y los distintos dispositivos disponibles

En una organización, como en cualquier otro ámbito, pueden coexistir diferentes tecnologías informáticas y de comunicación. Incluso muchas personas pueden utilizar más de una de las variantes posibles.

A continuación se expondrán dos figuras con diseños similares a los existentes en materia de microblogs, uno utilizable en un teléfono digital, el otro en una pantalla

de ordenador portátil –notebook o netbook–, o en una computadora de escritorio. También podría implementarse en tablets u otros dispositivos que lo permitan.

En una organización podrán utilizarse de manera combinada cualquiera de los dispositivos mencionados u otros donde sea posible estar conectado de manera permanente a la red diseñada a tales efectos. Además, una misma persona podrá disponer tanto de un teléfono inteligente como de un ordenador, solo por mencionar dos ejemplos.

### Microblogging a través de un teléfono inteligente

En la figura al pie se expone un esquema simplificado de una red social a través de micromensajes, también denominados *tweets*.

En la pantalla pequeña (de la figura) se expusieron tres mensajes breves. Usualmente es posible ver solo unos pocos y, bajando por la pantalla, visualizar los restantes.

Escribir un micromensaje en un teclado pequeño es una invitación a no ser tan preciso en la utilización del lenguaje. Como en esta obra las aplicaciones analizadas están referidas a contextos organizacionales, ya señalamos que, si bien no se propone una escritura elaborada, tampoco parece adecuado escribir con errores de ortografía flagrantes.



## Microblogging a través de un ordenador

En este punto he resumido ordenadores portátiles y tablets. Sin bien sus prestaciones son diferentes, en este caso son similares.

En la figura expuesta a continuación se muestra, igualmente que en el caso anterior, un esquema simplificado basado en una red de utilización pública. Otros diseños son posibles.

En la imagen se expone un mayor número de mensajes. Asimismo, pueden verse tanto las personas a las cuales se sigue como a los propios seguidores.

Dado que se trata de una red interna, se podrán sugerir temas de debate, y promover ciertos eventos. En esto se podría inferir un uso análogo de las redes sociales que se verá en el capítulo siguiente.

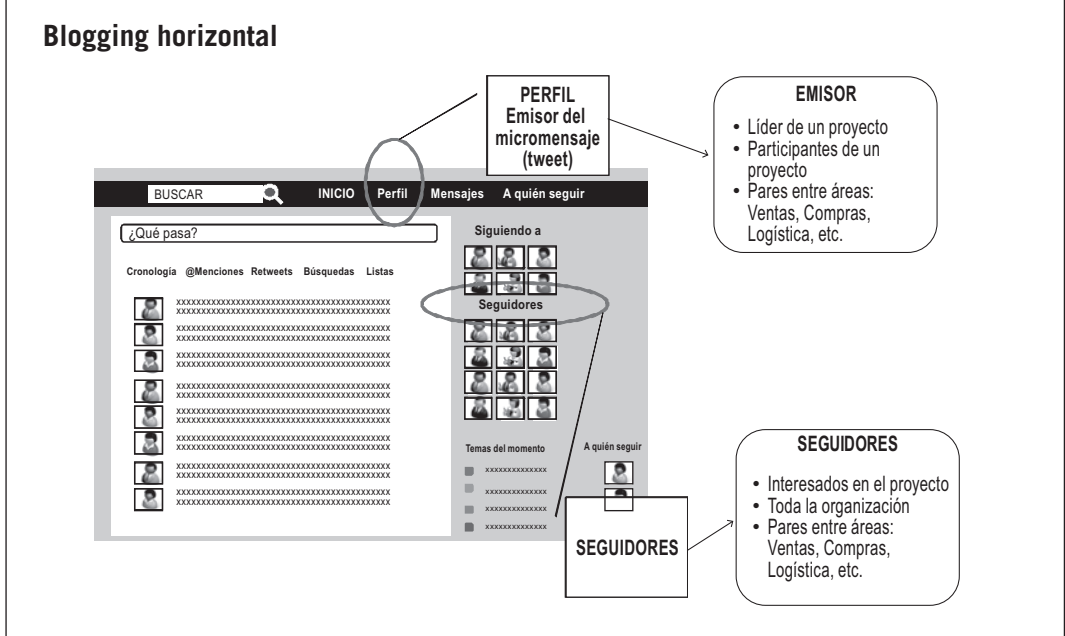
Las dos variantes expuestas tienen características similares:

- Los mensajes se visualizan a partir del último. Por lo cual, si el emisor escribió varios mensajes sobre el mismo tema, estos deberán leerse de abajo hacia arriba para entender su correlación.
- Los mensajes se pueden “reenviar” (*retweets*).
- Es posible, a su vez, responder a los mensajes.



En la figura siguiente se desea solo expresar la idea de que hay multiples opciones de redes de comunicación.

- 



Posibles opciones:

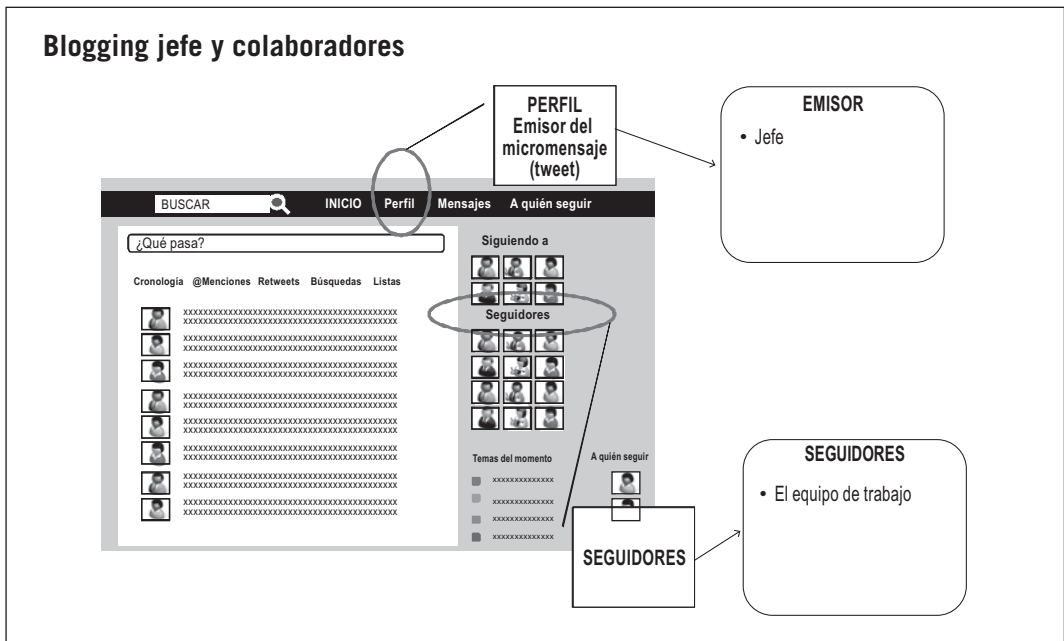
- El líder del proyecto podría ser un emisor y todos los participantes sus seguidores.
- Se podría designar un vocero o comunicador del proyecto, y todos los colaboradores serán sus seguidores, por lo cual toda la organización seguirá paso a paso los avances del proyecto.
- Comunicación entre integrantes de un área. En la figura se ponen como ejemplos las de Ventas, Compras y Logística. En este caso todos los integrantes son emisores y seguidores e intercambian información sobre las novedades cotidianas de su gestión.

## Microblogging entre un jefe y sus colaboradores

Una de las mayores preocupaciones de los jefes, gerentes o directivos de empresas con muchos colaboradores y, muchas veces, dispersos geográficamente, es la comunicación con sus equipos de trabajo.

Este tipo de red social podría ser una forma de comunicación y, al mismo tiempo, de motivación permanente entre un jefe y sus colaboradores.

La idea se expresa en la figura siguiente.



## Posibles usos desde la mirada del jefe

La utilización de microblogs internos puede tener múltiples aplicaciones. Desde la mirada del jefe, entre otros usos, se pueden mencionar los siguientes.

El jefe podrá tener en secuencia sus propios mensajes enviados, así como todos los recibidos de parte de sus colaboradores.

A su vez recibirá, bajo la denominación de “menciones”, aquellos mensajes de sus colaboradores donde se lo menciona y podrá analizar la opción de, eventualmente, responderles. En cualquiera de las opciones mencionadas, la comunicación será de manera instantánea.

Adicionalmente, y cuando sea oportuno, podrá “reenviar” (*retweets*) mensajes recibidos, tanto de sus colaboradores como de su propio jefe u otras personas de la propia organización.

## Posibles usos desde la mirada del colaborador

Al igual que en el punto anterior, la aplicación de los microblogs puede ser múltiple. Desde la mirada del colaborador se pueden mencionar las siguientes.

El colaborador podrá tener a mano los mensajes de su jefe, los cuales podrá leer a partir del último; si el jefe emitió varios mensajes sobre un mismo tema, podrá visualizarlos todos juntos, siempre leyéndolos en un orden de abajo hacia arriba.

Podrá responder mensajes, los cuales solo serán leídos por su jefe. También, leer bajo la denominación de “menciones”, aquellos mensajes de cualquiera de los integrantes de la red en el cual se lo mencione.

Igualmente, podrá “reenviar” (*retweets*) algunos mensajes cuando lo considere oportuno.

## El microblogging brinda infinidad de posibilidades

Una vez que las redes sociales internas con el formato de micromensajes (microblogging) estén difundidas y la mayoría de los colaboradores participen en ellas, se podrá comenzar a utilizar este canal como parte de acciones específicas tanto desde los jefes, como del área de Recursos Humanos, según se considere en cada caso.

Al igual que se ha comentado en otros capítulos, los ejemplos mencionados representan solo algunas de las opciones posibles. Mi propósito es que el lector, a partir de estos casos, genere los propios, que podrán coincidir o no con los aquí expuestos. Doy por seguro que los ejemplos que el lector elabore a posteriori serán más ricos en sustancia y, a su vez, estarán relacionados con su propia actividad.

# Redes sociales dentro de la organización

## Temas del capítulo

- Creación de redes sociales al interior de la organización
- Buscando patrocinadores internos
- Un perfil para cada colaborador en la red social interna
- Redes sociales y aplicaciones en relación con Recursos Humanos
- Integrar distintas aplicaciones en social media

## Creación de redes sociales al interior de la organización

Como se expresara en la *Introducción*, en ningún caso formará parte de este trabajo la explicación sobre cómo se usan las redes sociales o cualquier otra variante de las tecnologías que se incluyen dentro de social media. Se dará por supuesto que el lector, por ejemplo, sabe cómo utilizar Facebook, solo por mencionar la red más conocida.

En la Parte II de esta obra se ha analizado la utilización de las redes sociales externas a la organización, desde diferentes puntos de vista, especialmente en los capítulos *Aplicación de social media en reclutamiento y selección: reclutamiento 2.0 y head-hunting 2.0* y *La Web 2.0 y los subsistemas de Recursos Humanos*.

En esta parte de la obra se analizarán temas similares, considerando a la organización como el ámbito de despliegue de las diferentes redes sociales. El tema de este capítulo es la creación de redes sociales al interior de la propia organización,

lo cual implica el diseño de un software específico que permita la interacción dentro del ámbito de la organización sobre la base de las aplicaciones que se desee utilizar.

Como se explicara en el capítulo *Cómo gestionar social media dentro de la organización*, se sugiere –previo a cualquier implementación– analizar las opciones posibles, definir las más adecuadas en cada caso, fijar políticas y disponer de un área interna para el manejo de social media.

En relación con las redes sociales internas, se debería contar tanto con políticas como con un área que modere la utilización de estas herramientas.

Si bien sus significados son ampliamente conocidos, incluyo a continuación la definición de algunos términos en relación con las redes sociales.

Para la preparación de este capítulo, me he basado en una de las redes existentes y de mayor difusión. Sin embargo, cada organización definirá la cantidad y el tipo de redes sociales a diseñar, desde aquellas de clase definitivamente “social”, como el ejemplo que se expone a continuación, hasta otras con propósitos más específicos, como redes para compartir vídeos, fotos, etcétera.

Las redes sociales internas pueden cubrir objetivos diversos, por ejemplo, fortalecer la interacción entre los colaboradores, en especial en empresas que cuentan con numerosas dotaciones dispersas geográficamente.

### **Red social**

En el ámbito de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las redes sociales son aquellos sitios de Internet que permiten, a través de un sistema abierto, intercambios dinámicos entre personas, grupos e instituciones en contextos diferentes.

Estos sistemas, en construcción permanente, conectan a personas que se identifican con intereses, necesidades y/o problemáticas comunes.

Una de sus características principales es la gran capacidad de transmisión de información.

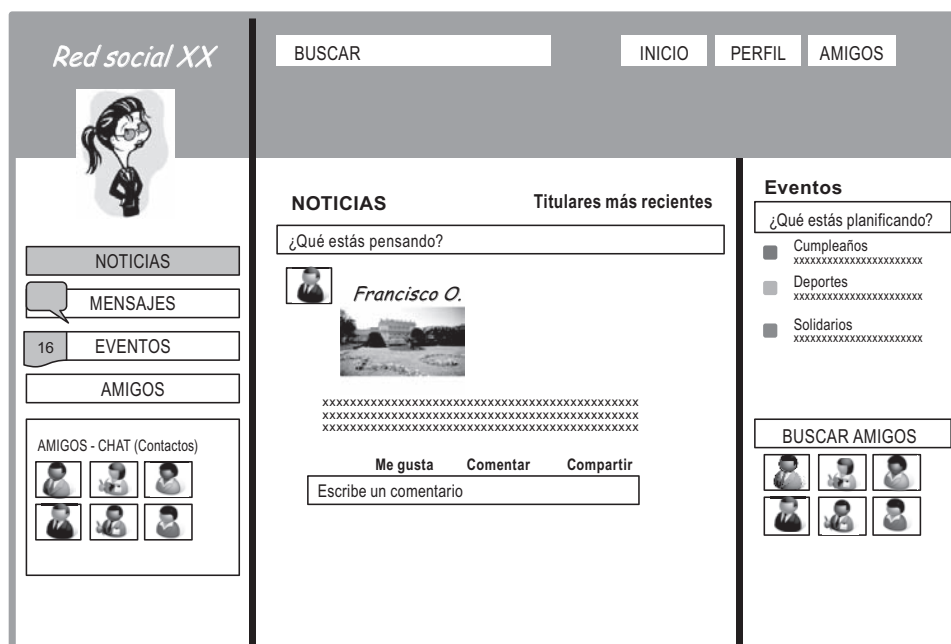
Las redes sociales se han convertido en un fenómeno social que ha cambiado la forma de comunicarse e interactuar.

### **Muro**

Sector en el cual se dejan comentarios o mensajes al titular del perfil.

### **Amigo**

En el contexto de las redes sociales, el término ‘amigo’ hace referencia a un contacto que ha sido aceptado para formar parte de la red de contactos (amigos) de ese usuario en particular.



Por lo tanto, las redes sociales podrían propiciar la relación entre los colaboradores, como su nombre lo indica, solo contemplando temas de esta índole: cumpleaños, aniversarios, eventos deportivos, culturales, etcétera.

