

Tesis de Maestría

Redes Sociales y Desarrollo de Carrera

(“Online Networking & Career Building”)

MBA 2010

Alumno: Trincavelli, José Germán

Tutor: Bonecco, Andrea

Junio de 2012, Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Agradecimientos

A mi tutora Andrea Bonecco, por su valioso y permanente aporte

A Paula Molinari, una guía lúcida acompañada siempre de su enfoque holístico e integral

A Agostina Verni, por su apasionada colaboración

A Guillermo Daud, por sus acertadas reflexiones

A la Universidad Torcuato di Tella, formadora de profesionales probos e íntegros

A mis compañeros, con quienes intercambiamos experiencias sumamente enriquecedoras

A mi familia, especialmente a mi esposa por su incondicional apoyo

Resumen

El presente trabajo pretende abordar el impacto del surgimiento de las redes sociales (fundamentalmente, de profesionales) en la gestión de las carreras de los miembros de la comunidad laboral, así como explorar la potencialidad y eficacia de la *Web 2.0* en el desarrollo y progreso de aquéllos.

Principalmente, esta tesis se enfoca en dimensiones estratégicas tales como inserción laboral, reclutamiento, *“networking”*, desarrollo de carrera, impacto generacional, y *“personal branding”* (marca personal), por citar algunos tópicos tratados.

En otros términos, analizaremos la relación de las nuevas herramientas virtuales con la gestión estratégica del desarrollo de carrera, tanto para posicionamiento profesional, reputación, empleabilidad, prestigio, reconocimiento dentro de la comunidad laboral, o cualquier otra variable de relevancia a los efectos de este estudio.

En pos del objetivo descripto, en muchos tramos del presente trabajo el centro de la escena y punto de referencia estará ocupado por LinkedIn, red social de profesionales por excelencia y más extendida, fielmente representativa de lo que aquí se pretende analizar. A través de un trabajo de investigación, entrevistas y encuestas se ha tratado de brindarle un sustento teórico y evidencia empírica al análisis y a sus conclusiones.

Palabras claves: Networking; Network; LinkedIn; Career

Indice

Cap. 1: ENTORNO TECNOLOGICO Y TENDENCIA	3
Cap. 2: ANTECEDENTES - REDES SOCIALES	8
Cap. 3: SEIS GRADOS DE SEPARACION	14
Cap. 4: “ <i>NETWORKING</i> ”	16
Cap. 5: LINKEDIN	22
Cap. 6: COMO CAPITALIZAR LA POTENCIALIDAD DE LINKEDIN	24
Cap. 7: GENERACION Y	31
Cap. 8: SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	35
Cap. 9: “ <i>PERSONAL BRANDING</i> ” (MARCA PERSONAL)	43
Cuerpo empírico: Encuesta	51
Cuerpo empírico: Entrevistas	58
Conclusiones	63
Bibliografía	65
Anexo 1: Trabajo de Campo	69
Anexo 2: Perfiles de Entrevistados	74

Introducción

Corría el año 2011 y recibí un llamado telefónico de un consultor en búsquedas ejecutivas diciéndome, en resumidos términos, lo siguiente: “he visto tu trayectoria en LinkedIn, si fuera de tu interés, quisiera que exploremos juntos la posibilidad de analizar una propuesta laboral”. Ése fue el comienzo de uno de los cambios de trabajo en mi carrera. Sin caer en el simplismo de magnificar el hecho y suponer que ello es moneda corriente, lo sucedido quizá haya oficiado en mí a modo de disparador para el presente estudio de tesis, cuanto menos. Reconozco que desde hace varios años me siento atrapado por LinkedIn, mantengo mi perfil actualizado y he cosechado cuantiosos beneficios en múltiples aspectos. Propongo entonces adentrarnos en el análisis de las redes sociales de profesionales y a su vez investigar qué tan representativa ha sido la situación descrita al comienzo respecto de otros eventos también del campo de los recursos humanos y de la gestión misma de las carreras de los profesionales, en este mundo que sin dudas se encuentra tecnológicamente interconectado.

Cuerpo Teórico

CAPITULO 1: ENTORNO TECNOLOGICO Y TENDENCIA

El término “*Web 2.0*” está asociado a aplicaciones en la red que facilitan la información compartida, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la *World Wide Web*. Un sitio de este tipo permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por la comunidad virtual, a diferencia de sitios web donde los usuarios se limitan a la observación pasiva de los contenidos que se ha creado para ellos (*websites* estáticos).

El concepto de “*Web 2.0*” se inició con una sesión de intercambio de ideas entre O'Reilly y MediaLive International (empresas estadounidenses especializadas en Tecnología de la Información). Dale Dougherty, pionero de Internet y vicepresidente de O'Reilly en conjunción con Craig Cline de Media Live acuñaron esta expresión para una conferencia realizada en 2004, y definieron como sus principios claves a la web como plataforma, los efectos de red conducidos por

una “arquitectura de participación”, la innovación y participación de desarrolladores independientes, y pequeños modelos de negocios capaces de redifundir servicios y contenidos, entre otros.

La *Web 2.0* de la que hoy estamos participando, nos permite generar un diálogo entre quienes generan contenido y aquellos que lo buscan y comparten con sus contactos. Es decir, los internautas crean e intercambian material digital propio y quienes anteriormente eran considerados solamente consumidores de información pasan a ser hoy protagonistas y productores (“*prosumers*”).

En general, cuando mencionamos el término *Web 2.0* nos referimos a una serie de aplicaciones y páginas de Internet que utilizan la inteligencia colectiva para proporcionar servicios interactivos en red, y así tenemos *blogs*, *wikis*, entornos para compartir recursos, y **redes sociales**. Estos sitios no actúan como un “jardín cerrado”, sino que la información se ingresa y extrae fácilmente, y se caracterizan por la existencia de links, controlando los usuarios su propia información.

A modo de comentario, dejamos aquí planteado el reciente advenimiento de la *Web 3.0* (o web semántica) donde el protagonismo no lo tiene el usuario humano sino los procesadores de información que pretenden entender a las personas y sus requerimientos, gestionando eficientemente la avalancha de información disponible en la web, y simultáneamente personalizando al extremo los resultados.

Según IDC (International Data Corporation, “*The premier global market intelligence firm*” con sede en Massachusetts, Estados Unidos), he aquí algunos indicadores y avances de la posición tendencial del mercado tecnológico mundial:

- El tráfico IP¹ en el planeta se cuadruplicaría para 2015
- El gasto agregado global en IT² crecería 6.9% en 2012, luego del 7% registrado en 2011
- 30 mil millones de piezas fueron añadidas en Facebook en Septiembre 2011
- Más de 2 mil millones de videos se vieron sólo en un día de Diciembre 2011 en YouTube
- 32 mil millones de búsquedas fueron ejecutadas en Septiembre 2011 en Twitter
- En dispositivos móviles y aplicaciones, se prevé que el sector siga siendo altamente competitivo, sumándose Microsoft a la batalla de los sistemas operativos para móviles
- Servicios “*Cloud*” (Nube): asistimos a la creación de infraestructuras para crear plataformas de aplicaciones y de ecosistemas. El objetivo de esta disputa tecnológica es el dominio de la plataforma (por parte de compañías tales como IBM, Oracle, Microsoft, etc.)

¹ Internet Protocol (Protocolo de Internet)

² Information Technology (Tecnología de la Información)

Citemos seguidamente algunas directrices estratégicas de Gartner (Gartner Inc. es una empresa de consultoría y de investigación de las tecnologías de la información con sede en Stamford, Connecticut, Estados Unidos) en relación al futuro tecnológico:

- Los empleados llevarán su propia tecnología al trabajo (*netbooks*, *tablets*, etc.). Para 2015 dichas *tablets* serán 50% de los equipos de cómputo y los teléfonos inteligentes soportarán 3D y HD.
- Aplicaciones móviles e interfaces: tocar, hacer gestos, ademanes, comandos por voz, movimientos visuales, serán algunos aspectos de las aplicaciones móviles en el futuro próximo, muchas de ellas implementándose y desarrollándose actualmente.
- Experiencia basada en elementos sociales y contextuales: para mejorar la calidad de interacción entre usuario y objetos, deberá comenzar a utilizarse información del contexto en que aquél se mueve, tales como el ambiente, información secundaria, conexión entre actividades y preferencias. Los sistemas basados en el contexto serán capaces de anticipar de forma proactiva las necesidades del usuario, por lo tanto permitirán entregar contenido, productos y servicios estrictamente personalizados. Para el año 2015, el 40% de los teléfonos inteligentes en el mundo podrá optar por el servicio de algún proveedor de contexto que enlace su información con actividades o hábitos digitales de la población mundial.
- Internet totalmente expandida, presente en TODO: el aumento del número de dispositivos inteligentes continuará (cámaras, sensores, micrófonos, sistemas de reconocimiento de imagen) y permitirá controlar prácticamente todo de forma remota, desde la electricidad hasta el aire acondicionado.
- Herramientas de análisis de siguiente generación: los dispositivos móviles permitirán optimizar y simular procesos y el uso de herramientas de análisis mejorará la colaboración y la toma de decisiones.
- “*Cloud computing*” (la Nube): en el 2012 seguirá siendo una tendencia clave, progresando en la oferta de servicios y desarrollo de aplicaciones para nubes públicas, híbridas y privadas que mejoren la seguridad y administración de este tipo de infraestructuras.
- “*Big Data*”: el volumen de contenidos digitales crecerá a 2.7 ZB (*zettabytes*) en 2012, 48% más que 2011. Más del 90% de la información será estructurada (imágenes, videos, archivos Mp3, archivos sobre la base de los medios de comunicación social, etc.) llena de abundante información, pero difícil de entender y analizar, lo que se relaciona estrechamente con la introducción a la *Web 3.0* mencionada con anterioridad.
- Redes sociales de negocios: ante el uso acelerado de las tecnologías móviles, otra de las predicciones involucra a las redes sociales, las que serán un componente obligatorio en toda empresa. Compañías del estilo de LinkedIn serán objetivo lógico de adquisición de

Microsoft, IBM y Oracle, por citar algunas. Las nuevas generaciones y las empresas ya posicionan a las redes sociales como la herramienta que les permitirá fortalecerse y garantizar la presencia en aquellos temas que les interese comunicar. El correo electrónico probablemente dejará de ser una de las herramientas más utilizadas para comunicarse en función de que las nuevas generaciones ocupan los ambientes de socialización en lugar de los mensajes tradicionales. Lo mismo ocurrirá con los mensajes de texto, que darán paso a más “*tweets*” o citas en redes sociales. El factor de poder llegar a grandes cantidades de personas a un bajo costo, siempre que el mensaje y la administración del contenido e interacción sean correctos, asegura que la popularidad de las redes sociales seguirá creciendo.

- Redes interactivas: en los próximos 24 meses, el tráfico de “comunicación inteligente” y dispositivos de la red serán más numerosos que la computación tradicional.

De acuerdo a proyecciones de Cisco (empresa multinacional dedicada principalmente a las telecomunicaciones, radicada en California, Estados Unidos), la Nube concentrará más del 50% de las cargas de trabajo para 2014 y el tráfico crecerá significativamente para 2015, llegando a 4.8 *zettabytes*. Claramente la “Nube” se está convirtiendo en un elemento crítico para el futuro de las tecnologías de información y entrega de video y contenido. En 2010, el 21% de las cargas de trabajo se procesaron en la Nube y para 2014 la proyección es del 51%, invirtiéndose la composición que se registra en la actualidad.

Todo el entorno tecnológico descrito oficia de sólido basamento técnico y más aún, se magnifica cuando lo repasamos conjuntamente con los enunciados de Erik Qualman en su *Best Seller* “*Socialnomics*”³ acerca de la <*Social Media Revolution*>:

- Más del 50% de la población mundial es menor de 50 años
- El 35% de los trabajadores del mundo estarán conectados a un dispositivo celular para 2013
- El número de mensajes de texto de celular (SMS)⁴ enviados y recibidos por día excede el número de la totalidad de habitantes del globo
- Las redes sociales desbancaron a la pornografía como tópico #1 en la *World Wide Web*
- Si Facebook fuera un país, sería el 3ro. más poblado de la Tierra
- Facebook ha superado a Google en el tráfico web en Estados Unidos
- Facebook posee más de 350 millones de usuarios activos en el mundo de los cuales el 50% se conecta todos los días al sitio

³ Qualman, E. (2009). *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

⁴ Short Message Service

- El 85% de las compañías en el mundo hoy usa Facebook y las páginas corporativas (*Fan Page*) ya superan los 5.3 billones de adherentes
- LinkedIn suma más de un nuevo miembro por segundo y Youtube es el segundo motor de búsqueda mundial
- Si Wikipedia fuera un libro impreso, tendría 2.25 millones de páginas
- Se crean 2 a 3 cuentas de Twitter por segundo y el promedio de *tweets* por día es de 50 millones
- 90% de consumidores confían en recomendaciones de sus pares, pero sólo 14% en la publicidad
- 96% de la generación "*Millennial*" se ha registrado en algún tipo de red social
- La radio alcanzó los 50 millones de oyentes en 38 años, la TV en 13 años, Internet los tuvo a los 4 y Facebook en menos de un año registró más de 200 millones de seguidores
- 80% de las compañías utilizan alguna forma de "*social media*" para procesos de reclutamiento (Capítulo 8), y de esa porción el 95% se concentra en LinkedIn
- Se calcula que hay más de 200 millones de blogs
- 24 de los principales 25 diarios impresos del mundo experimentan caídas abruptas en su circulación

Imaginemos lo cambiantes que son las métricas descritas y cuán efímeros son dichos ratios (quedando desactualizados permanentemente), espiralizándose esta revolución a medida que la tecnología logra mayor alcance, con el mero transcurso de los actuales tiempos de modernidad.

Erik Qualman sostiene que no tenemos ninguna chance de aceptar o no esta revolución de las redes sociales, sino tan sólo debemos preguntarnos qué tan buena será nuestra performance en ella.

Estas estadísticas tan contundentes nos presentan un mundo en el cual las redes sociales y todo el espectro del "*social media*" (que incluye portales de navegación y participación como Youtube y Wikipedia) han modificado la manera en la que la gente -y los jóvenes particularmente- descubren, leen, comparten y crean contenidos en la web.

Tim O'Reilly y John Battele (*Web 2.0 Summit*, 2009) se plantearon qué tan más inteligente se vuelve la web a medida que crece y el mundo todo circula a través de ella, y ratifican la tendencia de que la vía de comunicación tangible será cada vez más a través de aparatos pequeños (del estilo de teléfonos inteligentes), y en tiempo real. Ambos plantean la necesidad futura de una mayor integración del mundo real con el virtual. La web lo es todo, aseveran, pero aún puede obtenerse mucho más de ella.

Sin dudas, la era de la información y la *Web 2.0* han impactado en el mercado de trabajo y en la manera en que empresas y candidatos interactúan. La proliferación de las redes sociales hizo que tanto empresas como trabajadores buscaran refugio en las mismas: las primeras para acceder activamente al capital humano capaz de llevar la ventaja competitiva a sus organizaciones; los segundos, como forma de exponer su talento y marca personal ("*Personal Brand*", a continuación utilizados indistintamente en el presente trabajo, tópico específicamente tratado en el Capítulo 9).

CAPITULO 2: ANTECEDENTES - REDES SOCIALES

En términos globales, podemos decir que Thomas Friedman (periodista norteamericano del *New York Times* nacido en Minnesota, Estados Unidos, ganador del Premio Pulitzer en más de una oportunidad) ha caracterizado acertadamente la era de la globalización y la conectividad en su obra "*The World is Flat*"⁵ (La tierra es plana), escrita tras un viaje a Bangalore, India.

En dicho libro el autor define el "allanamiento" del planeta como una conjunción entre ordenadores, fibra óptica y software avanzado. La convergencia de dichos factores produce una plataforma totalmente nueva, erigida sobre internet y habilitada para múltiples formas de colaboración. Esta tecnología permite a los individuos, grupos, empresas y universidades en cualquier parte del mundo conectarse de un modo colaborativo ("*web-based global network*").

La concepción de Friedman es avalada por el estudio "La fuerza Laboral sin Fronteras" del año 2011 de Manpower Group (consultora internacional dedicada a la búsqueda de personal), donde un trabajo estadístico entre 25.000 empleadores de 39 países asegura que el 25% de ellos trata de resolver la escasez de habilidades con talento extranjero.

Friedman explora la manera en que individuos y sociedades se adaptan a lo que él sencilla y definitivamente compara con la Revolución Industrial, la Revolución Tecnológica. En otros términos, el "aplanamiento" del mundo está alentando y asistiendo a la colaboración entre individuos y comunidades como nunca antes se había visto. La automatización, la digitalización y la virtualización sentarán las bases para una mayor conexión entre los habitantes del planeta, donde quiera que éstos se encuentren.

Desde otro punto de vista diferente, con un alcance más limitado y sin una combinación de variables tecnológicas subyacentes, Keith Ferrazzi (fundador de la consultora Ferrazzi Greenlight y autor del libro "*Never Eat Alone*")⁶ se jactaba de tener más de 5.000 contactos en su Palm Pilot

⁵ Friedman, T. (2005). *The World is Flat*. New York: Picador

⁶ Ferrazzi, K. & Raz, T. (2005). *Never Eat Alone*. Nueva York: Currency Doubleday

dispuestos a atenderle su llamado. Sin el uso de herramientas virtuales, Ferrazzi había desarrollado su propia red social a través de técnicas de relacionamiento.