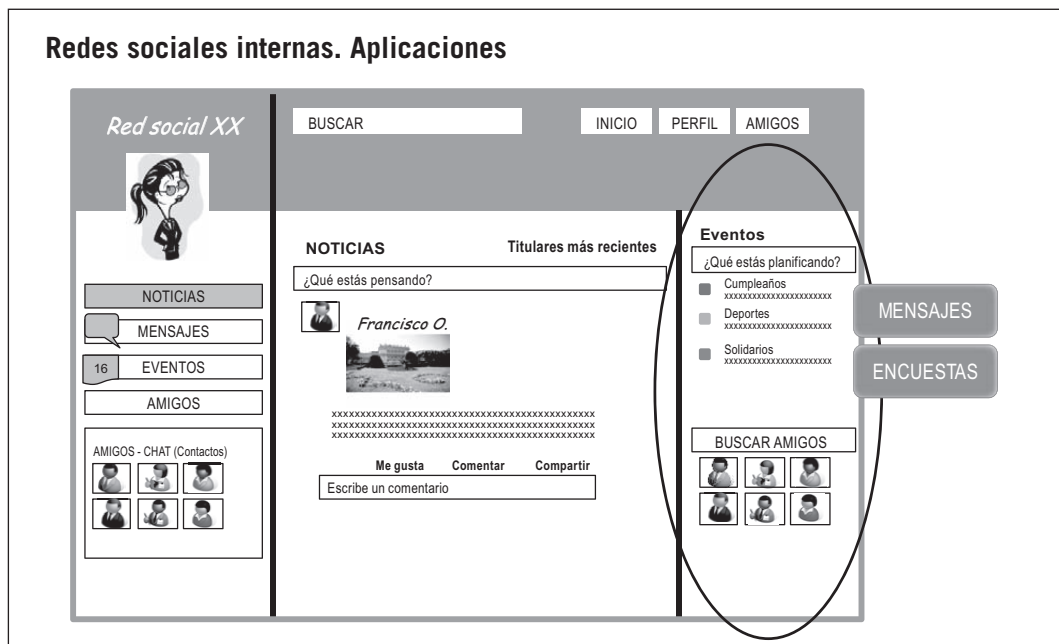
Desde el área de Recursos Humanos, las redes sociales, en la medida en que tengan muchos participantes, podrán ser un vehículo para numerosos propósitos: realizar encuestas, proponer temas de discusión, difundir algunos aspectos de la función, etcétera.

El diseño que se ha tomado como ejemplo consta de una parte en la cual se pueden mostrar anuncios o propuestas que realiza el administrador de la red social. Según se vio en el capítulo *Cómo gestionar social media dentro de la organización*, una organización tendría por un lado una *Gerencia de Social Media* y, en el área de Recursos Humanos, una posición que he denominado *Administrador de RRHH - Social Media*. Continuando con el ejemplo, este sería el sector responsable de administrar la red social, moderando sus contenidos y, eventualmente, arbitrando en posibles conflictos.

Dentro de este rol, podría utilizar un espacio de la red para abordar ciertos temas de interés de la organización y del ámbito de Recursos Humanos. La idea se expresa en la figura de la página siguiente.

En la figura precedente se pusieron solo dos ejemplos de áreas de interés: mensajes y encuestas.

## Redes sociales internas. Aplicaciones



## Mensajes

Se podría utilizar esta sección para informar sobre todo aquello que pueda ser de interés para los colaboradores, desde asuntos organizacionales –como el lanzamiento de un nuevo producto al mercado–, hasta –por ejemplo– un convenio con universidades que pueda ser interesante para los colaboradores y sus familiares directos, solo por mencionar dos casos posibles.

También podrán incluirse mensajes solidarios, de cualquier tipo, desde plantear la necesidad de dadores de sangre para un determinado colaborador o familiar que así lo requiera, hasta otros no relacionados directamente con los integrantes de la organización –por ejemplo, la solicitud de paradero de un niño extraviado en la localidad o en la región–.

Se podrá informar, a su vez, sobre asuntos relacionados con la comunidad que pueden afectar específicamente o no a la organización y/o a los colaboradores, pero que de algún modo sea importante divulgar. Ejemplo: promover el cuidado de las aguas de un río –campanas para no arrojar desperdicios y similares–, o la protección de flora y fauna de la región, etcétera.

Temas que no sean de interés organizacional pero que se evalúe que son de interés para los colaboradores –todos o algún segmento de ellos en particular– también pueden ser objeto de mensajes en la red.

Y, finalmente, pueden incluirse mensajes sobre temas específicos de Recursos Humanos, por ejemplo, eventos, job posting, etc. Más adelante se brindará un mayor detalle con relación a temas vinculados a esta área/función.

## Encuestas

El uso de la red social interna implica, como su nombre lo indica, tener contacto con todos los colaboradores junto con información sobre ellos, lo que ya se ha explicado en páginas anteriores. Por lo cual es un ámbito propicio para realizar encuestas de interés para la organización.

Ejemplos:

- Grado de satisfacción en relación con un nuevo producto o servicio que la organización prevé lanzar al mercado, o ya lo ha hecho, y desea contar con mayor información.
- Plantear un debate sobre algún tema acerca del cual la empresa deba tomar una decisión que de algún modo involucre a los colaboradores. Por ejemplo: trabajar un día festivo que tenga algún significado especial, tanto para la empresa (por algún beneficio específico o una responsabilidad que no puede evitar) como para los colaboradores.
- Políticas organizacionales. Un debate sobre si hay que incorporar temas o ítems en las políticas organizacionales o, por el contrario, deberían quitarse ciertos aspectos hoy incluidos en las mismas.
- Grado de satisfacción sobre un determinado proceso –por ejemplo, evaluación del desempeño–.
- Encuestas sobre proyectos personales, valores, entre otros tópicos. Es un tema que se relaciona con los descritos como propios del área de Recursos Humanos.

Igual que mencionamos con relación al ítem anterior, más adelante se brindará un mayor detalle en relación con temas del área/función de Recursos Humanos.

## Buscando patrocinadores internos

El manejo de las marcas internas de las áreas, entre ellas la de Recursos Humanos, es siempre una buena idea.

Construir una marca interna implica el trabajo serio y profesional dentro del área de responsabilidad –por ejemplo, Producción o Administración y Finanzas–.

### Marca de Recursos Humanos

Concepto que identifica la valoración positiva que dentro de una organización posee el área de Recursos Humanos, producto de la eficacia de su gestión.

Trabajar sobre el concepto interno de *marca* tiene múltiples aplicaciones prácticas y con diferentes perspectivas:

*Mirada interna.* Cuando el área de Recursos Humanos alcanza un valor de marca alto, se facilita la implementación de cualquier programa, método o proyecto que proponga, dado que tanto los directivos como los colaboradores en general tienen confianza en su gestión.

*Mirada externa.* El valor de marca alto produce buena imagen entre directivos y colaboradores y, todos ellos, de manera consciente o no, la transmiten fuera de la organización. Como consecuencia, otras personas desean formar parte de ella.

A continuación, y a modo de ejemplo, se incluye la definición del concepto “marca de Recursos Humanos”. Conceptos análogos pueden elaborarse para todas las áreas de la organización.

Las distintas áreas de la organización podrán difundir sus acciones, como una forma de crear su propio concepto de marca.

Una de las acciones posibles es transformarse en patrocinador de la red social, por ejemplo, por un mes. En ese caso, Mercadeo podría ser el patrocinador del mes y, en una suerte de anuncio interno, dirigido a los colaboradores de toda la organización, compartir logros, proyectos, etc., en relación con el área y que resulten de interés para la organización en su conjunto. La idea se expresa en la figura siguiente.

### Redes sociales internas. Aplicaciones - 2



## Un perfil para cada colaborador en la red social interna

Como ya se comentara, en la Web 2.0 existen una gran cantidad de redes sociales, con distintos enfoques y propósitos, unas más sociales –donde las personas buscan “amigos” e interactúan con ellos, bajo la premisa de incrementar sus contactos sociales–, y otras enfocadas a asuntos profesionales, donde las personas buscan interactuar con colegas, eventuales empleadores, etc., con una actitud profesional/laboral.

Algunas de las opciones disponibles dentro de la Web son:

- *Facebook*: red social de amplia difusión a nivel mundial.
- *Flickr*: sitio web que permite almacenar y compartir, particularmente, vídeos y fotografías.
- *LinkedIn*: red social orientada a temas profesionales y de negocios.
- *MySpace*: sitio web de interacción social constituido por perfiles personales de usuarios que incluye redes de amigos, grupos, blogs, fotos, vídeos y música, además de una red interna de mensajería que permite a los usuarios comunicarse entre sí, y un buscador interno.
- *YouTube*: sitio web de amplia difusión, que permite almacenar, compartir y visualizar vídeos.
- *Twitter*: red cuya característica son los mensajes cortos, de hasta 140 caracteres, enviados a un grupo de seguidores.

Como en este capítulo se están analizando las redes sociales diseñadas para ser utilizadas dentro del ámbito de una organización, la red social imaginada a estos efectos mezcla dos propósitos: el social propiamente dicho, junto con el laboral/profesional.

Sobre la base de este comentario es que se ha pensado que un perfil incluiría una mezcla de información social y profesional. La idea se expresa en la figura de la página siguiente.

Para la confección del perfil del ejemplo, he considerado algunos datos básicos, como fecha de nacimiento –en este caso podría ponerse solo fecha de cumpleaños–, sexo y estado civil.

En una segunda parte, datos sobre formación, puesto actual y áreas de interés. Algunas sugerencias.

Red social XX

MURO

INFORMACIÓN

FOTOS

AMIGOS

BUSCAR

María Francisca O.  
 16 agosto 1974  
 Mujer  
 Soltera

INICIO
 PERFIL
 AMIGOS

FOTOS
 ENLACES
 VÍDEOS

Formación

Puesto actual / anteriores

Áreas de interés profesionales

Otras áreas de interés

Eventos

¿Qué estás planificando?

Cumpleaños

Deportes

Solidarios

BUSCAR AMIGOS

- *Formación.* Si bien el espíritu de una red social es que las personas escriban allí lo que deseen, se puede limitar la extensión de lo que se publique mediante la inserción de un formulario prediseñado, con espacios para que se puedan indicar estudios secundarios, universitarios, posgrados o maestrías, entre otros datos. El propósito será evitar que las personas vuelquen allí, por ejemplo, una larga lista de cursos y actividades similares que podrían no ser relevantes.
- *Puesto actual.* Si la organización forma parte de un grupo empresario, deberá comenzar por especificar la empresa y luego el puesto. Idealmente, consignar una breve síntesis de las responsabilidades.
- *Puestos anteriores.* Tomar en cuenta el mismo comentario referido a la información sobre el puesto actual. En adición, los puestos anteriores podrán haber sido desempeñados en otras compañías o grupos empresarios.
- *Recomendaciones.* Este campo no está expuesto en la figura. Usualmente complementa los dos puntos anteriores, donde a continuación de los puestos actuales y/o anteriores se incluyen recomendaciones profesionales de diferente índole. Ejemplos: jefe actual, jefes anteriores, colegas con los que se haya participado en un proyecto, instructores de capacitaciones inter-

nas, un entrenador experto –en el caso de que haya participado en algún programa de este tipo–, mentor –en el caso de que haya participado en algún programa que lo tuviera–, y tantas otras relaciones análogas.

- *Áreas profesionales de interés.* Aquí cada uno expondrá sus preferencias de índole profesional. Un especialista en Recursos Humanos podrá manifestar estar interesado en Gestión por competencias o en relaciones sindicales. Pero estas preferencias pueden estar relacionadas o no con la actividad que la persona esté desempeñando en la actualidad.
- *Otras áreas de interés.* Aquí cada uno expondrá sus preferencias no inherentes al plano profesional, por ejemplo: deportes, hobbies, actividades comunitarias, familia, ocio, cine, eventos culturales, etcétera.

Lo expuesto hasta aquí es solo un ejemplo. Cada organización podrá diseñar los campos previstos para los perfiles, así como los restantes que conformen la red social, de acuerdo con sus objetivos organizacionales y su cultura particular.

## Redes sociales y aplicaciones en relación con Recursos Humanos

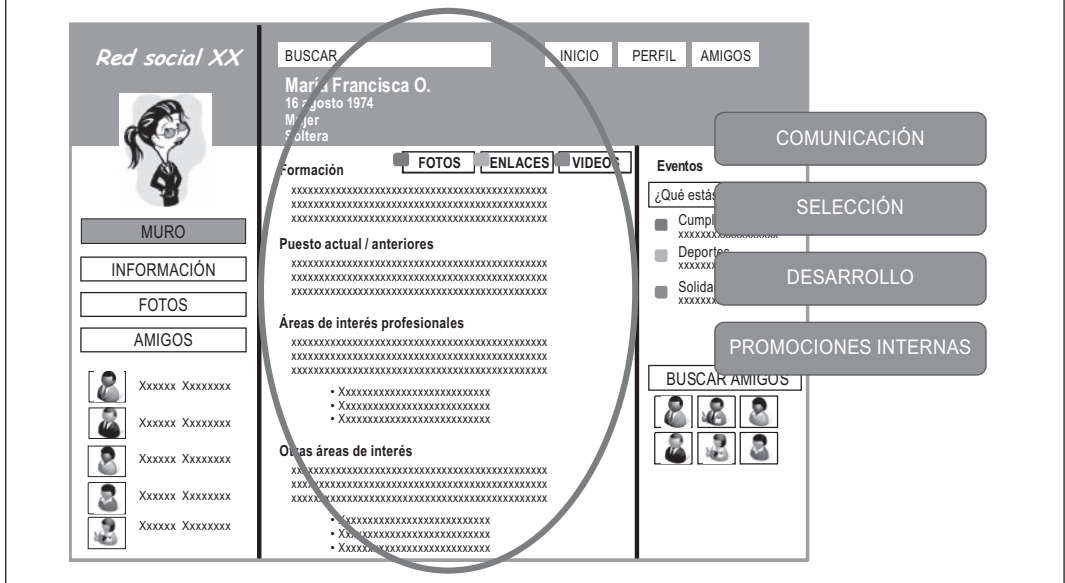
Una vez que las redes sociales internas estén difundidas y la mayoría de los colaboradores participen en ellas, se podrá comenzar a utilizar este canal para realizar acciones específicas del área de Recursos Humanos.

Entre otras funciones, el área de Recursos Humanos maneja las comunicaciones con los colaboradores de toda la organización, realiza procesos de selección, es responsable por el Plan de Formación y muchas de las actividades allí incluidas, y participa activamente en procesos de promoción interna, solo por mencionar algunas de las responsabilidades más relevantes.

En la figura siguiente se expone la información que compone el perfil de un colaborador en la red social y se la relaciona con algunas de las responsabilidades del área de Recursos Humanos, mencionadas más arriba:

- *Comunicación.* Las redes sociales internas serán un medio muy efectivo para realizar comunicaciones internas de diferente tipo. Desde el traslado de un colaborador a otra área o ciudad, ingresos y egresos, hasta utilizar este canal para comunicaciones relacionadas con el punto siguiente, selección de personas.
- *Selección.* En relación con selección, las redes sociales internas podrán desde comunicar búsquedas abiertas dentro de un programa de referidos, es

## Redes sociales y Recursos Humanos



decir, para lograr que los colaboradores presenten candidatos adecuados para ciertas búsquedas, hasta realizar una búsqueda interna a través de *job posting* o realizando una suerte de *headhunting* interno.