En su obra plantea la necesidad de generar relaciones y alimentar el *networking*, como una de las claves para el éxito de los negocios a través de la generación de vínculos mutuamente provechosos. Allí se consignan las ventajas de ser “miembros del club”: cuantas más acciones uno haga para hacer más exitosos a sus contactos, más valioso se vuelve nuestro perfil y más atractivo, no sólo para beneficio propio, sino para nuestros clientes, proveedores, empleadores, empleados y el mundo en general. “Si tus contactos son exitosos, tú eres exitoso”, ésa es la premisa de Ferrazzi.

El autor y consultor concuerda con el concepto de “conectarse con conectores” del libro “*The Tipping Point*” que ampliaremos más adelante, aunque lo hace desde el aspecto relacional, promoviendo obtener contactos de “*headhunters*” (reclutadores de ejecutivos), personalidades políticas, aquellos dedicados a las relaciones públicas, periodistas, empresarios, etc., dado el alto grado de transitividad de los mismos hacia otras redes, y plantea a su vez una cuestión no menos obvia: <crea tu red antes de necesitarla>. Comenzar a generar contactos en una etapa de languidencia o cuando la necesidad apremia, puede resultar tarde. La red debe estar latente, mantenerse activa, presta a funcionar, no deben dejarse endurecer los engranajes y mucho menos no haberlos generado nunca.

En épocas de información menos disponible que la actual, Ferrazzi reforzaba el concepto de “*Do the homework*” (Haz tu tarea), en el sentido de tratar de conseguir información de todo tipo del contacto a incorporar, previamente. Para ello, recomendaba explotar el contacto en común o averiguar el grado de exposición mediática de dicha persona, recabando información. Entender las pasiones de un potencial contacto suele ser una buena manera pseudo garantizada de lograr una conexión exitosa, usufructuando los aspectos más sensibles de dicha persona.

Las redes sociales son estructuras compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes, afinidad laboral, vínculo académico o conocimientos compartidos. Es así como se forman comunidades de individuos enlazados a fin de compartir contenidos, interactuar sobre intereses similares y claramente tienen un fin común: trabajo, lecturas, juegos, amistad, relaciones interpersonales, etc. En términos generales, estas redes sociales en Internet son sistemas abiertos y en construcción permanente y han ganado su lugar de una manera vertiginosa, convirtiéndose en promisorios negocios para empresas, artistas, marcas, profesionales independientes y, sobre todo, en lugares para encuentros humanos, pues a través de las conexiones en red los recursos se ven potenciados.

Manuel Castells (sociólogo español, profesor universitario y referente de Tecnologías de Información) en su obra “*Rise of the Network Society*” (2000)⁷ provee una introducción a la era pre internet en términos tecnológicos y sociales, definiendo la estructura social que aceptarían a la postre los cambios por venir. Este prefacio a la *Era de la Información* describe cómo la sociedad moderna se adentró en el desarrollo tecnológico y cómo éste impactó en los movimientos sociales, comparándose a lo que ocurrió con la Revolución Industrial. Si bien ésta evidenciaba una serialidad subyacente, la Revolución Tecnológica incorpora como plataforma una lógica nodal en forma de red.

Castells fija las bases de este desarrollo en la transnacionalización de las compañías e instituciones, la interdependencia de las naciones, un mercado focalizado en lo global, la intercomunicación de los trabajadores, la descentralización de los métodos de operaciones y la remota existencia de países aislados cerrados en sus economías domésticas. El uso de los medios computacionales como redes de comunicación no ha hecho más que acelerar el ritmo de estos cambios y la magnitud de la expansión de los mismos. La tecnología de la información aplicada a las comunicaciones ha sido el factor de cohesión social necesario, y a su vez resalta la alta correlación entre desarrollo tecnológico y el desarrollo de las sociedades. El “Informacionalismo” es el término acuñado por Castells como nueva forma de desarrollo en la era de la tecnología del conocimiento, el procesamiento de datos y la comunicación. Este desarrollo informacional (visto como un hito y un nuevo estándar tecnológico), es el nuevo paradigma apoyado en la lógica central del *networking*.

En síntesis, la convergencia tecnológica junto con las telecomunicaciones, sumado al surgimiento de las redes interactivas, hace que todo confluya en una nueva estructura comunicacional caracterizada por la horizontalidad del lenguaje digital.

El origen mismo de las Redes Sociales parece tener consenso en producirse en 1995 cuando Randy Conrads (Ingeniero Industrial graduado en la Universidad de Oregon, Estados Unidos, fundador de Classmates Online Inc.) creó el sitio de internet *www.classmates.com* con el objetivo que los individuos retomen contacto con aquellos compañeros de estudio que compartieron su formación educativa. No obstante, en 1997 se lanza *SixDegrees.com* (fundada por Andrew Weinreich, emprendedor neoyorquino apasionado del rubro tecnológico) que permitía a los usuarios crear perfiles, contar con listas de sus amigos y, a partir de 1998, navegar por dichas listas. *Classmates.com* permitía afiliarse con su escuela secundaria o universidad y navegar por la red de otros que también estuviesen afiliados, pero los usuarios no podían crear perfiles o listas de amigos hasta años más tarde. Fue *SixDegrees* la primera en combinar estas características.

⁷ Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society*. Oxford, UK: Backwell Publishers

Como buen ejemplo y representación de lo ocurrido en una década de transformaciones, mencionemos seguidamente dos publicaciones de Don Tapscott en colaboración con Anthony Williams, la primera de ellas “Economía digital” (1996) y la segunda “*Wikinomics, How Mass Collaboration Changes Everything*” (2006). El término “*wikinomía*” proviene de la conjunción de los términos “*wiki*” (que significa “rápido” en hawaiano) y “economía”, tratándose de un vocablo concebido para referirse al nuevo modelo económico inspirado en la enciclopedia en línea Wikipedia.

Wikinomía o *Wikieconomía*, o economía de colaboración entre grupos humanos, es un concepto fundamental de sistema económico introducido por Tapscott en dichos textos. En ellos explora cómo las nuevas tecnologías de la información, aplicadas a las relaciones sociales en lo que ya hemos caracterizado como *Web 2.0*, han revolucionado la economía tradicional. El concepto de la *Wikinomía*, es entendido como “la creciente accesibilidad de las tecnologías de la información que permiten a cualquiera colaborar, crear valor y competir en la innovación y la creación de riqueza en todo sector de la economía”⁸

El término <prosumidor> (ya introducido en el Capítulo 1) resulta de la mezcla de productor y consumidor, y recordemos que viene a designar cómo los clientes participan en la creación de productos de un modo activo y continuado. Los usuarios se organizan para crear sus propios artículos, formando comunidades de prosumidores en las que comparten información, intercambian y desarrollan herramientas, métodos y nuevas versiones del producto. Varios ejemplos de este sistema de trabajo serían Flickr, Myspace (de gran efecto expansivo en 2003 y pionero para el tema que nos ocupa), YouTube, Second Life e incluso la propia Wikipedia.

He aquí los cuatro principios de la *Wikinomía*:

1. La apertura, esto es abrir las fronteras de las compañías y negocios al medioambiente que las contiene (competencia, “*partners*”, clientes, usuarios, etc.) para formar redes de valor en ellas. Actitudes como la autoorganización, la transparencia y la confianza son los pilares para los trabajadores de estas nuevas redes y emprendimientos. Sostienen los autores que “abrirse” es siempre la solución, mientras más se tarde, más lento es el desarrollo.
2. La interacción entre iguales que permite revisar continuamente el trabajo o *producción distribuida*, el nuevo modo de producción masivo de la economía en red. Aquí es donde se desdibujan y disrumpen las jerarquías y posiciones de liderazgo propios de la economía industrial del siglo XX. En este caso, capacidades como la autoorganización y actitudes como el altruismo, igualdad y confianza resultan ser la clave (como Wikipedia o Linux, por ejemplo).

⁸ Tapscott, D. & Williams, A. (2006). *Wikinomics, How Mass Collaboration Changes Everything*. Nueva York: Penguin Group

3. El *uso compartido* es descrito como uno de los puntos cruciales. En la vieja economía el mandato era proteger y cerrar el producto al conocimiento externo, vía patentes, marcas o derechos de copia. En la *Wikinomía* eso es un error, pues compartir la fuente del producto o proyecto de Investigación y Desarrollo lo hará más flexible al desarrollo de mejoras, compatibilidad y modularidad con otros productos similares. Compartir también aplica a las materias primas de la red: ancho de banda y capacidad de procesamiento, fuente de lo que hoy llamamos *cloud computing*, de lo cual hemos hablado anteriormente en este trabajo.
4. La *actuación global* es finalmente el horizonte de pensamiento o paradigma para aplicar los otros tres factores anteriores. Empezar actualmente un proyecto, negocio o producto no puede pensarse bajo entornos cerrados: hoy el campo de juego se ha ampliado a todo el mundo, como bien hemos visto con Thomas Friedman en "*The World is Flat*", al comienzo de este capítulo. Existen nuevas plataformas globales para la producción y un auténtico ecosistema planetario de relaciones y redes de trabajo.

Según los autores, las firmas monolíticas, autónomas y centradas en sí mismas están en vías de extinción: las empresas ganadoras no tienen límites, enfocan las labores del personal interno en organizar el valor del trabajo a modo meritocrático y se fundamenta en la presunción de que el conocimiento llamado propietario genera vacío y quienes no lo compartan se encontrarán cada vez más aislados, superados por las redes que comparten y se actualizan permanentemente para generar valor. Los autores llaman "tormenta perfecta" a la confluencia de factores clave que han cambiado el mundo de los negocios y la manera de producir conocimiento en los últimos años.

El principal factor de este nuevo modo de producción y colaboración masiva definitivamente es la tecnología, que ha abaratado sus costos de uso, acceso y conectividad a favor de la integración de comunicaciones y la formación de las superestructuras en red. La otra clave es la demográfica emergente que los autores llaman la *net generation*, grupos que crecieron con la expansión de las tecnologías de la información y que las hacen parte de su vida, tanto en lo personal (redes sociales, comunidades virtuales, etc.) como en sus lugares de trabajo (apertura, innovación, etc.), provocando un cambio cultural en las corporaciones (*prosumerismo*, ya tratado en esta tesis). Por último, señalan un factor que ha calado hondo en la economía real, la nueva economía colaborativa. La tendencia en las compañías globales radica en abrirse a sus pares, proveedores y clientes para construir más valor, o también los enfoques urbanos para construir polos tecnológicos o de innovación, imanes para la investigación y desarrollo.

Habiendo repasado el surgimiento y evolución de las redes sociales, citemos seguidamente el artículo del periodista especializado en tecnología Andy Walker⁹ respecto de sus predicciones para

⁹ Walker, A. (2012, Marzo). Diez Predicciones sobre el futuro de las Redes sociales. Revista In, pp. 88-90

el futuro de las redes sociales. Ellas como categoría histórica no tienen más de una década, por lo que el ejercicio de avizorar el futuro se vuelve complejo, no obstante, obtuvimos el siguiente decálogo:

1. Las redes sociales conectan a personas y serán más poderosas cuando éstas incorporen aún más los teléfonos inteligentes y “*tablets*” a su vida diaria.
2. La intimidad de la vida privada será un tema esencial de atención que no pueden descuidar las redes sociales.
3. Es incierto el impacto de Amazon en este rubro. Ya ha ingresado al negocio de “*tablets*”, probablemente lo haga en el de teléfonos inteligentes, y aún resta ver sus próximos pasos.
4. La “Nube” ya es un hecho pero aún no logra relacionarse con las redes sociales. Quizá se utilice para guardar videos, música, y a través de las redes sociales se los seleccione, clasifique y comparta.
5. En 2012 se posará la atención sobre la rentabilidad de las redes sociales, ya es sumamente cuantioso y significativo lo que se lleva invertido en ellas.
6. En materia de compras “virtuales e inteligentes”, podríamos asistir al escaneo de código de barras de productos o tomar fotografías de los mismos y encontrar el precio más bajo en internet. Ello, en combinación con las redes sociales se volvería muy poderoso para los consumidores.
7. Localización: dependiendo de donde se encuentre el dispositivo móvil, serán los servicios y ofertas disponibles. Las redes sociales podrían tomar conciencia de ello y generar información en base a localización.
8. Apoyado en Gmail y Google Docs, Google+ es la nueva red social aún con resultado un tanto incierto sobre su éxito. Dado que esta nueva plataforma se integra exitosamente con el “ecosistema Google”, no debe subestimarse.
9. Voz y Gestos: tanto en teléfonos inteligentes como en consolas de juegos, las funciones de control aceptan instrucciones por voz y gestos. Las redes sociales, de incorporarlo, se desarrollarían aún más.
10. El último punto de este decálogo bien podría resumirse como alguna combinación de las anteriores, o un escenario integrador, pero sin dudas aquella organización que logre imaginar la tendencia predominante cosechará jugosos beneficios.

En conclusión, la confluencia de tecnología (*web 2.0* y conectividad masiva), la demografía (*net generation* y *prosumers*) y la nueva economía colaborativa (redes de producción e innovación abiertas) son las fuerzas que entonces configuran el nuevo ecosistema de negocios y producción en la era de la *World Wide Web*.

CAPITULO 3: SEIS GRADOS DE SEPARACION

Adentrémonos ahora en una característica muy poderosa que subyace en la teoría de las redes sociales, del *networking* mismo, y de estas telarañas asombrosas que se propagan virtualmente con un ritmo vertiginoso vinculando personas: la teoría de los 6 grados de separación.

Esta teoría intenta probar que cualquiera en la Tierra puede estar conectado a otra persona del planeta a través de una cadena de conocidos que no tiene más de cinco intermediarios (conectando a ambas personas con sólo seis enlaces), debido a la densidad de la red global, o más popularmente a la tan asumida verdad que "el mundo es un pañuelo". La teoría fue inicialmente propuesta en 1930 por el escritor húngaro Frigyes Karinthy (1887-1938) en un cuento llamado *Chains*. El concepto está basado en la idea de que el número de conocidos crece exponencialmente con el número de enlaces en la cadena, y sólo un pequeño número de "links" (puentes) son necesarios para que el conjunto de miembros que conocemos se convierta en la población humana entera, todos interconectados en un número reducido de eslabones.

Respecto a esta teoría o también llamado "Principio de los 6 grados de proximidad" abundan los ejemplos, anécdotas y experimentos para su validación. La misma fue recogida también en el libro "*Six Degrees: The Science of a Connected Age*"¹⁰ del sociólogo Duncan Watts (Profesor de Columbia University), y asegura que es posible acceder a cualquier persona del planeta en tan sólo seis "saltos".

Repasemos la parte exponencial de esta teoría que sostiene que cada persona conoce en promedio, entre amigos, familiares y compañeros de trabajo o escuela, a unas 100 personas. Si cada uno de esos amigos o conocidos cercanos se relaciona con otras 100 personas, cualquier individuo puede pasar un recado o enviar un mensaje a modo de "posta colectiva" a 10.000 personas más tan sólo pidiendo a un amigo que pase dicho mensaje a sus amigos. Estos 10.000 nuevos contactos serían de segundo nivel, que un individuo no conoce pero que puede conocer fácilmente pidiendo a sus amigos y familiares que se los presenten, y a los que se suele recurrir para ocupar un puesto de trabajo, realizar una compra, o solicitar un consejo (muchos autores sostienen que aquí, en esta instancia, radica la verdadera potencialidad de las redes). Cuando preguntamos a alguien, por ejemplo, si conoce a algún interesado en un puesto laboral que ofrecemos, estamos usufructuando estas redes informales que hacen funcionar nuestra sociedad en tantos aspectos (ya veremos en el próximo Capítulo como Jan Vermeiren se apoya en las redes de la vida real para ilustrar el *networking*). Este argumento supone que los 100 amigos de cada

¹⁰ Watts, D. (2003). *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. New York: W. W. Norton & Company

persona no son amigos comunes. En la práctica, esto significa que el número de contactos de segundo nivel será sustancialmente menor a 10.000 debido a que es muy usual tener amigos o contactos comunes, superpuestos en las redes sociales, los que quedan capturados gráficamente en las intersecciones y atenúan la exponencialidad de propagación. No obstante, en términos prácticos el número de 100 es poco optimista y harto conservador, con lo que aquí las chances de pecar por exceso son poco probables.

Si esos 10.000 individuos que mencionamos en el párrafo anterior conocen a otros 100, la red ya se ampliaría a 1.000.000 de personas conectadas en un tercer nivel, a 100.000.000 en un cuarto nivel, a 10.000.000.000 en un quinto nivel y a 1.000.000.000.000 en un sexto nivel (se multiplica por 100 en cada nuevo nivel de proximidad, lo que equivale a utilizar la exponenciación en base 100). En seis pasos, y con las tecnologías disponibles, se podría enviar un mensaje a cualquier lugar individuo del planeta. Probablemente la distancia geográfica sea sustancial, pero de la logística ya no hay que ocuparse, pues ello es lo que Internet ha resuelto afortunadamente por nosotros.