- *Desarrollo.* El poder de comunicación de las redes sociales será un ámbito muy adecuado para promover acciones diversas, desde el autodesarrollo hasta acciones concretas y dirigidas, como foros de discusión.
- *Promociones internas.* Relacionando este punto con el ya mencionado de selección, se pueden utilizar las redes sociales con varios propósitos, desde identificar posibles candidatos para una promoción interna hasta analizar sus áreas de interés para explorar la motivación del colaborador frente a una nueva posición.

En relación con la figura precedente, y al igual que se ha comentado en otros capítulos, a continuación solo se incluyen algunos ejemplos, para que a partir de ellos el lector genere sus propias propuestas, que podrán coincidir o no con los casos aquí expuestos.

## Referidos a través de las redes sociales

Las redes sociales son, como ya se expusiera, una magnífica forma de comunicación rápida y efectiva. Uno de los usos posibles, desde la perspectiva del área de Recursos Humanos, sería dar a publicidad las vacantes que se desean cubrir. Para ello se podrían publicar anuncios de búsquedas similares a los que, usualmente, se publican, por ejemplo, en las webs laborales.

Frente a este tipo de anuncios, los colaboradores que lo deseen podrían referir a personas de su conocimiento –amigos, compañeros de estudios o de trabajos anteriores–.

En muchas organizaciones se cuenta con los denominados *Programa de referidos*, mediante los cuales los propios colaboradores presentan candidatos que ellos consideran interesantes por sus capacidades, ya sea en relación con una búsqueda concreta o de manera abierta. En inglés se los denomina *Referral Programs*.

Como se ha mencionado en otros casos, se recomienda la fijación de políticas para la aplicación de estas iniciativas.

## Job posting a través de las redes sociales internas

En muchas organizaciones se llevan a cabo procesos de selección interna a través de la publicidad de las vacantes disponibles entre los colaboradores, quienes pueden, en el caso de estar interesados, autopostularse. Esta buena práctica organizacional recibe el nombre de *job posting* o *autopostulación*. Dada su relevancia, esta práctica fue seleccionada como una de las *50 herramientas de Recursos Humanos* que se incluyeron en el libro que lleva ese título.

*Job posting* es un término en idioma inglés, de uso frecuente; en español el equivalente utilizado es *autopostulación*. Se trata de una práctica organizacional mediante la cual una persona puede postularse a búsquedas internas que la organización publicita en su intranet o, en el caso de no disponer de esta tecnología, en carteleras o pizarras ubicadas en lugares visibles por la mayoría de los empleados. Usualmente se definen requisitos para participar, además de los inherentes al puesto en sí.

En todos los casos, es ideal que la organización fije políticas en torno de la autopostulación, que sean conocidas por todos los colaboradores.

La autopostulación o *job posting* es una buena práctica organizacional muy interesante pero, para que su implementación sea eficaz, deben quedar muy en claro las reglas del juego; los procedimientos utilizados deben ser transparentes y deben generar confianza en toda la organización.

En relación con las redes sociales, Recursos Humanos podría utilizarlas para publicitar anuncios de búsquedas internas junto con las condiciones necesarias para poder participar.

### **Headhunting “interno”**

Una red social, como la descrita en este capítulo, brindaría la oportunidad a todos los integrantes de ser “vistos” por personas de otras áreas. Por ejemplo, un jefe o directivo podría tomar conocimiento, a través de la información publicada en un perfil, sobre estudios, proyectos o cualquier otra información de un colaborador de otra área que le resulte interesante para un determinado puesto de trabajo.

Por lo antedicho, un jefe o bien el área de Recursos Humanos podría buscar dentro de los perfiles de los colaboradores de la propia organización posibles candidatos para cubrir un determinado perfil de búsqueda.

Al igual que se mencionara respecto de la práctica denominada autopostulación o job posting, se deberán fijar políticas para la utilización de las redes con este fin. En ningún caso se propone la “caza” interna e indiscriminada de personas dentro de la propia organización.

Las buenas prácticas en autopostulación, promociones internas y headhunting interno, solo por mencionar algunas, indican que en todos los casos deben diseñarse bajo un principio de ganar-ganar, es decir, que en su implementación el resultado sea bueno para todos los involucrados.

### **Ofertas especiales de formación**

Las organizaciones, en general, confeccionan sus planes de formación de acuerdo con sus necesidades, con el propósito de alcanzar misión, visión y planes estratégicos. Los asistentes o participantes son convocados de manera personalizada, en algunos casos, a través de sus jefes.

En ocasiones, pueden darse situaciones diferentes. Por ejemplo, que se desee ofrecer formación de manera abierta a los colaboradores, para de este modo detectar a los interesados en un tema en particular u otras opciones posibles. En este tipo de situaciones, se pueden utilizar las redes sociales internas para promover y comunicar esta posibilidad.

Otras ofertas de formación las constituyen ciertos convenios que las empresas firman con universidades o casas de altos estudios. Estos pueden ser de diferente tipo, desde precios especiales para los colaboradores de la organización, facilidades de pago, créditos para estudiantes, etcétera.

En algunos casos, estos convenios alcanzan, inclusive, a las familias de los colaboradores. También en estos casos se podría comunicar la información a través de las redes sociales, pero no tendría relación con el desarrollo de las capacidades de los colaboradores, sino que solo se trataría de un beneficio para ellos.

### **Proyectos personales. Conciliar vida profesional y personal**

Uno de los aspectos que se incluyeron en el perfil propuesto para un colaborador en la red social es “otras áreas de interés”. Esta sección podrá tener múltiples usos. En relación con la conciliación de vida profesional y personal y los proyectos personales, se podrán administrar encuestas, promover foros de discusión, recibir propuestas, etcétera.

La conciliación de la vida profesional y personal es hoy un tema de gran preocupación. La utilización de las redes sociales internas podría ser, también, un punto de apoyo para lograr ese delicado equilibrio que siempre es, al mismo tiempo, difícil de alcanzar y variable en el tiempo.

Sobre este aspecto, y en relación con el ítem anterior (formación), las empresas podrían ofrecer actividades formativas y/o lecturas relacionadas, para que los colaboradores mejoren la conciliación de intereses.

### **Autodesarrollo de competencias y las redes sociales internas**

Las competencias se desarrollan en función de una serie de acciones que las personas interesadas en mejorar sus capacidades deberán llevar a cabo. Una de las más eficaces es el autodesarrollo.

Como su nombre lo indica, el autodesarrollo implica aquellas acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar.

En el caso del desarrollo de competencias, el autodesarrollo puede realizarse dentro y fuera del trabajo.

- *Autodesarrollo dentro del trabajo:* acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo.
- *Autodesarrollo fuera del trabajo:* acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar fuera del ámbito laboral y sin relación alguna ni con su puesto de trabajo ni con actividades laborales.

En ambos casos, desde la organización, se les ofrece a los colaboradores *Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo*, en relación con el modelo de competencias de la organización.

Las referidas guías son documentos internos organizacionales en los cuales se describen posibles actividades que permitirían desarrollar las competencias del modelo organizacional, tanto dentro del trabajo como a través de la realización de otras actividades no relacionadas con el ámbito laboral, poniendo en juego cada competencia, según corresponda.

El área de Recursos Humanos debe realizar acciones permanentes de difusión, tanto de las bondades del autodesarrollo como de los documentos mencionados, las guías, con el propósito de que los colaboradores primero las conozcan y, luego, sean motivados para usarlas. Las redes sociales pueden constituir un vehículo fantástico para alcanzar ambos propósitos.

Una vez que las guías son conocidas por los colaboradores se puede promover que ellos mismos comenten sus experiencias al respecto. Dichas experiencias podrán ser de utilidad para otros a fin de que ellos también puedan mejorar en el desarrollo de sus competencias.

Por último, cabe recordar que la mejor forma para lograr que las acciones fuera del trabajo sean eficaces es cuando estas se combinan con las áreas de interés de las personas que deban desarrollar competencias. Por lo cual vincular las preferencias y áreas de interés de los colaboradores con las guías para el autodesarrollo incrementará la eficacia de las mismas en un enfoque ganar-ganar. Es decir, será bueno tanto para la organización como para cada uno de los colaboradores.

## **Desarrollo y Formación en las redes sociales internas**

El área de Formación/Recursos Humanos podrá promover foros de discusión con relación a conocimientos y competencias.

La elección de temas deberá ser planeada y, de alguna manera, definida del mismo modo que se haya diseñado el Plan de Formación para el año en curso. De esta forma se promocionan las temáticas elegidas para la confección de dicho plan, junto con acciones complementarias tendientes tanto a incrementar conocimientos como a fortalecer el desarrollo de competencias.

Dentro de la cultura colaborativa de las redes sociales, se puede fomentar en los colaboradores la buena práctica de compartir experiencias, tanto positivas como negativas. Todas las situaciones constituyen una excelente fuente de aprendizaje.

## Integrar distintas aplicaciones en social media

Las personas, como usuarios de las redes sociales, las utilizan de manera integrada y/o combinada. La misma idea es válida en la consideración del diseño de las redes dentro de la organización.

Por un lado, es posible utilizar microblogs como emisor y seguidor de otras personas y, al mismo tiempo, relacionar dichos mensajes, tanto leídos como emitidos, con otras redes sociales y ámbitos colaborativos en los cuales se participe.

La idea se expresa en la figura ubicada al pie.

Por lo tanto, la aplicación de las diferentes variantes que se explicaron en los capítulos anteriores y en este, así como otras no mencionadas en esta obra, deberá realizarse con un enfoque sistémico.





# Desarrollo de competencias y social media

## Temas del capítulo

- Desarrollo de competencias
- El rol de las wikis en el desarrollo de competencias
- Poner en juego una competencia para su desarrollo
- Incluir social media en el Plan de Formación
- En social media todo es posible

Las posibles aplicaciones de social media en relación con el desarrollo de las capacidades de las personas son múltiples. He analizado algunas opciones en capítulos previos.

En este capítulo solo haré mención a algunas de dichas variantes en materia de tecnologías sociales en relación con el desarrollo de competencias.

Ciertas aplicaciones, como muchas de las ya mencionadas, desarrollan capacidades diversas, e incluso favorecen la modificación de comportamientos. Antes de exponer el tema del capítulo se hará un breve comentario sobre desarrollo de competencias.

## Desarrollo de competencias

La metodología de Gestión por competencias implica la diferenciación de ciertos conceptos, los cuales no solo tienen un basamento teórico sino que, con mucha fuerza, poseen una implicancia práctica.

**Conocimiento**

Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

**Competencia**

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

**Comportamiento**

Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).

**Conocimientos. Competencias. Comportamientos**

Si bien para muchas personas los conocimientos y las competencias se visualizan como una unidad, dado que tienen una estrecha relación, no son la misma cosa. Veamos sus definiciones.

En un proceso de selección, se deben evaluar por separado los conocimientos y las competencias, en especial porque las herramientas que se usan en un caso u otro son diferentes. Por ejemplo: los conocimientos pueden ser evaluados en un examen y las competencias, por el contrario, deben ser observadas en el relato de, por ejemplo, un postulante

en una entrevista, o bien aplicando una herramienta que se denomina Assessment Center Method, que consiste en una evaluación grupal situacional durante la cual se observan los comportamientos de las personas allí evaluadas.

**Necesidades de formación**

Para determinar necesidades de formación, también se debe hacer esta misma separación conceptual, dado que una persona puede necesitar ser formada en un conocimiento, para lo cual podrá desde leer un libro hasta asistir a un curso o cursar estudios formales en torno de la temática en cuestión. Si la misma persona debe cambiar comportamientos, es decir, desarrollar una competencia, el camino a seguir será totalmente diferente. De esta manera tenemos dos tipos de formación claramente diferenciados:

- Aprendizaje de conocimientos.
- Desarrollo de competencias.

En capítulos anteriores y en relación con el aprendizaje de conocimientos, hemos realizado diversas referencias y analizado distintas posibilidades para alcanzar los objetivos. En este capítulo solo me referiré al segundo aspecto mencionado: desarrollo de competencias.

## Desarrollo de competencias

El desarrollo de competencias es uno de los temas sobre los cuales se verifica mayor preocupación en el ámbito de las organizaciones. En el recuadro, la definición del concepto.

Una de las razones principales de dicha preocupación es el escaso resultado que se obtiene luego de la utilización de algunos de los métodos de uso frecuente.

En la metodología de desarrollo de competencias<sup>1</sup> que utilizamos, se sugieren tres caminos fundamentales:

- Autodesarrollo.
- Los programas para jefes para el desarrollo de competencias: *Rol del jefe, Jefe entrenador, Delegación*, entre otros.
- Codesarrollo.

En cualquiera de los tres métodos mencionados, el desarrollo se basa en la acción: poner en juego la competencia, utilizarla en un determinado contexto. Este será el camino más eficaz para alcanzar el desarrollo deseado en relación con competencias.

Adicionalmente, los social media ponen en acción una serie de competencias, desde *Comunicación* hasta *Pensamiento analítico*, por lo que utilizar estas tecnologías sociales trae aparejado, en la mayoría de los casos, el desarrollo de capacidades.

Sin embargo, cuando se habla de desarrollo de competencias, desde la perspectiva de la organización, suele agregarse un elemento adicional: el desarrollo de competencias direccionado al modelo de competencias de la firma.

Si, como las buenas prácticas indican, el modelo de competencias ha sido diseñado para alcanzar la visión y la estrategia organizacionales, el desarrollo de competencias, en consecuencia, estaría dirigido también a ese fin.

### Desarrollo de competencias

Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

<sup>1</sup> A los interesados en este tema se les sugiere leer las obras *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*, Nueva edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008, y *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2012.

## El rol de las wikis en el desarrollo de competencias

En el capítulo *Nueva era de la colaboración. Wikis y otras aplicaciones* se expusieron algunos ejemplos de aplicación en relación con los distintos subsistemas de Recursos Humanos, entre ellos algunos vinculados con la formación en conocimientos.

A continuación voy a relacionar dichos ejemplos con el desarrollo específico de competencias.

### Experiencia masiva de colaboración sobre un conocimiento

A partir de una wiki de nivel 6 se podrían proponer diferentes temas de interés para todos los colaboradores de una organización, con la participación de un moderador experto (o varios, según el tamaño de la organización).

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización</b>		
6	Experiencia masiva de colaboración o comunidad	La wiki puede ser creada por una persona o un grupo. La comunidad en su conjunto puede editar y leer información. El rol del moderador es clave en el funcionamiento de la wiki.

En este caso, los participantes, de manera indirecta, podrán desarrollar ciertas competencias. Por ejemplo: *Iniciativa, Innovación, Colaboración, Creatividad, Búsqueda de información, Trabajo en equipo, Capacidad de aprendizaje*, y una competencia que he incluido en la nueva *Trilogía*<sup>2</sup> que se denomina *Conocimientos técnicos*<sup>3</sup>, solo por mencionar algunas posibilidades.

- 2 El término *Trilogía* hace referencia a las siguientes tres obras de la autora: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I*, Ediciones Granica, 2009; *Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II*, Ediciones Granica, 2009; y *Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III*, Ediciones Granica, 2010.
- 3 *Conocimientos técnicos* (definición de la competencia): capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

Al decir que el desarrollo de competencias es indirecto, se desea manifestar que las personas que participan en la wiki lo hacen interesadas en el tema que la originó. Sin embargo, al mismo tiempo, desarrollan otras competencias.