Relatemos seguidamente el experimento de Stanley Milgram (sociólogo estadounidense egresado de Harvard) quien en 1967 ejecutó una forma de testear esta teoría, que él bautizó “el problema de un mundo pequeño”. Seleccionó al azar personas del oeste de Estados Unidos para enviar recados a individuos desconocidos ubicados en Massachusetts. Los remitentes fueron instruidos a enviar el correo a la persona de su entorno que ellos creyeran que tenía más chances de conocer al destinatario final. Y así, repitiendo el experimento en cadena hasta el verdadero receptor definitivo. Sorpresivamente sólo eran necesarios de 5 a 7 personas por envío para llegar a destino exitosamente en Massachusetts. A pesar que el testeó podría ser susceptible de objeción por haberse tratado de una población selectiva y limitada, otros en igual sentido y con diferentes características, arrojaron resultados similares.

Retomando a Duncan Watts, en 2001 recreó el experimento pero ahora aprovechando la virtualidad de Internet. Utilizando un email como “recado” y después de revisar 48.000 remitentes (en 157 países), la conclusión fue de 6 pasos necesarios para el arribo en destino exitoso.

Si bien nuestras estimaciones y la de los estudios planteados han sido extremadamente conservadoras (lo que contribuye a la solidez de la teoría), hay algunas circunstancias y barreras que atentan contra la efectividad de los 6 grados de separación:

- Geografía: países extremadamente opuestos o separados geográficamente tienden a estar desconectados o poco propensos a compartir recursos en común. La densidad poblacional y el acceso a la tecnología de ellos también juega un rol fundamental.

- Efectividad decreciente a mayor número de grados necesarios: cuantos más eslabones son necesarios, el mensaje, la posibilidad de respuesta, o el interés en que llegue a destino se debilitan, como es de suponer.
- Superconectores y Solitarios: si bien hay superconectores fuertemente conectados, también hay contactos parcos, retraídos o tímidos, lo que le agrega cierta volatilidad al número de conexiones necesarias.

Jan Vermeiren (escritor y consultor belga, primer entrenador en LinkedIn certificado, especializado en *networking*) en su obra “*Let’s Connect*”¹¹, se plantea cuánto puede ayudarnos nuestra red próxima, cercana, si en 6 pasos estamos conectados con todo el planeta. Y concluye que probablemente por causas regionales o de industria o proximidad, la respuesta sea 3 ó 4.

De acuerdo a Donna Fisher y Sandy Vilas, autores de *Power Networking (2000)*¹², *networking* es mucho más que un *checklist* diario; es una actitud permanente, un estilo de vida, una forma de enfrentar la cotidianidad del mundo de los negocios, lo que ayuda a relacionarnos diferentemente con gente y recursos que serán valiosos en nuestro desarrollo. Quizá nunca mejor aplicada la frase del educador y consultor John Demartini: “la gente sabia conoce datos, hechos, teorías. La gente próspera y exitosa... conoce gente”.

CAPITULO 4: “*NETWORKING*”

El término “*networking*” se utilizó por primera vez en el siglo XVI para describir el uso de redes de pesca en lugar del tradicional anzuelo individual. Fue ahí que los pescadores de entonces se asombraron cómo podían multiplicar el rinde de sus energías obteniendo muchos mejores resultados con menor esfuerzo. Bien vale esta analogía para ilustrar algunas aristas del *networking*, 5 siglos más tarde.

Carlos A. Vargas Hernández, mexicano licenciado en Administración y Diplomado en Recursos Humanos, dueño de la consultora “Factor Humano en Red”, define el *networking* como el desarrollo de los contactos personales, los que nos dan acceso a su vez a sus redes de contactos. Ello permite acceder a personas de nuestro interés, la persona en común a su vez podrá referirnos, lo que facilitará el crecimiento de nuestra red y el surgimiento de nuevas relaciones. Cultivar nuestra *network* generará oportunidades y nos ayudará a nivel personal y laboral. Según el consultor, sólo el 25% de las búsquedas laborales se hacen públicas, cubriéndose por referidos la

¹¹ Vermeiren, J. (2006). *Let’s Connect*. New York: Morgan James

¹² Fischer, D. & Vilas, S. (2000). *Power Networking*. Atlanta, Georgia: Bard Press

porción mayoritaria y a su vez alerta en no confundir *networking* con nepotismo o influencia. A pesar de contar con personas en común, el valor real del vínculo estará dado por el valor agregado de las personas y la propuesta, siendo ello lo que decidirá el resultado final de la relación.

Elizabeth Ryan, gurú y experta en temas de redes virtuales, define al “*online networking*” como “el grupo de actividades asociadas con crear y enriquecer las relaciones de negocios a través de Internet”¹³. A su vez, describe los 10 mitos acerca del *online networking*:

- 1) Es el arte de encontrar trabajo, socios de negocios o nuevos clientes
- 2) Está totalmente circunscripto al ciberespacio
- 3) Se pueden hacer negocios con gente desconocida
- 4) El éxito depende del número de contactos en la red
- 5) Es gratis
- 6) Es anónimo
- 7) Se requieren habilidades técnicas sofisticadas
- 8) Es de mala calidad
- 9) Es para quienes buscan empleo
- 10) Es el proceso de sumar nuevos contactos

Claramente, definir o describir el *networking* ciñéndonos a los mitos mencionados implicaría subestimar y equivocar lo que verdaderamente en esencia conllevan las relaciones en red.

Como se mencionó en el capítulo anterior, Jan Vermeiren compara en su guía práctica “*Let’s Connect*” (2007) a las redes de profesionales con aquellas redes informales de la vida real que permiten recibir recomendaciones de un buen libro, personal doméstico de confianza, un lugar placentero para vacacionar, un restaurante acogedor, una película imperdible, un dentista con buen pulso o incluso la casa de nuestros sueños. La confianza en la veracidad, buena fe y calidad de la referencia u opinión, caracteriza al *networking* (y es lo que justamente Erik Qualman distinguía en el capítulo 1 del presente trabajo como “recomendaciones de nuestros pares”). Y lo define como todos los pasos necesarios para reunirse con gente en un ambiente profesional, donde se intercambia información y ayuda a nivel personal, citando como factor esencial la proactividad en el aporte de información, sin esperar nada específico a cambio.

Vermeiren creó el esquema del Triángulo Dorado del *Networking* en donde cada vértice está representado por una acción diferente (Dar – Pedir – Agradecer), describiendo la naturaleza implícita de los contactos en red a modo de telaraña, generadores de fabulosas oportunidades espontáneas difíciles de predecir.

¹³ Ryan, L. (2006). *Happy About Online Networking*, p. 9. Cupertino, California: HappyAbout.info

Este escritor especializado en tendencias online de relacionamiento destaca que una *network* efectiva tiene una adecuada combinación de porciones *online* (objeto de nuestro estudio) y *offline*, y frecuentemente requiere una inversión en tiempo de nuestra parte (recordemos la mención al “*do the homework*” de Ferrazzi en el Capítulo 2). Las redes no pueden ser desatendidas, a tal punto que sostiene lo relativamente fácil que puede ser agregar un contacto y lo más complejo que resulta su seguimiento y mantenerse comunicados (idealmente una vez por mes, a sugerencia de Vermeiren). Un estudio del Sandler Sales Institute (fundado por David H. Sandler y creador de su propia metodología de ventas a fines de la década de 1960) relata las distintas chances de éxito dependiendo de la modalidad de contacto:

- “*Cold calls*” (o llamadas one time, sin trabajo previo): 1%
- “*Word of Mouth*” (boca a boca): 15%
- “Referidos pasivos” (sin participación): 50%
- “Referidos” (con participación activa de intermediario): 80%

Vermeiren menciona diferentes formas de ordenar y apuntalar nuestra *network* con pequeños detalles, y entre ellos menciona: categorizar los contactos, usar siempre nuestra firma con datos de contacto en los emails, abundar en notas en nuestros perfiles virtuales, tener tarjetas de presentación siempre a mano, adjuntar “*contact cards*” y estar presentes y no pasar desapercibidos –al menos virtualmente- en los eventos y fechas importantes de nuestra red (cumpleaños, presentaciones, viajes, conferencias, inauguraciones, lanzamientos, premiaciones, reconocimientos, publicaciones, etc.)

Robert Cross y Robert Thomas (“*Managing Yourself*”, Harvard Business Review, 2011) señalan que las redes no se califican por su tamaño sino que aquellas efectivas son las que desafían a las personas, apoyándolas y acompañándolas en su desarrollo. Además, recalcan en la siempre vigente recomendación que no es importante saberlo todo, sino conocer a quién recurrir ante la necesidad del conocimiento específico. Los ejecutivos exitosos tienen contactos de relieve, no por ello necesariamente numerosos, pero sí variados y de distintas esferas, conformando una red balanceada y consistente. Redes sobrecargadas (que provocan cuellos de botella en el flujo de información), con desconexiones (siempre aferradas a lo seguro o existente, sin nuevos desafíos) o redes sesgadas (basadas en un solo campo específico, plagadas de colegas y con similares características) hacen el ABC del comportamiento incorrecto del profesional, en términos de relacionamiento. A ello podemos sumarle el vicio de la superficialidad (el profesional cree que sumar contactos realza el valor de su red, sin poder tejer relaciones valaderas) o aquél que los autores llaman “camaleón”, cuando los profesionales adaptan su perfil y discurso para agradecerle al interlocutor o audiencia de turno.

Los autores caracterizan a la *network* efectiva como aquella que tiene al menos unas aproximadamente 18 personas en las cuales confiar, pero lo realmente importante es la estructura de la red: puentes de relacionamiento cortos, contactos diversificados, jerarquías cruzadas, relaciones funcionales, geografías apropiadamente distribuidas, y nada de monotonías o silos. Las redes exitosas alientan el aprendizaje, no exhiben desvíos en los procesos de tomas de decisiones, son promotoras del desarrollo personal y profesional y muestran características de entusiasmo, cooperación, generosidad y autenticidad.

Específicamente, aquellos que ostentan performances sobresalientes en *networking* tienen en común los siguientes aspectos:

- Acceso a información, conocimiento especializado, balanceo y diversificación, mejores prácticas e inspiración innovadora
- Relacionamiento con contactos poderosos, proveedores de “*mentoring*”, apoyo político, recursos, influencia bien entendida y ayuda en la coordinación de proyectos
- Contactos que proveen *feedback* de desarrollo, desafíos intelectuales y presionan favorablemente a la constante superación
- Relaciones proveedoras de apoyo personal, sinceridad extrema al momento de requerir opiniones, y escucha siempre disponible en los malos trances
- Promotores del balanceo personal/laboral en su red, que cuentan entre sus pilares de éxito con un delicado equilibrio de salud física, mental y espiritual

Los autores sugieren cuatro pasos para construir una red efectiva: Analizar (identificar los contactos y el producto de la interacción), Gestionar (tomar decisiones adecuadas y no centrar los contactos en redundancias o improductividades que consumen energías), Diversificar (contactos variados que coadyuven a la consecución de objetivos) y Capitalizar (hacer uso efectivo los contactos).

Según *MarketYou*¹⁴, las redes de trabajo aportan nuevas oportunidades para contactar personas y generar “capital social”, entendiéndolo como una colaboración social entre aquéllas y el uso derivado que puedan surgir a partir de ello, a partir de tres factores: la confianza, las normas efectivas y las redes sociales. Allí se destaca que no sólo es importante lo que cada profesional sabe, sino a quién conoce. Hay diferentes factores que pueden ayudarnos a establecer un buen *networking*:

¹⁴ MarketYou es un website español de valoración profesional (www.marketyou.com)

1. Ser generosos, dar para recibir. Es importante conocer nuestra red, saber lo que hace por nosotros y lo que podemos hacer por ella, siendo conscientes del carácter bidireccional de las redes sociales. Debemos propiciar un interés mutuo y nunca interesado ni egoísta, donde lo que hagamos por nuestra red sea sincero y altruista.
2. El *networking* difícilmente entregue resultados inmediatos. La funcionalidad se pone en marcha cuando demostremos lo útiles que somos y a medida que interactuamos agregando valor sin esperar nada a cambio. Allí será cuando empecemos a sacar beneficios.
3. La regularidad y constancia son factores imprescindibles. Es importante exponernos, mostrarnos para que se pueda apreciar lo activos que somos y la calidad de nuestros aportes. Si somos buenos en algo, ¿por qué no enseñarlo al mundo entero? El carácter de experto debe compartirse ingresando a una fase de interacción enriquecedora.
4. Estrategia adecuada. Es un error muy común pensar que un buen *networking* se establece, simplemente, clickeando (haciendo *click*) y agregando contactos, sin seguir ningún tipo de patrón. La red debe ser equilibrada, tener coherencia y ganar consistencia y sustentabilidad a largo plazo, para que pueda funcionar por sí sola.
5. Visibilidad: Debemos accionar para poder llegar a todos los contactos profesionales que puedan interesarnos. Las redes sociales pueden ayudarnos a aparecer en su radar y lograr despertar en ellos un interés sobre nuestra figura, pero nuestro *networking* no puede centrarse únicamente en ellas o en otros soportes virtuales. Debemos establecer, en la medida de lo posible, un contacto personal con nuestra red, acudiendo a eventos o propiciando encuentros, siendo ello fundamental para estrechar y hacer funcionar esas relaciones y buscar un equilibrio entre el mundo *online* y el mundo *offline*.

Carlos Vargas Hernández menciona 7 valores sumamente importantes para la obtención de una red valiosa, perdurable y que crezca: integridad, lealtad, honestidad, respeto, equidad, amistad y responsabilidad. Destaca asimismo que se trata de un proyecto a largo plazo, diferenciando distintos estadios en la maduración de la red: darse a conocer, luego obtener aprecio y reconocimiento y finalmente ganar confianza.

Remitámonos ahora al libro "*The Tipping Point*"¹⁵ (El momento crítico) donde se abordan las características de los comportamientos en red, los procesos de crecimientos espiralizados, los vínculos contagiosos y explosivos, el surgimiento de modas, etc. Allí se fundamenta la importancia de la "Regla de unos pocos" y en términos de las redes que nos ocupan, cobran importancia aquellas personas que estratégicamente tienen relaciones importantes (llamados conectores, en

¹⁵ Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: how little things can make a big difference*. Boston, Massachusetts: Little, Brown

dicho libro). Dentro de la citada regla, los conectores son uno de los tres tipos de personas excepcionales, con la particular característica que parecen “vincularse con todos”. Con pocos de estos conectores, las redes se propagan rápidamente y la información fluye fácilmente, además. Pareciera que ambas (estructura de red e información) persiguen a los conectores, buscan llegar a ellos, retroalimentándose la importancia de éstos. En términos de *networking* la obra señala que se calcula que 150 personas es el número máximo de contactos –de razonable valor- que un profesional puede tener.

Ahora abordemos el tema inversamente y apoyándonos en Liz Ryan¹⁶ mencionemos el siguiente listado de ejemplos claramente no representativos del *networking*:

- contactar personas desconocidas para hacerles saber nuestras necesidades
- incorporarse a un grupo de LinkedIn para sólo postear mensajes de marketing
- enviar el Resumé o un plan de negocios a un tercero sin conocerlo y pedirle sus comentarios, correcciones y sugerencias al respecto
- incorporar a los nuevos contactos de LinkedIn a una lista de distribución (*newsletters*, por ejemplo) una vez obtenidos los datos de contacto
- utilizar los contactos en común y presentarse espontáneamente haciendo requerimientos creyendo que ese solo hecho amerita atención de un contacto de segundo grado
- pedirle a alguien que no conocemos que reenvíe nuestro Resumé a una persona de su *network*
- encontrar a alguien en LinkedIn y preguntarle si hay nuevas posiciones abiertas en su compañía, solicitándole que nos refiera al Departamento de Recursos Humanos
- aprovechar cada conversación para intentar ganar clientes (recordemos los “*cold calls*” mencionados por Sandler Sales Institute al comienzo de este capítulo)
- mencionar nombres de personas de nuestra red muy bien conectadas para mejorar nuestra propia imagen no es ético. Si no se tiene una relación con alguien, mejor es aceptarlo y no hacer mención al caso
- preguntar a nuestros contactos a quiénes conocen en determinadas organizaciones. Los contactos no son intercambiables ni comercializables

En síntesis, Liz Ryan alienta a construir una red sincera de confianza mutua, deseos de prosperidad y actitud colaborativa sobre la cual construir nuestra reputación y credibilidad. Los contactos deben ser considerados más importantes que cualquier tema de agenda o necesidad específica, sea ésta cambiar de empleo o entregar un “*demo*” de nuestro nuevo emprendimiento.

¹⁶ Autora de *Happy About Online Networking*

Los resultados más fructíferos vendrán de la mano de un grupo de relaciones sólidas, de beneficios mutuos y sustentables, donde el foco esté en la persona.

CAPITULO 5: LINKEDIN

Imaginemos un mail masivo a todos los contactos de nuestra libreta de direcciones de correo electrónico, diciendo: “¿alguien de Uds. conoce a alguna persona en este rol en esta compañía (o industria)?”. Probablemente obtengamos respuesta rápida de alguno de nuestros contactos, a expensas de esmerilar nuestro activo “capital de vínculo o de relacionamiento”. Afortunadamente, existe LinkedIn. En términos medios y para un profesional estándar y representativo, probablemente un 70-80% de los contactos de su agenda de correo electrónico se encuentre presente en LinkedIn, y seguramente los excluidos serán demasiado jóvenes o bien avanzados en edad.