Por lo tanto, no es una acción dirigida al desarrollo de competencias ni por acción de los participantes por sí mismos (autodesarrollo), ni por una acción guiada desde el área de Recursos Humanos, ni por la gerencia de la empresa.

El desarrollo se da de manera espontánea y como un subproducto de la acción principal: el objetivo explícito de la wiki.

## Experiencia grupal cerrada sobre un conocimiento

Para proyectos y temas muy específicos, se podrían crear wikis de nivel 4. Como ya se dijera, en estas el número de participantes puede ser mucho más elevado que en las mencionadas en el punto anterior (experiencia masiva de colaboración).

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización</b>		
4	Experiencia grupal cerrada	El creador invita a un grupo de personas específicas, quienes pueden tanto editar información como consultarla. El creador puede ser reemplazado por un moderador.

En este caso, los participantes, de manera indirecta, podrán desarrollar ciertas competencias, quizá las mismas que se mencionan para el punto anterior, e, igualmente, el desarrollo de competencias será de tipo indirecto. No se trata de una acción consciente y dirigida al desarrollo de competencias, aunque la wiki sea creada por el jefe del colaborador que deba desarrollar una competencia y este lo haya invitado a participar del grupo cerrado. Es decir, se puede verificar el desarrollo pero de manera indirecta, provocando el cambio de comportamientos a través de una o varias acciones que se realizan en el contexto planteado en la wiki.

En resumen, el desarrollo se da de manera espontánea y como un subproducto de la acción principal: el objetivo explícito de la wiki.

## Experiencia grupal visible sobre un conocimiento

Complementariamente, y quizá cuando un proyecto o tema ya esté encaminado o avanzado, se puede expandir el grupo de personas autorizadas a participar, transformando una wiki de nivel 4 en una de nivel 5.

Nivel	Tipo de participación social	Comentarios
<b>Utilización de la herramienta dentro del ámbito de la organización</b>		
5	Experiencia grupal visible	El creador invita a un grupo de personas específicas, las cuales pueden tanto editar como leer información. Adicionalmente, invita a otro grupo que solo puede leer y hacer llegar sus comentarios. El creador puede ser reemplazado por un moderador.

Las opciones descritas –niveles 4 y 5– podrían crearse dentro de un área de la organización y luego expandirse a otras, o bien solo contar con participación de funcionarios de un solo sector.

Si una persona forma parte de una wiki de nivel 5, como parte del grupo que puede editar y consultar contenidos, valen para ella los comentarios del punto anterior (experiencia grupal cerrada).

En cambio, para las personas que solo pueden leer los contenidos de la wiki del nivel 5, la posibilidad de desarrollo de competencias es posible pero en una menor apertura de posibilidades. Por ejemplo: *Iniciativa*, *Búsqueda de información*, *Capacidad de aprendizaje*, *Conocimientos técnicos*<sup>4</sup>, solo por mencionar algunas competencias que podría contribuir a desarrollar.

Si se diese el caso de que desde sus inicios la wiki es creada de nivel 5, con dos tipos de posibles participantes, unos que pueden consultar y editar y otros, solo leer, valen los mismos comentarios realizados en párrafos previos.

## Poner en juego una competencia para su desarrollo

Una de las formas más frecuentes por las cuales se desarrollan competencias es a través de poner en juego comportamientos, como una forma de modificarlos.

*Codesarrollo*<sup>5</sup> es uno de los métodos mencionados que integra la metodología de Gestión por competencias, cuya definición se expone en la página siguiente.

<sup>4</sup> Conocimientos técnicos. Referencia en páginas previas.

<sup>5</sup> A los interesados en conocer más sobre este método, se les sugiere consultar las obras *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009, y *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

### Codesarrollo

Acciones concretas que, de manera conjunta, realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.

El codesarrollo implica un ciclo:

1. taller de codesarrollo;
2. seguimiento;
3. segundo taller de codesarrollo.

### Taller de codesarrollo

Actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.

Un taller de codesarrollo consta de los siguientes pasos:

1. Presentar el tema.
2. Poner en juego una competencia o en práctica un conocimiento.
3. Reflexión y autoevaluación.
4. Plan de acción.

El paso 5 (seguimiento) se realiza con posterioridad al taller de codesarrollo.

Un aspecto relevante del método Codesarrollo lo constituye el Taller de codesarrollo, cuya definición se expone arriba.

Como puede observarse, en el punto 2 se pone en juego la competencia. Este paso es medular dentro del taller y representa, aproximadamente, entre 50 y 60% del tiempo que demanda la actividad.

Una de las opciones que ofrece social media es la creación de un avatar dentro de un juego didáctico.

Esta aplicación requerirá un diseño específico, por lo cual quizá su aplicación sea más factible en organizaciones que cuenten con un gran número de colaboradores.

Por ejemplo, se podría diseñar un juego de negociación, donde podrían participar otros compañeros de la misma organización, o bien los otros jugadores sean de tipo virtual. Asimismo, la persona podría participar con su propia identidad o con una alternativa (avatar).

### Avatar

Representación gráfica de una persona en un ambiente virtual como si se tratase de una “segunda vida”. Esta representación puede ser consistente con la realidad actual o bien tratarse de un agradable y mítico *alter ego*.

Uno de los más conocidos al respecto es Second Life (SL).

Por último, es importante destacar que el desarrollo de competencias siempre debe tener un diseño a medida de la organización. Por lo tanto, no incluyo en esta descripción juegos diseñados de manera estándar por empresas que ofrecen este tipo de productos en el mercado. Estos cumplen otros objetivos; podrán ser interesantes en algunos casos, pero no responden al desarrollo de competencias, tema del presente capítulo.

## **Incluir social media en el Plan de Formación**

El diseño de juegos digitales como los aquí descritos debería formar parte del Plan de Formación de la organización.

Al respecto, el responsable de Formación podrá asumir distintos roles según corresponda. En algunos casos podrá ser el moderador, en otros solo llevar el control del progreso de la actividad, sobre la base de informes periódicos que le envíe el moderador.

En ningún caso será un tema librado al azar. El objetivo buscado es la libre participación de los colaboradores en todo tipo de asuntos, dentro de un marco organizacional, en el cual se llevan a cabo diferentes acciones, con el propósito último de alcanzar los objetivos propuestos: misión, visión, estrategia de la organización.

## **En social media todo es posible**

Si bien los social media tienen una enorme difusión y protagonismo a lo largo y a lo ancho del mundo, aún no se conocen todas sus posibilidades y aplicaciones. Cada día surgen nuevas posibilidades, y nos sorprenden a todos.

Por ello, pretender volcar en las páginas de un libro todas las aplicaciones posibles es una tarea inabordable, por su extensión y variedad, que se agregan al cambio constante en materia tecnológica.

Ruego al lector tomar esta obra como un conjunto de sugerencias. Doy por descontado que los lectores tendrán muchas ideas para sumar a este trabajo. Tal como se expresa en la *Introducción*, invito a escribimos con sus aportes en cualquiera de nuestras participaciones en las redes sociales y/o a la siguiente dirección de correo electrónico: **[socialmedia@marthaalles.com](mailto:socialmedia@marthaalles.com)**.

The background of the page features a light gray illustration of a group of stylized human figures from the waist up, facing forward. Above them are several large, empty speech bubbles of various shapes. The entire scene is enclosed within a dashed black rectangular border.

# **ANEXOS**



**Anexo I. Social media - Glosario**



**Anexo II. Términos de Recursos Humanos  
mencionados en esta obra**



**Anexo III. Usos y costumbres en las redes sociales**



## ANEXO I

### Social media - Glosario<sup>1</sup>

<b>2.0</b>	Adicionar '2.0' a cualquier palabra o expresión: Atracción 2.0, Reclutamiento 2.0, solo por citar dos ejemplos, significa que el concepto representado por la palabra principal fue modificado por la Web 2.0.
<b>Amigo (en una red social)</b>	En el contexto de las redes sociales, el término "amigo" hace referencia a un integrante que ha sido aceptado para formar parte de la red de contactos (amigos) de ese usuario en particular.
<b>App / Apps</b>	Aplicaciones.  Se usa habitualmente combinada con otras palabras, ejemplo: Google Apps, App Store, lo patentó Apple para sus aplicaciones.
<b>Atracción 2.0</b>	Conjunto de acciones que se realizan, utilizando tecnologías sociales, con el propósito de atraer a los postulantes más adecuados, en relación con el puesto que se desea cubrir.  Relacionar con <i>Reclutamiento 2.0</i> , <i>Web 2.0</i> , <i>Social Media</i> , entre otros.
<b>Avatar</b>	Representación gráfica de una persona en un ambiente virtual como si se tratase de una "segunda vida". Esta representación puede ser consistente con la realidad actual o bien tratarse de un agradable y mítico <i>alter ego</i> .  Uno de los ambientes más conocidos al respecto es <i>Second Life</i> (SL).

---

<sup>1</sup> La mayoría de los términos aquí mencionados junto con sus definiciones fueron extraídos de la obra de la autora *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

<b>Baby boomers (Generación de)</b>	<p>Esta generación de personas, nacidas entre 1946 y 1964, se caracteriza por basar su accionar en valores tales como la competitividad (ser competitivos), el trabajo duro y la extensa dedicación.</p> <p>Se utiliza su denominación en inglés dado que es de uso frecuente y así se menciona a esta generación en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y Desarrollo, en diferentes lenguas.</p> <p><i>Ver Generaciones (en relación con la utilización de Internet).</i></p>
<b>Base de datos</b>	<p>Conjunto de datos almacenados con algún criterio definido de agrupamiento.</p> <p>Una base de datos no implica, necesariamente, la utilización de ordenadores, aunque su uso está ampliamente relacionado.</p>
<b>Blog</b>	<p>Sitio en la Web que se mantiene con entradas o publicaciones regulares de su creador o creadores, según corresponda.</p> <p>Un blog puede ser individual o grupal.</p> <p>El contenido de un blog se puede asimilar a un diario personal o bitácora en la Web, donde el autor cuenta acerca de su propia vida o actividad.</p> <p>Se utiliza su denominación en inglés dado que es de uso frecuente incluso en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y Desarrollo, en diferentes lenguas.</p>
<b>Blogger</b>	<p>Persona que publica información en un blog, propio o de una comunidad.</p> <p>Se utiliza su denominación en inglés dado que es de uso frecuente y se la emplea en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y Desarrollo, en diferentes lenguas.</p>
<b>Bloguer</b>	<i>Ver Blogger.</i>

<b>Blogging</b>	<p>Acción de escribir en un blog.</p> <p>Se utiliza su denominación en inglés dado que es de uso frecuente y se la emplea en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y desarrollo, en diferentes lenguas.</p>
<b>Blogosfera</b>	<p>El término describe la completa conectividad a lo largo del mundo entre <i>blogs</i> y <i>bloggers</i>.</p> <p>Los blogs están conectados por medio de enlaces, comentarios y referencias, por lo cual ha surgido una nueva cultura basada en esa conectividad.</p> <p>Término que combina una parte en idioma inglés y otra en español.</p>
<b>Blogosphere</b>	<p>Ver <i>Blogosfera</i>.</p>
<b>Bookmarking</b>	<p>Sitio Web sobre un determinado tema o sobre gran variedad de temas, donde se combinan marcadores, blogs, y otra información relacionada, con edición de contenidos por parte de los usuarios.</p> <p>Los usuarios envían relatos de noticias y recomendaciones de páginas web y los ponen a disposición de la comunidad. Esta emite sus opiniones al respecto dándoles de este modo una valoración o calificación (por parte de los usuarios).</p> <p>Ejemplos: Digg, Delicious, entre otros.</p>
<b>Buscador</b>	<p>Ver <i>Motor de búsqueda</i>.</p>
<b>Chat</b>	<p>Comunicación escrita realizada de manera instantánea a través de Internet entre dos o más personas, ya sea de manera pública –a través de los llamados <i>chats públicos</i>, donde cualquier usuario puede tener acceso a la conversación– o privada –las personas se comunican entre sí sin que otros puedan acceder a lo escrito sin autorización de los participantes–.</p> <p>El término <i>chat</i> traducido al español equivale a “charla”.</p> <p>Se utiliza su denominación en inglés dado que es de uso frecuente y así se la menciona en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y Desarrollo, en diferentes lenguas.</p> <p>Ver <i>Chatear</i>.</p>

<b>Chatear</b>	<p>Acción de comunicarse a través de mensajes electrónicos (chat).</p> <p>Ver <i>Chat</i>.</p>
<b>Chatting</b>	<p>Acción de chatear.</p> <p>Ver <i>Chatear</i>.</p>
<b>Cloud computing</b>	<p>Ver <i>Computación en la nube</i>.</p>
<b>Computación en la nube</b>	<p>El concepto hace referencia a los servicios (de computación) que pueden ofrecerse a través de Internet. Entre los más difundidos: almacenamiento de información, software y procesamiento de información.</p> <p>También se los denomina solo por las palabras “en la nube”.</p>
<b>Comunicación 2.0</b>	<p>Comunicación en el ámbito de la Web 2.0. Tiene como principios fundamentales la interacción, la colaboración y la horizontalidad.</p> <p>Ver <i>Comunicación, Web 2.0</i>.</p>
<b>Cultura de la conectividad</b>	<p>La expresión hace referencia a la fuerte tendencia a estar cada vez más conectados a Internet a través de diferentes opciones: ordenadores, notebooks/netbooks, teléfonos con conexión a Internet, entre otras variantes ampliamente difundidas.</p> <p>Si bien la cultura de la conectividad se asocia con las generaciones jóvenes, cada vez más personas pertenecientes a otras generaciones son atrapadas por esta tendencia.</p> <p>Ver <i>Cultura</i>.</p>
<b>Dispositivo</b>	<p>Mecanismo o aparato que tiene un propósito y una función específica, generalmente de pequeñas proporciones, práctico y a la vez novedoso.</p> <p>Ver <i>Gadget</i>.</p>

<b>Dominio</b>	<p>Conjunto de caracteres que identifican a un sitio web.</p> <p>Ejemplo: <b>www.marthaalles.com</b></p> <p>El término dominio se utiliza, además, para señalar un conjunto de sitios que poseen alguna característica común, por ejemplo, pertenecer a un mismo país.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “es” corresponde a España.</li> <li>• “edu” nuclea a instituciones educativas.</li> <li>• “org” se atribuye, generalmente, a organizaciones gubernamentales.</li> </ul>
<b>E-book</b>	Ver <i>Libro electrónico</i> .
<b>En la nube</b>	Ver <i>Computación en la nube, Nube</i> .
<b>Followers</b>	Ver <i>Seguidores</i> .
<b>Followers of followers</b>	Ver <i>Seguidores de seguidores</i> .
<b>Fotolog</b>	<p>Sitio en la Web donde se almacenan fotos –por extensión, también, vídeos– que se mantiene con entradas regulares de su creador. En inglés se denomina <i>photo-blog</i>.</p> <p>Al igual que el blog, puede ser individual o grupal.</p>
<b>Gadget</b>	<p>Dispositivo, mecanismo o aparato que tiene un propósito y una función específica, generalmente de pequeñas proporciones, práctico y a la vez novedoso.</p> <p>Ver <i>Dispositivo</i>.</p>
<b>Generación</b>	<p>Conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos.</p>

<b>Generación 2020</b>	<p>Nacidos después de 1997. Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como la hiperconectividad permanente, por haber accedido a dicha conectividad antes de comenzar la escolaridad formal (escuela primaria), y por ser intensivos usuarios de medios digitales (libros electrónicos o <i>e-books</i>, entre ellos).</p> <p>Se estima que ingresarán al mercado laboral una vez graduados, en 2020, de allí el nombre dado a esta categoría generacional</p> <p>Ver <i>Generaciones (en relación con la utilización de Internet)</i>.</p>
<b>Generación .Net</b>	Ver <i>Millennials</i> .
<b>Generación X</b>	<p>Nacidos entre 1965 y 1976. Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como comportamiento ecléctico, independencia, balance vida-trabajo.</p> <p>Ver <i>Generaciones (en relación con la utilización de Internet)</i>.</p>
<b>Generación Y</b>	Ver <i>Millennials</i> .
<b>Generaciones (en relación con la utilización de Internet)</b>	<p>Según la obra <i>The 2020 Workplace</i><sup>2</sup>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tradicionalistas</li> <li>2. Baby boomers</li> <li>3. Generación X</li> <li>4. Millennials</li> <li>5. Generación 2020</li> </ol> <p>Ver <i>Generación</i>.</p>
<b>Headhunter 2.0</b>	Consultor que realiza búsquedas de personal utilizando la metodología denominada "headhunting 2.0".

<sup>2</sup> Meister, Jeanne C. ; Willyerd, Karie. *The 2020 Workplace*. Harper Business, HarpersCollins Publishers, New York, 2010.

<b>Headhunting 2.0</b>	<p>Método de selección de personas que se realiza con tecnologías de la Web Social (Web 2.0). El proceso se basa en una investigación sobre los mejores profesionales del mercado, que ocupan puestos similares al que se desea cubrir en la organización que lleva a cabo la búsqueda, la cual usualmente se focaliza en aquellas compañías que tienen un estilo de gestión similar a la propia.</p> <p>El método incluye el posterior llamado a los candidatos así detectados, para ofrecerles participar en un proceso de selección. No se convoca a personas que buscan trabajo sino que se le ofrece la posibilidad de asumir una nueva posición a una persona que ya tiene empleo y que, en principio, no desea cambiar.</p> <p>Relacionar con <i>Reclutamiento 2.0</i>, <i>Web 2.0</i>, <i>Social Media</i>, entre otros.</p>
<b>Herramientas 2.0</b>	<p>Conjunto de aplicaciones dentro de la Web 2.0. Ejemplos: redes sociales, blogs, microblogs, wikis, entre otras.</p> <p>Otra denominación frecuente es <i>Herramientas sociales</i>.</p>
<b>Herramientas sociales</b>	<i>Ver Herramientas 2.0.</i>
<b>Host</b>	<i>Ver Servidores.</i>
<b>Hosting</b>	<p>El término en inglés podría ser traducido por “alojamiento en la Web” y hace referencia al servicio que un proveedor brinda a sus clientes para que estos puedan almacenar información, imágenes, vídeos, o cualquier contenido en un servidor de su propiedad. Los usuarios acceden al mismo vía Web.</p> <p>Relacionar con <i>Computación en la nube</i>.</p>
<b>Huellas digitales</b>	<p>Conjunto de información que deja una persona en Internet al interactuar en diferentes sitios. Por ejemplo: Facebook, YouTube, LinkedIn, Twitter, solo por mencionar los más frecuentes.</p>

<b>Internet</b>	<p>Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras u ordenadores mediante un protocolo especial de comunicación.</p> <p>Es el servicio más conocido de la Web (World Wide Web), a tal punto que se utilizan como sinónimos.</p> <p>Sus orígenes se remontan a 1969, cuando se estableció la primera conexión entre computadoras entre tres universidades en California y una en Utah (Estados Unidos).</p>
<b>Intranet</b>	<p>Red interna dentro de una organización que se diseña con el propósito de compartir información entre sus integrantes.</p> <p>En la intranet organizacional es factible que se incluyan: políticas, normas internas, procedimientos, buenas prácticas, <i>know how</i> organizacional, soluciones a problemas específicos, experiencias, metodologías de trabajo, artículos, noticias, <i>chat</i> y foros de discusión entre los integrantes de la organización, entre otros servicios.</p> <p>En ocasiones, la intranet se diseña con áreas exclusivas para los niveles superiores.</p> <p>Si bien este concepto es previo a los social media, será la ubicación ideal para algunos de los usos de las redes sociales propuestos en esta obra.</p>
<b>Lenguaje Web</b>	<p>La expresión hace referencia a la evolución del lenguaje tendiente a comprender y adaptar contenidos específicos para el usuario de Internet.</p> <p>Ver diferencias con <i>Comunicación 2.0</i>, <i>Web semántica</i>, <i>Web 3.0</i>.</p>
<b>Libro electrónico</b>	<p>Publicación de una obra cuya distribución se realiza en formato electrónico, ya sea en un archivo digital o almacenado en Internet.</p> <p>El libro electrónico permite incorporar elementos multimedia como vídeo y audio, y, en el caso de Internet, posibilita enlaces a otras páginas, por ejemplo, de otros libros digitales disponibles en la Red.</p>

<b>Marcadores (en Internet)</b>	<p>Localización almacenada o guardada de un sitio web.</p> <p>Sitios ya visitados y de los cuales se desea mantener un registro, volver a consultarlos más adelante, etcétera.</p> <p>Ejemplo de marcadores en Internet: los “favoritos” en el navegador Explorer.</p>
<b>Media sharing</b>	<p>Sitio web que permite almacenar, ordenar, buscar y compartir fotografías y vídeos on line.</p> <p>Entre los más conocidos: Flickr y YouTube.</p>
<b>Mensajes de texto</b>	<p>Mensajes cortos que se transmiten a través de teléfonos móviles.</p> <p>Ver <i>SMS</i>.</p>
<b>Mensaje (en Internet)</b>	<p>Publicación o entrada en un blog, foro o cualquier otro medio dentro de la Web 2.0.</p> <p>Ver <i>Web 2.0</i>.</p> <p>Relacionar con <i>Comunicación 2.0</i></p>
<b>Microblog</b>	<p>Se trata de mensajes cortos (por ejemplo, 140 caracteres o menos) enviados a un grupo de seguidores.</p> <p>Ejemplo más conocido: Twitter.</p> <p>Ver <i>Blog</i>.</p>
<b>Microblogging</b>	<p>Conectividad al instante a través de micromensajes.</p>
<b>Micromensaje</b>	<p>Mensaje escrito en un <i>microblog</i>, publicado en un sitio web o distribuido.</p> <p>Ejemplo: <i>tweets</i>, mensajes enviados a través de Twitter.</p>
<b>Microposts</b>	<p>Ver <i>Micromensaje</i>.</p>

<b>Millennials (Generación de)</b>	<p>Nacidos entre 1977 y 1997.</p> <p>Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como inmediatez en las comunicaciones, enfoque comunitario, lectura en medios digitales, tolerancia, diversidad, confianza en los otros.</p> <p>Se utilizan otros nombres para denominar a esta categoría, tales como: nativos digitales, generación Y, entre otros.</p> <p><i>Ver Generaciones (en relación con la utilización de Internet).</i></p>
<b>MMS</b>	<p>Sigla del inglés Multimedia Messaging System (MMS) que significa: Sistema de mensajería multimedia.</p> <p>Es un sistema para enviar y recibir mensajes multimedia entre teléfonos móviles.</p>
<b>Motor de búsqueda</b>	<p>Herramienta que permite buscar archivos o referencias almacenados en otros sitios web, blogs y otras aplicaciones multimedia en Internet.</p> <p>La forma en que realiza dicha búsqueda, arrojando resultados de manera casi instantánea, se conoce como “araña” o “spider”, en referencia al tejido que este animal elabora con suma rapidez (tela de araña).</p> <p>Las búsquedas se llevan a cabo a través de <i>palabras clave</i>, de allí que utilizar con eficacia un motor de búsqueda requiere de ciertas habilidades específicas, una de las cuales es la de utilizar la/s palabra/s clave adecuada/s para encontrar la información buscada en un plazo breve.</p> <p>Ejemplo de un motor de búsqueda: Google.</p>

<b>Multimedia</b>	<p>Sistema que utiliza variados formatos de comunicación.</p> <p>El término “multimedia” se utiliza en relación con la información. Ejemplo: multimedios conformados por periódicos (digitales y/o en papel), radios y canales de televisión.</p> <p>En el ambiente tecnológico, multimedia implica variados formatos, tales como texto, imagen, sonido, vídeo, etcétera.</p>
<b>Multitarea (1)</b>	<p>Multitarea es una característica de los sistemas operativos modernos. Permite que varios procesos sean ejecutados al mismo tiempo compartiendo uno o más procesadores.</p>
<b>Multitarea (2)</b>	<p>Por extensión a la definición de <i>Multitarea (1)</i>, el término también se aplica a las personas que hacen varias cosas a la vez, como chatear y trabajar, ver televisión y estudiar, solo por citar dos ejemplos.</p>
<b>Muro (en una red social)</b>	<p>Sector en el cual se dejan comentarios o mensajes al titular del perfil.</p>
<b>Museo virtual</b>	<p>El concepto hace referencia a un “museo” que utiliza los medios digitales para mostrar y preservar información, en especial, en relación con la cultura, de una empresa, una sociedad, un pueblo, un país, etcétera.</p> <p>Por esta razón en un “museo virtual” se exponen fotografías, documentos, etcétera.</p> <p>En su concepción original, un museo virtual solo mostraba material educativo con fines culturales. En la actualidad el concepto se utiliza de manera más extendida.</p>
<b>Nativos digitales</b>	<p>Ver <i>Millennials</i>.</p>
<b>Navegador</b>	<p>Software que permite al usuario visualizar documentos en sitios web, blogs y otras variantes multimedia en Internet, obtener e incluir información, etcétera.</p> <p>Ejemplo de navegadores: Explorer, Mozilla, Safari, entre otros.</p>

<b>Navegar</b>	<p>Acción de recorrer/explorar Internet utilizando un navegador.</p> <p>Ver <i>Navegador</i>.</p>
<b>Nube</b>	<p>El término “nube” es una metáfora sobre Internet.</p> <p>Usualmente se utiliza la expresión “en la nube”.</p>
<b>Ordenador remoto</b>	Relacionar con <i>Servidor web</i> .
<b>Page</b>	Ver <i>Sitio, Página web</i> .
<b>Página Web</b>	<p>Documento o fuente de información en Internet, generalmente en formato HTML, interconectado por enlaces a otras páginas web.</p> <p>A un conjunto de páginas web estructuradas bajo una misma dirección de Internet que las aloja se lo denomina <i>sitio web</i>.</p>
<b>Perfil (en la Web)</b>	<p>Información individual proporcionada por uno mismo en una red social de Internet.</p> <p>Dicho perfil incluye, usualmente, una foto o imagen, e información básica.</p>
<b>Photoblog</b>	<p>Sitio en la Web donde se almacenan fotos –por extensión, también, vídeos– que se mantiene con entradas regulares de su creador. En español se conoce como <i>fotolog</i>.</p> <p>Ver <i>Blog</i>.</p>
<b>Portal (en Internet)</b>	<p>Sitio en Internet que es una suerte de puerta de entrada a otros sitios web, blogs y/u otras variantes multimedia.</p> <p>Los portales se caracterizan por permitir un acceso fácil a diferentes lugares dentro de la Web con relación a una temática en particular, o bien por abarcar un amplio espectro de páginas y blogs de interés. En esta última variante se puede citar a modo de ejemplo a Terra, Fotolog.com, Blogspot, entre otros.</p> <p>Un portal ofrece, usualmente, servicios tales como motores de búsqueda, foros, etcétera.</p>

<b>Post</b>	Mensaje.
<b>Postear</b>	Postear es la castellanización de <i>to post</i> : enviar, publicar. Hace referencia a la acción de publicar un mensaje en Internet, en especial, en una red social.
<b>Posteo</b>	Acción de postear.
<b>Reclutador 2.0</b>	Selector / consultor que realiza búsquedas de personal utilizando “reclutamiento 2.0”.
<b>Reclutamiento 1.0</b>	<p>Conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces utilizando las posibilidades de la Web 1.0.</p> <p>Usualmente se utilizan los sitios o páginas web organizacionales en los cuales se ofrecen diferentes posiciones vacantes, además de las web laborales y los sitios de consultoras de Recursos Humanos.</p> <p>Ver diferencias con <i>Reclutamiento 2.0</i>.</p>
<b>Reclutamiento 2.0</b>	<p>Conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces utilizando las posibilidades de la Web 2.0 a través de diferentes acciones:</p> <p>Publicitar oportunidades para obtener postulaciones.</p> <p>Ofrecer posibles puestos de trabajo a personas que no están buscando empleo de manera activa.</p> <p>En todos los casos, las acciones propuestas tienden a identificar a posibles candidatos para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.</p> <p>Relacionar con <i>Atracción 2.0</i>, <i>Web 2.0</i>, <i>Social Media</i>, entre otros.</p>
<b>Red social (1)</b>	Estructura informal de relaciones e intercambios compuesta por personas (u organizaciones u otras entidades), las cuales están conectadas por motivos y circunstancias diversos, desde amistad o parentesco, hasta intereses comunes, entre otros.

**Red social (2)**

En el ámbito de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las redes sociales son aquellos sitios de Internet que permiten, a través de un sistema abierto, intercambios dinámicos entre personas, grupos e instituciones en contextos diferentes.

Estos sistemas, en construcción permanente, conectan a personas que se identifican con intereses, necesidades y/o problemáticas comunes.

Una de sus características principales es la gran capacidad de transmisión de información.

Las redes sociales se han convertido en un fenómeno social que ha cambiado la forma de comunicarse e interactuar.

Términos de uso frecuente vinculados a las redes sociales:

- Facebook: red social de amplia difusión a nivel mundial. El número de enlaces o contactos es limitado.
- Fan pages (en Facebook): dentro de esta red permite un número ilimitado de contactos.
- Flickr: sitio en la Web que permite almacenar y compartir vídeos y fotografías.
- LinkedIn: red social orientada a temas profesionales y de negocios.
- MySpace: sitio web de interacción social constituido por perfiles personales de usuarios y que incluye redes de amigos, grupos, blogs, fotos, vídeos y música, además de una red interna de mensajería que permite a los usuarios comunicarse con otros, y un buscador interno.
- Twitter: *microblog*, donde cada usuario puede escribir y compartir mensajes cortos, de hasta 140 caracteres, que son enviados a un grupo de seguidores. Dichos mensajes se denominan *tweets*.
- YouTube: sitio web de amplia difusión que permite almacenar vídeos.

Ver *Microblog*, *Micromensajes*.