Según Carlos Vargas Hernández existen 3 tipos de redes sociales:

- 1) Laborales/profesionales: para búsqueda de empleo, investigación, promoción y ventas, intercambio de información, etc.
- 2) Temáticas: orientadas a intereses específicos, tales como arte, juegos, poesía, fotografía, enfermedades, etc.
- 3) Ocio y Amistad: organizar eventos, compartir fotografías, conocer gente, relaciones sentimentales, etc.

Entre las redes de profesionales pueden mencionarse, además de LinkedIn, a Xing, Netiner, Neurona, Sonico, Plaxo, Viadeo, eConozco, etc., algunas de ellas en proceso de consolidación, adquisición o fusión.

LinkedIn nació en el living de la casa de su cofundador Reid Hoffman en 2002, aunque fue oficialmente lanzado el 5 de Mayo de 2003 y al mes ya contaba con 4.500 miembros. La compañía obtiene actualmente sus ingresos provenientes de servicios por soluciones de reclutamiento, campañas de marketing y suscripciones aranceladas. Según el informe de prensa del propio sitio, al 9 de Febrero de 2012 contaba con más de 150 millones de cuentas en más de 200 países, expresadas en 17 idiomas diferentes.

En 2011, 4.200 millones de búsquedas profesionales fueron efectuadas en la plataforma y 2 nuevos usuarios se incorporaron a cada segundo, y más del 15% de las visitas al sitio se efectúan desde teléfonos móviles. Para soportar su negocio y actividades, LinkedIn cuenta con más de

1.000 empleados, muchos de ellos provenientes de Yahoo, Google, Microsoft, PayPal y otras compañías de la industria tecnológica.

Definamos ahora LinkedIn siguiendo a la publicación de Hubspot¹⁷, como el lugar ideal para crecer en términos vinculación profesional, forjar reputación y ayudar a gente en la cual depositamos cierta confianza. Y aquí, la analogía descrita por la autora acerca de que Facebook es asemejable a un “*pub*”, para hablar con amigos, compartir novedades, relajarse, divertirse. LinkedIn es mucho más formal, no hay necesidad de mencionar las últimas vacaciones, pero es especial para comentar el último trabajo escrito, un ascenso, una nueva asignación laboral, la finalización de un estudio de posgrado, etc.

Citemos ahora algunas métricas y datos acerca de LinkedIn que sin dudas servirán para ilustrarla. Los mismos se obtuvieron del *blog* de Pamela Vaughan, graduada de Boston University, Gerente de Marketing de HubSpot, una compañía de marketing que ayuda a más de 5.000 empresas a capitalizar las ventajas del tráfico web:

- Al momento de alcanzar sus 100.000.000 de adherentes (si fuera un país, ocuparía el puesto Nro. 12 en cantidad de habitantes), el 44% de los mismos se hallaba en Estados Unidos, cuando el restante 56% pertenecía al resto del mundo. Sin embargo, al 31 de Diciembre de 2011 dicho porcentaje ascendía a 60%
- Los países que más crecieron de 2010 a 2011 fueron Brasil (478%), México (178%), India (76%) y Francia (72%)
- Luego de 494 días de su creación alcanzó su primer millón de usuarios
- El 68% de los miembros es mayor de 35 años
- El 51% pertenece a cuentas masculinas y 49% a femeninas
- Las principales industrias representadas son la tecnológica, financiera y manufacturera
- El 61% de las cuentas no están aranceladas
- Fuera de Estados Unidos, los principales mercados son India, Reino Unido, Canadá y Brasil
- 81% de los miembros pertenecen al menos a 1 grupo

Según Lab42¹⁸, frente a la pregunta “¿qué red social usa Usted para *networking*?”, el 61% optó por LinkedIn, el 22% por Facebook, el 4% Twitter y resto 13%.

Según Neal Schaffer, Presidente de Windmills Marketing y autor del libro “*Maximizing LinkedIn for Sales and Social Media Marketing*”, citemos seguidamente las 7 razones por las cuales todo profesional debería estar presente en LinkedIn¹⁹:

¹⁷ Hussain, A. & Turner, J. (2011). How to use LinkedIn for business. www.HubSpot.com

¹⁸ Compañía de Investigación de Mercado especialistas en relevamientos en redes sociales

1. Reconexión con el pasado: LinkedIn permite la posibilidad de mantenerse en contacto con colegas de trabajos anteriores y/o compañeros de estudio, aprovechando los campos de filtrado y búsqueda para retomar vínculo con quienes se lo ha tenido previamente.
2. Permanecer “ubicable”: mediante la exhibición de un perfil adecuadamente completado, todo aquél que desee encontrarnos podrá hacerlo en LinkedIn.
3. Ganar conocimientos: a través de los Grupos creados en la herramienta, los expertos en cada uno de los campos del conocimiento estarán a disposición de la red. En el próximo capítulo ampliaremos la funcionalidad de la sección Q&A²⁰ (Preguntas y Respuestas), sumamente útil para los profesionales.
4. Gestión de Carrera: LinkedIn funciona en cierta manera como un reaseguro de carrera, los profesionales se encuentran susceptibles de recibir propuestas por el solo hecho de permanecer visibles.
5. Desarrollos de Negocios: la aplicación no es una herramienta de ventas, pero permite generar los contactos adecuados para apalancar vínculos comerciales, hallar potenciales clientes, establecer alianzas estratégicas, etc.
6. Crear una red confiable de asesores: en un mundo cada vez más experto en conocimientos propios de cada especialidad, pero no por ello menos interconectados, LinkedIn permite generar una red multidisciplinaria de asesores de confianza.
7. Conectarse con pares: nunca se sabe a ciencia cierta de dónde surgirán las oportunidades a futuro o la necesidad de ayuda; estar abierto a establecer relaciones y crear lazos duraderos es de beneficio mutuo.

CAPITULO 6: COMO CAPITALIZAR LA POTENCIALIDAD DE LINKEDIN

Jan Vermeiren en “*How to Really Use LinkedIn*”²¹ señala que no importa la industria, la geografía, o la posición funcional en la organización, LinkedIn es una herramienta que ayudará a conseguir los objetivos profesionales. El libro resume cómo esta red profesional contribuirá a reforzar nuestra *network* y capitalizar el poder de la misma, en beneficio de nuestras actuales responsabilidades laborales, y de nuestra carrera en general.

Señalamos a continuación algunos de los beneficios que Vermeiren afirma acerca del *networking online*:

¹⁹ Schaffer, N. (2009, 2-Feb) (<http://windmillnetworking.com/2009/02/02/7-reasons-why-every-professional-should-be-on-linkedin/>)

²⁰ Questions & Answers (Preguntas y Respuestas)

²¹ Vermeiren, J. (2011). *How to Really Use LinkedIn*. Belgium: Networking coach

- Encontrar un nuevo trabajo
- Ubicar a un colega o rastrear a un nuevo empleado
- Identificar quién puede ayudar con nuestra carrera
- Obtener alertas de cambios que nos afecten (novedades)
- Informarnos acerca de nuevas tendencias
- Abrirnos a conocer gente que de otro modo no hubiéramos conocido
- Desarrollo personal y organizacional
- Ubicar mentores
- Red de seguridad ante desempleo, picos laborales, etc.
- Obtener ideas, consejos, visiones diferentes
- Recibir invitaciones para congresos, disertaciones, eventos
- Etc.

Son 2 los mayores problemas del (*online*) *networking*: a) no pensar en el objetivo, en lo que pretendemos de él, por qué necesitaríamos de la red y b) quiénes serían las personas correctas para ayudarnos a conseguir dichos objetivos. Personas que no tienen en claro ambos puntos, a menudo sostienen que no obtienen repago alguno de su red.

LinkedIn, la red de contactos profesionales más grande del mundo, ha hecho un fantástico acierto al incluir las “discusiones” de grupos como una de sus herramientas, haciendo mermar el uso de Yahoo y Google Groups.

El autor ha definido 5 principios fundamentales acerca del *networking*:

- 1) Actitud de “*networking*”
- 2) El Triángulo Dorado
- 3) La potencia de los contactos de segundo grado
- 4) Calidad y Diversificación de contactos, ambas importantes en similar magnitud
- 5) Conocer, Disfrutar y Confiar

El *networking* es de largo plazo e involucra 2 o más personas en sus relaciones. Y según Vermeiren la potencialidad verdadera está en el segundo grado de relacionamiento, al mostrar LinkedIn a los contactos de nuestros contactos. Créase o no, esto es extremadamente poderoso y... gratis.

LinkedIn es la plataforma de *networking* más extendida y vale decir que todas las compañías presentes en Fortune 500²² tienen ejecutivos en esta red, exhibiendo un promedio de edad de 41 años (mencionemos que Facebook acusa 20 años de edad promedio).