<b>RSS feed</b>	<p>Publicaciones que reciben los suscriptores de un sitio web. Usualmente son mensajes que se emiten con una frecuencia determinada, por ejemplo, semanal.</p> <p>Se utiliza la denominación en inglés dado que es de uso frecuente y se la menciona en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y Desarrollo, en diferentes lenguas.</p>
<b>Seguidores</b>	<p>Usuarios de una red social que reciben al instante información proveniente de otra persona a la cual decidieron “seguir”.</p> <p>El término se utiliza, generalmente, en relación con los microblogs.</p>
<b>Seguidores de seguidores</b>	<p>Usuarios de una red social que reciben al instante información proveniente de otra persona que a su vez es “seguidora” de una tercera.</p> <p>Esta circunstancia les permite, si así lo desean, transformarse ellos mismos en seguidores de esta última.</p> <p><i>Ver Seguidores</i></p>
<b>Server</b>	<i>Ver Servidor web.</i>
<b>Servidor web</b>	<p>Ordenador que, formando parte de una red, provee servicios a otros ordenadores denominados clientes.</p> <p>En un servidor se pueden alojar blogs, sitios web, etcétera.</p>
<b>Sitio</b>	El término se utiliza tanto para designar una página web, o una sección en una red social, o cualquier otro espacio en Internet.
<b>Sitio web</b>	Conjunto de páginas web, usualmente comunes a un dominio o subdominio en la World Wide Web.
<b>Smartphone</b>	<i>Ver Teléfono inteligente</i>
<b>SMS</b>	<p>La sigla corresponde a <i>short message service</i>.</p> <p><i>Ver Mensajes de texto.</i></p>

<b>Social media</b>	<p>Es la combinación de herramientas en la Web: blogs, wikis, entre otras.</p> <p>Implica contenidos creados y diseminados por la gente. Usualmente se la relaciona con la “democratización del conocimiento”, dado que permite transformar a la gente de consumidores pasivos en personas activas que contribuyen con comentarios, agregados o la generación de un nuevo conocimiento.</p> <p>Se utiliza la denominación en inglés dado que es de uso frecuente y se la menciona en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y Desarrollo, en diferentes lenguas.</p> <p>Ver <i>Blog, Microblog, Redes sociales</i>, entre otros.</p>
<b>Social networking</b>	<p>Ver <i>Red social (2)</i>.</p>
<b>Social recruiting</b>	<p>Atracción de futuros colaboradores a través de las redes sociales.</p> <p>Se utiliza la denominación en inglés dado que es de uso frecuente y se la menciona en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y Desarrollo, en diferentes lenguas.</p> <p>Relacionar con <i>Atracción 2.0, Reclutamiento 2.0, Head-hunting 2.0</i>, entre otros.</p>
<b>Software de mensajería instantánea</b>	<p>Programa de computación que permite a sus usuarios el intercambio de mensajes instantáneos. Esta forma de comunicación se conoce como <i>chat</i>.</p> <p>La mayoría de estos programas, también, permiten establecer videoconferencias.</p> <p>Algunos ofrecen, además, la posibilidad de comunicarse a teléfonos por una tarifa de bajo costo.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Windows Live Messenger.</li> <li>• Yahoo! Messenger.</li> <li>• Skype: programa ampliamente conocido que permite la comunicación auditiva y videoconferencias a través de Internet.</li> </ul> <p>Ver <i>Chat, Chatear</i>.</p>

<b>Subscribers</b>	Ver <i>Suscriptores</i> .
<b>Suscriptores (en el ámbito de Internet)</b>	Receptor de publicaciones periódicas de un determinado sitio web. Relacionar con <i>RSS feed</i> .
<b>Tablet</b>	Dispositivo electrónico que se sitúa entre un teléfono inteligente y un ordenador. El primero de ellos fue lanzado al mercado por Apple bajo el nombre de iPad en enero de 2010. Es un dispositivo orientado más al acceso que a la creación de información.
<b>Tablet PC</b>	Computadora portátil en la cual se puede interactuar a través de una pantalla táctil. El usuario puede utilizar una pluma en lugar de un teclado tradicional. Algunos ordenadores portátiles combinan ambos, pantalla táctil y teclado físico.
<b>Tableta</b>	Ver <i>Tablet</i> .
<b>Tecnologías sociales</b>	Ver <i>Herramientas 2.0</i> .
<b>Teléfono inteligente</b>	Denominación comercial para aquellos teléfonos móviles que ofrecen más funciones que lo habitual. La mayoría de los teléfonos inteligentes ofrecen correo electrónico con la funcionalidad de un organizador personal, amplias opciones de conectividad, posibilidad de leer algunos documentos, con ligeras variantes según las marcas y modelos. Una de las diferencias destacables entre modelos radica en las pantallas, si estas son táctiles o no.
<b>The 2020 workplace</b>	Según la obra <i>The 2020 Workplace</i> <sup>3</sup> , el entorno organizacional llevará, en un futuro próximo, a aplicar métodos intensamente personalizados, basados en la experiencia social, para atraer, desarrollar y comprometer a los colaboradores de todas las generaciones y contextos geográficos.

<sup>3</sup> Meister, Jeanne C.; Willyerd, Karie. *The 2020 Workplace*. Harper Business, HarpersCollins Publishers, New York, 2010.

<b>Tradicionalistas (Generación de)</b>	<p>Nacidos antes de 1946.</p> <p>Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como lealtad, sacrificio, disciplina, respeto por la autoridad.</p> <p><i>Ver Generaciones (en relación con la utilización de Internet).</i></p>
<b>Wall (en relación a las Redes sociales / Social networking)</b>	<p><i>Ver Muro (en una red social).</i></p>
<b>Web</b>	<p>El término <i>web</i> (en inglés) significa red, malla, telaraña.</p> <p>A su vez, <i>Web</i> es un modo abreviado de denominar a la <i>World Wide Web (WWW)</i>.</p> <p>La WWW hace referencia a un conjunto de documentos o páginas interconectadas por enlaces de hipertexto, disponibles en Internet.</p> <p>Se utiliza como sinónimo de “Internet”; sin embargo, fue un desarrollo posterior (1990) y utiliza Internet como medio de transmisión.</p> <p>La WWW es un conjunto de protocolos que permite, de forma sencilla, la consulta remota de archivos de hipertexto.</p>
<b>Web 1.0</b>	<p>La expresión hace referencia a la primera generación de la Web, basada en sitios, páginas web y portales. Esta denominación surge a partir de la creación de la “Web 2.0”.</p> <p>La característica principal de la primera generación web es que, en ella, la edición de contenidos está solo en manos de los creadores de los sitios, páginas, portales, en tanto que los restantes usuarios son solo lectores de dichos contenidos.</p> <p><i>Ver Web.</i></p> <p><i>Ver diferencias con Web 2.0.</i></p>

<b>Web 2.0</b>	<p>La expresión <i>Web 2.0</i> hace referencia a una segunda generación de Web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios web, como redes sociales, blogs, microblogs, wikis, entre otras, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.</p> <p>Relacionar con <i>Comunicación 2.0</i>, entre otros.</p>
<b>Web 3.0</b>	<p>La expresión se utiliza para definir una versión más avanzada que la Web 2.0. Para muchos implicaría una Web en 3D.</p> <p>El concepto 3.0, tal como se lo concibe en la actualidad, hace referencia a la Web con un contenido fuertemente relacionado con los dispositivos móviles, especialmente los teléfonos inteligentes, cuyo uso se incrementa día a día. Dichos dispositivos reciben y brindan información en tiempo real sobre sus usuarios la cual es registrada e interpretada por otros usuarios de la Red.</p> <p>La Web 3.0 también se denomina <i>Semantic Web</i>.</p> <p>Ver <i>Web semántica</i>.</p>
<b>Web semántica (Semantic Web)</b>	<p>Evolución de la Web hacia un contenido más adaptado a las necesidades de los diferentes usuarios.</p> <p>Implica, por parte de los distintos agentes intervinientes en la Web, una mejor comprensión de los deseos y las necesidades de los diferentes usuarios a través del manejo de una gran cantidad de datos sobre cada uno de ellos.</p> <p>Dicho cambio o migración de un nivel de participación a otro sería una consecuencia del mayor uso de los denominados teléfonos inteligentes a partir de los cuales se obtendría la información mencionada en el párrafo anterior.</p> <p>La utilización de la palabra “semántico” en este contexto se relaciona con la segunda acepción de este término según la RAE: <i>estudio del significado de los signos lingüísticos y de sus combinaciones, desde un punto de vista sincrónico o diacrónico</i>.</p> <p>Ver <i>Web 3.0</i>.</p>

<b>Web laborales</b>	<p>Sitios o páginas de Internet que ofrecen servicios de intermediación entre empleadores y postulantes. Los interesados en encontrar un empleo ingresan allí sus datos personales (que ellos mismos deberán mantener actualizados), para ser “encontrados” por futuros empleadores. Adicionalmente los empleadores publican allí sus ofertas de empleo.</p> <p>Las web laborales ofrecen otros servicios a sus usuarios buscadores de empleo (postulantes); por ejemplo, les informan acerca de la existencia de búsquedas relacionadas con su perfil, para interesarlos en una eventual postulación.</p> <p>Este tipo de acciones son beneficiosas tanto para el buscador de empleo como para la organización que desea cubrir una posición.</p>
<b>WhatsApp, Whatsapps</b>	<p>Aplicación que envía mensajes de texto gratis a través de la Red, sin usar la línea de voz o teléfono, como los SMS.</p> <p>El término podría ser una conjunción de la expresión en inglés What’s up, traducible como ¿qué hay? y App que denomina a las aplicaciones de los teléfonos inteligentes o smartphones.</p>
<b>Wiki</b>	<p>Página o conjunto de páginas cuyo contenido se basa en la contribución de los usuarios.</p> <p>Ejemplo ampliamente difundido:</p> <p>Wikipedia: comunidad de conocimientos cuyos contenidos son generados y editados por la comunidad de usuarios.</p>

A continuación se incluye el Anexo II, con algunos términos de Recursos Humanos utilizados en esta obra y no vinculados de manera directa con social media.

## ANEXO II

### Términos de Recursos Humanos mencionados en esta obra<sup>1</sup>

<b>Adecuación persona - puesto</b>	<p>Relación que se establece entre los conocimientos, la experiencia y las competencias que un puesto requiere, y los del ocupante de esa posición.</p> <p>Para la determinación de la <i>adecuación persona-puesto</i> deberán, primero, establecerse los requisitos del puesto y luego habrá que evaluar a su ocupante, considerando como mínimo tres elementos: conocimientos, experiencia y competencias.</p>
<b>Análisis y descripción de puestos</b>	<p>Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.</p> <p>En este subsistema se recaba información sobre los distintos puestos organizacionales y se analiza sus contenidos (análisis de puestos) para luego, como resultado final, contar con los <i>descriptivos de puestos</i> de cada una de las posiciones que integran la organización.</p> <p>Adicionalmente es posible comparar los puestos entre sí para definir una estructura organizacional.</p>
<b>Assessment Center Method</b>	<p>Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.</p>

---

1 Los términos y sus definiciones fueron extraídos de la obra *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011. En el *Anexo I. Social media - Glosario* se han incluido algunos términos de Recursos Humanos que han surgido como producto de las nuevas herramientas sociales y que no se encuentran en este apartado para no duplicar la información.

<b>Atracción</b>	<p>Es una etapa del proceso de selección de personas durante la cual se realizan una serie de acciones para atraer a los postulantes más adecuados en relación con el puesto que se desea cubrir.</p>
<b>Atracción, selección e incorporación de personas</b>	<p>Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.</p> <p>En este subsistema se parte de la necesidad de cubrir una posición y el respectivo perfil de búsqueda, para continuar con la atracción y luego la selección, y finalizar con la incorporación de personas a la organización. Incluye la <i>inducción</i>.</p> <p>La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente.</p>
<b>Codesarrollo</b>	<p>Método para el desarrollo de personas, aplicable tanto a competencias como a conocimientos.</p> <p>Acciones concretas que, de manera conjunta, realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.</p> <p>El codesarrollo implica un ciclo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. taller de codesarrollo;</li> <li>2. seguimiento;</li> <li>3. segundo taller de codesarrollo.</li> </ol>
<b>Competencia</b>	<p>El término 'competencia' hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.</p>

<b>Competencia cardinal</b>	Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión.
<b>Competencia dominante</b>	<p>Este concepto, que se utiliza en selección de personas, hace referencia a aquellas competencias que por alguna razón son consideradas más relevantes para ese proceso de selección en particular y se utilizan para planear la entrevista.</p> <p>Se recomienda determinar en cada caso y con el futuro jefe (cliente interno desde la perspectiva del área de Recursos Humanos) cuáles son las competencias dominantes.</p>
<b>Competencia específica</b>	Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.
<b>Comportamiento</b>	<p>Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).</p> <p>Sinónimo: conducta.</p>
<b>Comportamiento observable</b>	Aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en un discurso).
<b>Conciliar vida profesional y personal</b>	El concepto ‘conciliar vida profesional y personal’ hace referencia a la tarea constante que todas las personas realizan para llevar adelante, con equilibrio, al desarrollo laboral y profesional, por un lado, y por otro la plena realización de las necesidades y deseos personales. El varón y la mujer necesitan, por razones económicas y psicológicas, crecer en el ámbito laboral, lo que sin duda implica un proceso altamente demandante. Pero también anhelan disponer de energías suficientes para su dimensión personal, que no solo está referida a la familia sino a una variedad de intereses y anhelos.
<b>Conocimiento</b>	Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

<b>Cuestionario de preselección</b>	<p>Documento estructurado que permite la recolección anticipada de información –sobre los postulantes–, previo a la entrevista de selección.</p>
<b>Currículum cronológico descendente</b>	<p>Modelo de currículum en el cual se detallan los distintos trabajos indicando organización, puesto, tareas y responsabilidades, comenzando por el empleo actual o último hasta el primer empleo.</p> <p>Es el más utilizado en la actualidad.</p>
<b>Currículum vitae</b>	<p>Presentación ordenada de la información laboral de una persona.</p> <p>En diferentes países, la presentación de antecedentes personales y profesionales podrá tener diversas denominaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Currículum vitae</i>. Expresión en latín que, se podría traducir como “el curso de la vida”. Es ampliamente utilizada a nivel mundial. El término currículum, cuando se desee utilizarlo en plural, no debe llevar el agregado de la “s”, aunque muchos así lo hacen.</li> <li>• <i>Currículum</i>, a secas. Vale el mismo comentario del punto anterior.</li> <li>• <i>CV</i>. Sigla profusamente utilizada como una abreviatura de currículum vitae.</li> <li>• <i>Résumé</i>. Palabra de la lengua francesa, sumamente utilizada en países donde se habla este idioma y también en los Estados Unidos de América.</li> <li>• <i>Hoja de vida</i>. Denominación en nuestra lengua, utilizada en España y varios países de Latinoamérica.</li> </ul>
<b>Delegación</b>	<p>Dar a otra persona autoridad para ejecutar una tarea y/o para actuar en representación de otra.</p> <p>Implica poseer en algún grado la competencia ‘conducción de personas’.</p>

<b>Desarrollo y planes de sucesión</b>	<p>Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.</p> <p>En este subsistema se diseñan y administran los distintos programas internos para el desarrollo de las personas que ya trabajan en la organización.</p> <p>Los programas internos para el desarrollo de personas pueden ser desde el mencionado en el nombre del subsistema (planes de sucesión) o cualquiera de los mencionados en <i>Mapa y ruta del talento</i> (ver <i>Construyendo Talento</i>).</p> <p>Los dos más difundidos en el ámbito de las organizaciones son el ya mencionado, planes de sucesión, y los planes de carrera.</p>
<b>Diccionario de competencias</b>	<p>Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.</p>
<b>Diccionario de comportamientos</b>	<p>Documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.</p>
<b>Diccionario de preguntas</b>	<p>Documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.</p>
<b>Empresa de consultoría</b>	<p>Organización de profesionales que tiene como propósito central de su existencia (misión y visión) ofrecer al mercado asesoramiento experto en una determinada disciplina o varias, según su dimensión.</p> <p>Con frecuencia, a las empresas de consultoría se las denomina <i>firmas</i>. Si bien el término ‘firma’ hace referencia a cualquier tipo de razón social o empresa, en el ámbito empresarial suele utilizarse para denominar a las empresas de consultoría.</p>

<b>Entrevista</b>	<p>Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido, donde entrevistador y entrevistado cumplen cada uno con un rol específico, estableciéndose entre ambos un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.</p> <p>En la entrevista existen dos roles perfectamente diferenciados: <i>entrevistador</i> y <i>entrevistado</i>.</p>
<b>Entrevista de selección</b>	<p>Entrevista que se realiza con el propósito de elegir a una persona para ocupar un puesto. En ella se comparan las capacidades del candidato (conocimientos, experiencia, competencias) junto con su motivación en relación con el puesto a ocupar.</p>
<b>Entrevista estructurada - Selección</b>	<p>Conjunto de preguntas e indicaciones para realizar una entrevista de selección. Usualmente se diseña por niveles y en función del modelo de competencias.</p> <p>La entrevista estructurada combina preguntas de diferentes tipos, entre ellas, las específicas para evaluar competencias.</p>
<b>Entrevista por competencias</b>	<p>Entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando, especialmente, sus competencias, a través de preguntas específicas.</p> <p>La entrevista por competencias puede ser utilizada tanto por un especialista de Recursos Humanos como por el futuro jefe de la persona que asumirá el puesto.</p> <p>Para que una entrevista por competencias sea eficaz es conveniente realizarla tomando como base de la misma tanto el <i>diccionario de comportamientos</i> como el <i>diccionario de preguntas</i>, ambos confeccionados a medida de la organización, en función de su modelo de competencias.</p>

<b>Evaluación del desempeño</b>	<p>Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.</p> <p>En este subsistema se diseñan e implementan las diferentes mediciones del desempeño de los colaboradores y, luego se controla su utilización. Entre las mediciones más usuales se pueden mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación vertical</li> <li>• Evaluaciones de 360°</li> <li>• Determinación temprana de brechas</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	<p>Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redunda en la optimización de los resultados de dicha actividad.</p>
<b>Firma</b>	<p>Razón social o empresa.</p> <p>Si bien el término ‘firma’ hace referencia a cualquier tipo de razón social o empresa, en el ámbito empresarial suele utilizarse para denominar a las empresas de consultoría.</p> <p><i>Ver Empresas de consultoría.</i></p>
<b>Firma de consultoría</b>	<p><i>Ver Empresa de consultoría</i></p>
<b>Formación</b>	<p>Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.</p> <p>En este subsistema se concentran las actividades de formación de una organización. Implica desde su planeamiento hasta su realización efectiva y su control.</p> <p>La formación puede llevarse a cabo en diversas formas: presencial, a distancia, <i>e-learning</i>, etcétera. Asimismo, implica tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de competencias.</p>

<b>Fuentes de reclutamiento</b>	<p>Conjunto de opciones disponibles para obtener postulaciones en relación con el perfil de la búsqueda.</p> <p>Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fuentes de reclutamiento internas: autopostulación (<i>job posting</i>), promociones internas.</li><li>• Fuentes de reclutamiento externas: anuncios, consultoras de personal, entre otras.</li></ul> <p>La elección de las fuentes es un arte del cual depende, en buena medida, el éxito del proceso en su conjunto.</p>
<b>Gestión del conocimiento</b>	<p>Proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, que se implementa con el propósito de aportar a los integrantes de la organización los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente sus labores.</p> <p>Permite, además, obtener información y comprender mejor las propias experiencias para, posteriormente, aplicarlas en la tarea diaria, en la planificación estratégica, para la toma de decisiones y solución de problemas, etcétera.</p> <p>Se trata, en definitiva, de transformar la experiencia en conocimiento, y el conocimiento en experiencia.</p>
<b>Headhunting</b>	<p>Método de selección de personas basado en la realización de una investigación acerca de los mejores profesionales del mercado que ocupan puestos similares al que se desea cubrir en la organización que lleva a cabo la búsqueda, la cual usualmente se realiza entre las compañías que tienen un estilo de gestión similar a la demandante. El método incluye el posterior llamado a los candidatos detectados, para ofrecerles participar en un proceso de selección. No se convoca a personas que buscan trabajo sino que se les ofrece una posición a aquellos que ya lo tienen y que, en principio, no desean cambiar.</p> <p>En muchos países, entre ellos Argentina, se usa el término <i>headhunting</i> para referirse a esta metodología y, en ocasiones, también para referirse a otras prácticas, distorsionando su verdadero significado.</p> <p>Se utiliza la denominación en inglés dado que es de uso frecuente y se la menciona en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y Selección, en diferentes lenguas.</p>

<b>Headhunter</b>	Consultor que realiza búsquedas de personal utilizando la metodología denominada 'headhunting'.
<b>Intranet<sup>2</sup> de Recursos Humanos</b>	<p>Es la sección destinada al área de Recursos Humanos dentro de la intranet organizacional.</p> <p>Es factible que en esta sección se incluyan: políticas, normas internas, procedimientos, buenas prácticas en relación con los recursos humanos, manuales de puestos, competencias y sus comportamientos (diccionario de comportamientos), materiales didácticos (<i>e-learning</i>), guías para el desarrollo de competencias, entre otros servicios.</p> <p>En ocasiones, se diseñan áreas específicas para los colaboradores a las cuales solo se accede a través de una clave de ingreso. En estos casos, se pueden incluir allí las evaluaciones de desempeño, las minutas de reuniones de una persona bajo tutoría con su mentor, etcétera.</p>
<b>Jefe entrenador</b>	<p>El concepto implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el <i>rol de jefe</i> lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo asume de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.</p> <p>Para que un jefe se transforme en jefe entrenador o, ya siéndolo, mejore aún más esta capacidad, el camino sugerido es el desarrollo de la competencia <i>Entrenador</i>.</p> <p>Convertirse en jefe entrenador no implica adicionar tareas. Por el contrario, se trata de un comportamiento permanente que un jefe lleva a cabo en su relación cotidiana con sus colaboradores.</p>
<b>Knowledge management (KM)</b>	<p>Palabra en idioma inglés utilizada con frecuencia.</p> <p>Ver <i>Gestión del conocimiento</i>.</p>

<sup>2</sup> El término 'intranet' se incluyó entre los elegidos para el Anexo I.

<b>Manual de assessment (ACM)</b>	<p>Conjunto de teoría, casos, ejercicios y formularios que permiten la aplicación práctica de la herramienta <i>Assessment Center Method</i> (ACM).</p> <p>Se sugiere, siempre que sea posible, el diseño del manual de assessment a medida de la organización.</p>
<b>Manual para detectar valores personales en selección</b>	<p>Conjunto de teoría, casos, ejercicios y formularios que permiten la aplicación práctica de las distintas herramientas necesarias para la detección de valores personales en selección de personas.</p> <p>Los manuales usualmente contienen documentos e instructivos específicos y detallados que, en este caso en particular, permitirán al selector o futuro jefe detectar de forma temprana comportamientos no deseados en postulantes, previo al ingreso en la organización.</p>
<b>Marca de Recursos Humanos</b>	<p>Concepto que identifica la valoración positiva que dentro de una organización posee el área de Recursos Humanos, producto de la eficacia de su la gestión.</p> <p>Trabajar sobre el concepto interno de <i>marca</i> tiene múltiples aplicaciones prácticas y con diferentes perspectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mirada interna.</i> Cuando el área de Recursos Humanos alcanza un valor de marca alto se facilita la implementación de cualquier programa, método o proyecto que proponga, dado que tanto los directivos como los colaboradores en general tienen confianza en su gestión.</li> <li>• <i>Mirada externa.</i> El valor de marca alto produce buena imagen entre directivos y colaboradores y, todos ellos, de manera consciente o no, la transmiten fuera de la organización. Como consecuencia, otras personas desean formar parte de ella.</li> </ul>

<b>Marca empleadora / Marca del empleador</b>	<p>Lograr esta “marca” implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador tanto para los colaboradores actuales como para los futuros.</p> <p>Implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en la organización. Sin embargo, esta imagen positiva no debe basarse solo en consignas publicitarias sino que, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos.</p> <p>En la actualidad es un concepto muy difundido, conocido también por la expresión inglesa <i>employer branding</i>.</p>
<b>Microcomportamientos</b>	<p>Pequeños comportamientos de la vida cotidiana que, al ser poco relevantes, no son considerados o tomados en cuenta. Sin embargo, podrían llegar a predecir otros comportamientos de mayor significado.</p> <p>Los microcomportamientos, usualmente, son ignorados tanto por quien los manifiesta como por quien –eventualmente– podría llegar a observarlos.</p>
<b>Modelo de competencias</b>	<p>Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales.</p>
<b>Perfil de la búsqueda</b>	<p>Conjunto de capacidades requeridas para un puesto de trabajo, necesario para realizar la selección de su futuro ocupante. Puede incluir, además, factores adicionales.</p> <p>La elaboración del perfil de la búsqueda es, en general, una responsabilidad de la persona que llevará a cabo el proceso de selección, con sus etapas de <i>reclutamiento</i> y <i>selección</i>. Si esa tarea está a cargo del área de Recursos Humanos, debe participar, en todos los casos, el cliente interno, futuro jefe del nuevo colaborador.</p> <p>Si el <i>descriptivo de puestos</i> está actualizado, se partirá de ese documento interno. Luego, y en función de los requisitos planteados por el mencionado futuro jefe, se definirán aspectos adicionales a tener en cuenta.</p>

<b>Perfil del postulante</b>	<p>Conjunto de capacidades de una persona, incluyendo sus estudios formales, conocimientos, competencias y experiencia, así como su motivación tanto en relación con su carrera como para el cambio laboral.</p>
<b>Reclutamiento</b>	<p>Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.</p> <p>El reclutamiento puede ser interno, es decir, atraer personas dentro de la misma organización, o bien externo –atraer personas de fuera de la organización–.</p>
<b>Reclutamiento externo</b>	<p>Es la forma más frecuente de realizar un reclutamiento, e implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, usualmente a través de anuncios, en periódicos o Internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos.</p>
<b>Reclutamiento interno</b>	<p>Cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia organización se denomina <i>reclutamiento interno</i>. En ese caso se utilizan anuncios, por ejemplo, a través de la intranet, con el propósito de generar la autopostulación.</p>
<b>Remuneraciones y beneficios</b>	<p>Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos.</p> <p>En este subsistema se concentran las diferentes gestiones y actividades en relación con la remuneración de los colaboradores de todos los niveles, desde la política retributiva y la compensación salarial hasta beneficios de cualquier tipo o especie.</p> <p>Además, incluye el cuidado de la equidad interna y externa de las remuneraciones. Implica planeamiento, realización y control.</p> <p>El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.</p>

<b>Requisitos del puesto</b>	<p>Conjunto de características o condiciones necesarias para desempeñar un puesto específico con eficacia, que serán tomados en cuenta tanto para seleccionar personas como para evaluar su desempeño.</p> <p>Los requisitos del puesto se pueden diferenciar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos excluyentes o imprescindibles.</li> <li>• Requisitos no excluyentes o deseables.</li> </ul>
<b>Requisitos excluyentes</b>	<p>Conjunto de características imprescindibles para desempeñar un determinado puesto con eficacia, que serán tomados en cuenta –especialmente– en los procesos de selección de nuevos colaboradores. Implica que si una persona no las posee, no será considerada para cubrir esa posición.</p>
<b>Requisitos no excluyentes</b>	<p>Conjunto de características deseables, pero no imprescindibles, para desempeñar un determinado puesto con eficacia. Implica que si la persona no las posee, podrá de todos modos ser considerada y, eventualmente, elegida para cubrir la posición en cuestión.</p>
<b>Rol del jefe</b>	<p>Concepto integrador de las diversas facetas de la actividad de todo jefe. Enfoca su papel dentro de la organización, agregando a sus funciones tradicionales las responsabilidades y tareas inherentes a esta condición, por ejemplo: seleccionar colaboradores, evaluar su desempeño y entrenarlos, solo por nombrar algunas.</p>
<b>Selección</b>	<p>Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.</p>

<b>Subsistemas de Recursos Humanos</b>	<p>El término implica: segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto, contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran una organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.</p> <p>Los subsistemas de Recursos Humanos son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Análisis y descripción de puestos</i></li><li>• <i>Atracción, selección e incorporación de personas</i></li><li>• <i>Evaluación del desempeño</i></li><li>• <i>Remuneraciones y beneficios</i></li><li>• <i>Desarrollo y planes de sucesión</i></li><li>• <i>Formación</i></li></ul> <p>En todos los casos, los subsistemas de Recursos Humanos se diseñan a medida de cada organización.</p>
<b>Taller de codesarrollo</b>	<p>Actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.</p> <p>Un taller de codesarrollo consta de los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Presentar el tema.</li><li>2. Poner en juego una competencia o en práctica un conocimiento.</li><li>3. Reflexión y autoevaluación.</li><li>4. Plan de acción.</li></ol> <p>El paso 5 (seguimiento), se realiza con posterioridad al taller de codesarrollo.</p>

Los términos y sus definiciones fueron extraídos de la obra *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

Allí el lector encontrará más de 1.300 entradas y más de 200 imágenes o figuras para exponer los conceptos que todo ejecutivo debe conocer sobre Recursos Humanos, liderazgo, management y otros temas relevantes en la conducción de personas.

## **ANEXO III**

### **Usos y costumbres en las redes sociales**

#### **La etiqueta en Internet (*ciberetiqueta* o *netetiqueta*). Cómo aplicarla en el devenir diario de las redes sociales**

En esta sección le brindamos las reglas más conocidas y generales sobre etiqueta en Internet, aplicables tanto al uso del correo electrónico como a la participación en las redes sociales, así como la mejor forma de postear información o noticias en la Red.

En Internet, como en cualquier otro ámbito, nuestro comportamiento devela quiénes somos; por lo tanto, si bien cada uno de nosotros será siempre la misma persona en toda ocasión, se deben tener en cuenta ciertas indicaciones sobre cómo manejarse.

Si usted posee un blog o microblog, por ejemplo en Twitter u otras aplicaciones similares, tenga presente que la participación es a título personal. Es decir, usted no debería tener un usuario con su nombre y que el mismo fuese manejado por otra persona. Muchos lo hacen y, usualmente, cuando los seguidores lo descubren, pierden la confianza depositada en ellos.

Del mismo modo, no emita mensajes sobre cosas acerca de las cuales no tiene un acabado conocimiento. Las redes sociales se basan en la confianza; cuando esta se pierde, suele ser muy difícil recuperarla.

Otro aspecto importante a tener en cuenta cuando se publican noticias o se envían mensajes a través de las redes sociales es asegurarse previamente sobre cuál es el grado de visibilidad de la opción elegida. Quizá se piensa que el mensaje es privado y no lo es.

En materia de correo electrónico, le aconsejamos utilizar las mismas reglas de respeto y cortesía que aplique en cualquier otro medio. A pesar de lo que manifiestan algunas personas, no es cierto que en la Web “todo está permitido”, y mucho menos si usted desea utilizar este canal para comunicarse con personas que no conoce, que quizá pertenecen a otras culturas, y que pueden ser clientes, proveedores, consumidores, miembros de la comunidad o cualquier otra variante.

En relación con seguidores o “amigos” en las redes sociales, no utilice la ironía o comentarios que solo puedan entender unos pocos. Si usted está conectado con una comunidad diversa, su lenguaje debe ser comprendido por todos.

A continuación le brindamos algunas recomendaciones y sugerencias, algunas muy conocidas y que a veces olvidamos. No están planteadas siguiendo un orden en particular y no son todas las que se deben considerar, sino solo algunas.

### **A tener en cuenta en mensajes de correo electrónico, posteos de mensajes breves en microblogs, noticias en sitios sociales o cualquier otro tipo de participación en las redes sociales**

Las redes sociales se asocian particularmente con los asuntos personales, y es un error, dado que existen muchas aplicaciones de otro orden además de que, en algunos casos, lo personal y lo profesional están muy estrechamente ligados.

Los mensajes de correo electrónico (e-mails), si bien son utilizados en la vida personal, también son ampliamente reconocidos como una herramienta dentro del ámbito profesional/laboral.

Los usos adecuados y las buenas costumbres son de dominio público. No obstante, si bien están ampliamente difundidos, en algunos casos, en especial en relación con las redes sociales hay aspectos importantes que no se contemplan.

- Las palabras escritas en mayúsculas (en bloque) en la etiqueta de Internet equivalen a *gritar*.
- No debe utilizarse lenguaje grosero bajo ninguna circunstancia, ni de manera positiva ni con connotación negativa.
- Cuidar la ortografía y el uso del idioma. No debe escribirse con errores de ortografía y/o una sintaxis ostensiblemente incorrecta.
- Cuando por alguna razón se sintió ofendido por una persona o circunstancia, es recomendable tomarse un tiempo antes de emitir una respuesta.
- No manifestar enojo, por ejemplo, cuando algo no salió como se esperaba sobre algún tema en particular. No es una buena idea dejar traslucir estos sentimientos; quizá la persona que motivó dicho enojo tiene razones que no se conocen a priori para actuar de un modo determinado, o el mensaje fue dirigido a una persona que no es la responsable del tema en cuestión.
- Ser discreto y medido. No exagerar los elogios ni los agradecimientos.
- Los buenos modales, el respeto a los otros, no son conceptos pasados de moda sino –por el contrario– muy actuales; Internet, en este sentido, también tiene su propia etiqueta.
- Cuando se sigue un foro, una discusión, un chat, opiniones en un blog u otras situaciones análogas, no desviar con el comentario el foco central.
- Si una persona decide seguir a otra, por ejemplo en un microblog como Twitter o en un blog, no expresar que *lo sigue en la medida en que sea recíproco*. No son estas las reglas de juego en este tipo de redes. Los seguidores no deben esperar un comportamiento recíproco de la persona o institución a la que deciden seguir.

- Si una persona participa en una red social, en foros, o envía comentarios a través del correo electrónico a medios públicos (por ejemplo, al correo de lectores de un diario) y lo hace con su nombre y apellido (no con un seudónimo), dicho comentario puede comprometer, de alguna manera, a la empresa para la cual trabaja, la institución a la cual pertenece, etc. En especial si la persona es conocida en su comunidad o bien ha indicado en su perfil pertenecer a una determinada institución, empresa, etcétera.
- Si utiliza un avatar o seudónimo, igualmente sea respetuoso con los demás. No es una buena idea utilizar las redes sociales de manera agresiva y manifestar por esta vía sentimientos no positivos hacia los demás.
- Ser siempre breve. Decir lo que hay que decir de manera sintética.

### **A tener en cuenta en mensajes de correo electrónico (e-mails)**

Los e-mails (mensajes de correo electrónico) son muy utilizados en diferentes ámbitos, y en especial en los profesionales y laborales. Las buenas costumbres en la materia son muy conocidas pero no siempre respetadas, por lo cual es oportuno repasar ciertas recomendaciones básicas al respecto.

- Asegurarse de que la persona a la cual se le escribe es la adecuada.
- Tener en cuenta que al escribir hay que hacerlo de la misma forma en que escribiría en otro medio, con respeto y cuidado.
- Dentro del ámbito de la empresa, poner en copia a todos los involucrados y al jefe, cuando corresponda.
- Si responde a un mensaje de correo electrónico, tenga en cuenta si corresponde incluir en la respuesta a otros destinatarios del e-mail original.
- Ser muy cuidadoso con los correos a destinatarios múltiples; no dejar las direcciones a la vista de personas que no se conocen entre sí.
- No adjuntar archivos pesados. Si se desea enviar un archivo de estas características y no se está seguro de que la persona puede recibirlo, preguntar antes de enviarlo.
- Al escribir e-mails, utilizar el “asunto” o “subject” para iniciar la comunicación desde allí. No poner un asunto que confunda o dé una idea equivocada acerca del contenido del mensaje.
- En una primera frase, indicar el motivo por el cual escribe.
- No utilizar lenguaje informal (tuteo o voseo) si no se conoce al interlocutor o, aun conociéndolo, si no tiene una relación muy cercana con él. Frente a

la duda respecto de cuál sería el trato más adecuado, optar siempre por ser discreto y formal.

- Utilizar un saludo cordial y discreto para la despedida.
- Ser cuidadoso con la información que se brinda, de todo tipo, empresarial o personal.
- Revisar el texto para asegurarse de que no se ha incurrido en errores gramaticales o de ortografía. No alcanza utilizar la herramienta de corrección de su ordenador (aunque siempre será muy útil); se deberá –además– releer el mensaje para realizar el control final.
- Responder a los correos que recibe, lo antes posible. Si le formulan una solicitud de cualquier tipo y no tiene aún la respuesta, indicar que ha recibido el mensaje y cuándo estima que responderá a lo solicitado.
- Ser agradecido si se recibió ayuda. A veces, solo una línea alcanza.
- Ser siempre breve.

Las sugerencias expuestas no son todas las posibles. Si el lector quiere proponer otras adicionales, puede escribirnos en cualquiera de nuestras participaciones en las redes sociales y/o a la siguiente dirección de correo electrónico: **[socialmedia@marthaalles.com](mailto:socialmedia@marthaalles.com)**.

# Bibliografía

## Social media y temas relacionados

- Brogan, Chris. *Social Media 101. Tactics and Tips to Develop Your Business Online*. John Wiley & Son, New Jersey, 2010.
- Evans, Liana. *Social Media Marketing. Strategies for Engaging in Facebook, Twitter & Other Social Media*. Que Publishing, Indianapolis, 2010.
- Li, Charlene. *Open Leadership. How Social Media Technology can Transform the Way You Lead*. Jossey-Bass, San Francisco, 2010.
- Meister, Jeanne C.; Willyerd, Karie. *The 2020 Workplace*. Harper Business, Harper-Collins Publishers, New York, 2010.
- Merrill, Douglas C.; Martin, James A. *Getting Organized in the Google Era*. Broadway Books, New York, 2010.
- Prince, Dennis L. *Get Rich with twitter*. Mc Graw Hill, New York, 2010.
- Rutledge, Patrice – Anne. *Sams Teach Yourself LinkedIn in 10 Minutes*. Sams Publishing, Indianapolis, 2010.
- Shah, Rawn. *Social Networking for Business*. Pearson Education, Inc. Wharton School Publishing, New Jersey, 2010.
- Shih, Clara. *The Facebook Era*. Pearson Education, Inc. Prentice Hall, 2010.
- Smtih, Nick; Wollan, Robert. *The Social Media Management Handbook*. John Wiley & Son, New Jersey, 2011.
- Sterne, Jim. *Social Media Metrics*. John Wiley & Son, New Jersey, 2010.
- Tapscott, Don; Williams, Anthony D. *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*. Penguin Group, Penguin Group, New York, 2010.
- Tapscott, Don; Williams, Anthony D. *Macrowikinomics. Nuevas fórmulas para impulsar la economía mundial*. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2012.
- Tomasi, Chuck; Steppe, Kreg. *Sams Teach Yuorself WordPress in 10 minutes*. Pearson Education, Inc., New Jersey, 2010.

## Recursos Humanos y Liderazgo

### Libros de Martha Alles publicados por Ediciones Granica

- Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Cómo delegar efectivamente en 12 pasos.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.
- Cómo ser un buen jefe en 12 pasos.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.
- Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.
- Comportamiento organizacional.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2007.
- Conciliar vida profesional y personal.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.
- Construyendo talento.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Desarrollo del talento humano. Basado en competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires. Nueva edición, 2008.
- Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Nueva edición.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.
- Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.
- Diccionario de términos de Recursos Humanos.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.
- Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- 12 pasos para conciliar vida profesional y personal.* Ediciones Granica, Buenos Aires (en prensa).
- Elija al mejor.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.
- Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2012.
- Rol del jefe.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.
- Selección por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

# Unas palabras sobre la autora

**Martha Alicia Alles** es Doctora por la Universidad de Buenos Aires, área Administración. Su tesis doctoral se presentó bajo el título *La incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales*. Su primer título de grado es Contadora Pública Nacional (UBA). Posee una amplia experiencia como docente universitaria, en diversos posgrados tanto de la Argentina como del exterior.

Con más de treinta títulos publicados hasta el presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre su especialidad. Cuenta con colecciones de libros de texto sobre Recursos Humanos, Liderazgo y Management Personal, que se comercializan en toda Hispanoamérica.

De su colección sobre **Recursos Humanos** ha publicado:

- Temas generales de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional:
  - *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (nueva edición revisada, 2006).
  - *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos* (nueva edición revisada, 2006).
  - *5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos* (2005).
  - *Comportamiento Organizacional* (2007).
- Específicos sobre modelos de competencias:
  - *Gestión por competencias. El diccionario* (2002, y 2ª edición revisada, 2005).
  - *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias* (2004).
  - *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias* (2005).
- Nuevas obras preparadas sobre la base de un enfoque diferente de la metodología en Gestión por competencias:
  - *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I* (2009).
  - *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II* (2009).
  - *Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III* (2010).
- Sobre selección:
  - *Empleo: el proceso de selección* (1998, y nueva edición revisada, 2001).
  - *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas* (1999).

- *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias* (1999, y nueva edición revisada y ampliada, 2005).
- *Selección por competencias* (2006).
- Sobre desempeño:
  - *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* (2004, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
- Sobre desarrollo de personas:
  - *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias* (2005, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
  - *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje* (2009).
  - *Construyendo talento* (2009).
- Sobre Recursos Humanos, Liderazgo y Management:
  - *Diccionario de Términos de Recursos Humanos* (2011).
  - *Las 50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer* (2012).
  - *Social media y Recursos Humanos* (2012).

De los siguientes títulos están disponibles solo en Internet (**www.xcompetencias.com**), para profesores, una edición *Casos* y otra edición *Clases: Comportamiento organizacional, Codesarrollo, Construyendo talento, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Desempeño por competencias, Desarrollo del talento humano. Selección por competencias, La Trilogía (Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II y Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III), 200 modelos de currículum y Mitos y verdades en la búsqueda laboral.*

- De la serie **Liderazgo** podemos mencionar:
  - *Rol del jefe* (2008).
  - *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos* (2008).
  - *Conciliar vida profesional y personal* (2010).
  - *Cómo transformarse en jefe entrenador en 12 pasos* (2010).
  - *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos* (2010).
- Su colección de libros destinados al **Management Personal** está compuesta por:
  - *Las puertas del trabajo* (1995).
  - *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (1997, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
  - *200 modelos de currículum* (1997, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
  - *Su primer currículum* (1997).
  - *Cómo manejar su carrera* (1998).
  - *La entrevista laboral* (1999).
  - *Mujeres, trabajo y autoempleo* (2000).

- En la colección de **bolsillo** se publicaron:
  - *La entrevista exitosa* (2005 y 2009).
  - *La mujer y el trabajo* (2005).
  - *Mi carrera* (2005 y 2009).
  - *Autoempleo* (2005).
  - *Mi búsqueda laboral* (2009).
  - *Mi currículum* (2009).
  - *Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo* (2009).
  - *Cómo buscar trabajo a través de Internet* (2009).

Martha Alles es habitual colaboradora en revistas y periódicos de negocios, programas radiales y televisivos de la Argentina y de otros países hispanoparlantes, y conferencista invitada por diferentes organizaciones empresariales y educativas, tanto locales como internacionales. En los últimos dos años ha dictado conferencias y seminarios en Costa Rica, Venezuela, Colombia, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Chile, México, Guatemala, Perú, El Salvador, Ecuador, Panamá y Nicaragua, entre otros, además de numerosos seminarios en su país, Argentina.

Es consultora internacional en Gestión por competencias y presidenta de Martha Alles Capital Humano, firma regional que opera en toda América Latina, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria. Cuenta con una experiencia profesional de más de veinticinco años en su especialidad.

Es casada, tiene tres hijos y dos nietas.

#### **Martha Alles SA**

Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), piso 2

Buenos Aires, Argentina

Teléfono: (54-11) 4815 4852

Twitter: marthaalles





## Libros de la serie Recursos Humanos de Martha Alles publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida



- Comportamiento organizacional



- 5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos



- Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias.
- Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias. CASOS



### Trilogía:

- Diccionario de competencias. Tomo I
- Diccionario de comportamientos. Tomo II
- Diccionario de preguntas. Tomo III

### Libros complementarios de la Serie Management Personal

- Mitos y verdades en la búsqueda laboral
- 200 modelos de curriculum



- Selección por competencias
- Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias



- Desempeño por competencias. Evaluación 360°



- Desarrollo del talento humano. Basado en competencias



- Construyendo talento
- Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje.



## Libros de Martha Alles publicados por Ediciones Granica relacionados con ambas series:

### Recursos Humanos y Liderazgo



- Diccionario de términos de RRHH
- Las 50 Herramientas de RRHH que todo profesional debe conocer
- Social Media y Recursos Humanos



## Libros de la serie Liderazgo de Martha Alles publicados por Ediciones Granica

### Guía de lecturas: secuencia sugerida



- Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe
- Cómo ser un buen jefe en 12 pasos
- Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo. Serie Bolsillo
- Conciliar vida profesional y personal
- Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos
- Cómo delegar efectivamente en 12 pasos

## Para conocer más sobre la obra de Martha Alles

### Martha Alles Capital Humano

[www.marthaalles.com](http://www.marthaalles.com)

Para contactarse,  
puede escribir por e-mail a  
[alles@marthaalles.com](mailto:alles@marthaalles.com)



### Revista Técnica Virtual

[www.xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com)

Para contactarse,  
puede escribir por e-mail a  
[info@xcompetencias.com](mailto:info@xcompetencias.com)

## ENCUÉNTRENOS EN LOS SOCIAL MEDIA



Martha Alles Capital Humano



Siga a Martha Alles en  
LinkedIn 'Martha Alicia Alles'



Siga a Martha Alles en  
Twitter. Usuario 'marthaalles'

Este libro se terminó de imprimir en el mes de setiembre de 2012  
en los Talleres Gráficos Color Efe, Paso 192, Avellaneda,  
Buenos Aires, Argentina