La clave de la potencialidad de LinkedIn radica en encontrar el contacto adecuado y quiénes son los enlaces que nos vinculan a él, lo que tiene un gran valor. Es un error concentrarnos sólo en quienes conocemos, merece aprovecharse la posibilidad de tener visibles las redes de nuestros contactos. Allí suelen estar las oportunidades.

En su obra, el autor cita el siguiente ejemplo: asumamos que alguien está interesado en trabajar en Coca Cola. El razonamiento habitual es ¿conozco a alguien que trabaje en Coca Cola?, ¿debería llamar al conmutador y pedir por el Gerente de Recursos Humanos? Otro razonamiento sería comenzar con el objetivo bien presente, buscar a dicha persona en LinkedIn, y no solamente tenemos altas chances de obtener su nombre sino también los contactos que compartimos (un vecino, un compañero de estudios, un compañero de trabajo). LinkedIn es una comunidad de profesionales de negocios y difícilmente estemos a muchos enlaces de distancia de la persona requerida (recordemos “6 grados de separación” del Capítulo 3). Ofrece entre sus beneficios lo que las guías y directorios internos de las organizaciones no tienen: visibilidad de contactos compartidos, actualizaciones permanentes y perfiles completos a disposición.

He aquí algunos de los beneficios de LinkedIn:

- Obtener respuestas a planteos e inquietudes
- Presentaciones de nuevos contactos vía referidos
- Identificaciones de expertos dentro y fuera de nuestra compañía
- Construcción de *Personal Branding* y “*Online Reputation*” (reputación virtual)
- Mejorar la comunicación con colegas y compañeros de trabajo
- Ser percibido como un experto
- Publicidad “boca a boca” (a través de respuestas, discusiones, etc.)
- Recibir recomendaciones
- Encontrar los grupos apropiados a los cuales adherirnos
- Obtener tendencias de mercado
- Recibir notificaciones de cambios de nuestros contactos

La base de la estrategia se apoya en un buen perfil dentro de LinkedIn, el que será visto y se convertirá o no en factor de aceptación para los potenciales contactos de nuestra red. No solamente incrementaremos nuestra visibilidad en la red, sino también en internet al ser LinkedIn

²² Publicación anual de la revista Fortune con las 500 empresas líderes en ventas

una página posicionada en un lugar de relevancia en el buscador de Google. Nuestro perfil es la primera impresión que se formarán de nosotros quienes aún no nos conocen. Y aquí Vermeiren nos deja una sugerencia muy funcional, recomendando calificar y describir nuestro perfil con aquellas palabras que nos gustaría que nos identifiquen en los buscadores, usar sinónimos en títulos y descripciones, abreviaturas y palabras completas también, todo ello, aumentando las chances de ser encontrados. Hay quienes señalan que mostrar sólo contactos de hasta tercer grado es una debilidad de LinkedIn, pero ello refuerza la idea que la potencialidad está capturada en el segundo grado.

Respecto de los primeros pasos para construir nuestra red, el autor sugiere importar los contactos desde nuestro webmail (Hotmail, Gmail, Yahoo, etc.) e invitarlos a través de enviarles un mensaje personalizado. A dicho universo, sumarle los compañeros actuales de trabajo, aquellos de experiencias laborales anteriores, y rastrear potenciales contactos a través del buscador utilizando el nombre de los que han sido nuestros empleadores. Seguidamente pueden contactarse los compañeros de estudios, en todos sus niveles, y aquellos que han sido ocasionales asistentes a perfeccionamientos, jornadas, congresos, etc., junto a nosotros. Nuestra *network* puede mantenerse en crecimiento en forma pasiva tan sólo con agregar la dirección del perfil de LinkedIn al pie de nuestra firma de mail.

Una mención especial merece el tema de los Grupos en la herramienta, replicando ni más ni menos que aquellas asociaciones naturales de personas en la vida “*offline*” (clubes, entidades de beneficencia, etc.). En base a dichos grupos puede obtenerse ayuda, ver los perfiles de otros miembros, contestar preguntas, compartir artículos de interés, incrementar visibilidad de nuestro perfil con participaciones activas, etc. Combinaciones tan poco imaginables como mezclas de “*car pooling*” y *networking* han tenido su origen en LinkedIn. El autor alienta, promueve a ser un activo miembro de los grupos, nos hará más atractivos, y nos convertirá en referentes en nuestra área de experiencia. Más aún, mayor relevancia cobraremos en caso de decidir regentear nuestro propio grupo (“*Group Manager*”), tarea que puede ser compartida hasta con otros 9 miembros, lo que claramente catapulta nuestra visibilidad. Al igual que Adam Karwoski²³ más adelante, Vermeiren resalta la interacción entre miembros al contestar las preguntas de colegas. Alguien en apuros agradecerá y reconocerá doblemente la ayuda profesional de quien aún no conoce de forma cercana.

Suele haber reticencias a ingresar a LinkedIn de parte de aquellos que creen no necesitarlo y se sienten cómodos y seguros en sus funciones actuales. Y aquí bien vale la conexión con Ferrazzi: <crea tu *network* antes de necesitarla> (Capítulo 2).

Adam Karwoski²³ en su artículo "*The LinkedIn Gold Mine*"²⁴, considera definitivamente que no hay debate posible acerca de que LinkedIn es una fuente increíble de recursos para el *networking*, el desarrollo de carrera y en términos generales para un futuro laboral sustentable, pero recalca en una funcionalidad no menor de la herramienta: "Q&A"²⁰ (preguntas y respuestas). Sugiere fuertemente ingresar allí con frecuencia para contribuir con nuestros conocimientos. Una vez elegido un tópico en el que nos consideremos expertos o especialistas, podremos volcar nuestros comentarios y ello consolidará nuestra presencia en la red e incrementará nuestra visibilidad. Es enriquecedor el proceso de leer comentarios variados de otros profesionales acerca de un tema en particular, máxime cuando la discusión (bien entendida) se retroalimenta y afloran las distintos puntos de vista de la práctica profesional. En palabras de Karwoski –que cualquiera puede comprobar haciendo este ejercicio–, es asombroso recibir respuestas de gente de todo el planeta... o de la misma cuadra donde vivimos, y es allí donde se abren las puertas de una relación valiosa, probablemente. Las respuestas no sólo son oportunas, rápidas y sumamente útiles (pues cada experto opina del tópico en el que siente que puede hacer aportes concretos y destacables, forjando su propia reputación). Como conclusión, la verdadera "mina de oro" es un universo de más de 150 millones de referentes expertos en sus especialidades deseosos de compartir sus mejores prácticas y ser retribuidos con la misma moneda al momento de postear sus inquietudes o preguntas.

Según *SocialMediaSonar.com* fundada por Sean Nelson (MBA en Georgia State University) con base en Atlanta, Georgia, Estados Unidos, son 3 las fases clave para tener éxito en LinkedIn resumiéndose en 10 pasos:

Optimización de Perfil:

1. Contar con foto acorde al perfil laboral (sin logos ni estridencias)
2. Definir sintéticamente el perfil profesional en el título de la cuenta
3. Personalizar la cuenta, renombrándola
4. Agregar aplicaciones (*Slideshare*, *Google docs*, etc.)

Expandir Alcance de *Network*:

5. Definir estrategia de *networking*
6. Adherirse a Grupos de relevancia
7. Involucrarse y tener presencia activa (discusiones, preguntas, respuestas, etc.)

²³ CEO de *SocialBrandU.net* (Atlanta, Georgia, Estados Unidos)

²⁴ Karwoski, A. (2012). *The LinkedIn Gold Mine*. <http://www.socialnomics.net/2012/01/16/the-linkedin-gold-mine>

Herramientas de Apalancamiento:

8. Crear “*company page*”, agregar videos, ofertas especiales (en caso de ser aplicable)
9. Comunicarse a través de actualizaciones de perfil permanentes, discusiones, eventos, y mantener el estado en línea
10. Utilizar los motores de búsqueda para generar nuevas oportunidades, generar alianzas e identificar socios estratégicos

Basándonos en la publicación “*How to Use LinkedIn for business*”¹⁷, repasemos los 8 pasos sugeridos por la autora Anum Hussain para crear un perfil exitoso:

1. Incluir nombre completo y foto profesional
2. Personalizar el título
3. Detallar experiencias laborales y profesionales
4. Personalizar el URL (*Uniform Resource Locator*) con nuestro nombre
5. Solicitar recomendaciones personalizadas
6. Tomar ventaja de la conexión entre Twitter y LinkedIn y vincular las cuentas
7. Enriquecer y hacer crecer la *network*

Dicha guía destaca²⁵ las distintas formas de generar acercamiento con aquellas personas que sin dudas serán valiosas para nuestra *network* y nuestros intereses, a saber:

- “*Answers*”: una de las más útiles (y lamentablemente subutilizadas) funciones de LinkedIn, donde los miembros piden consejos y comparten inquietudes con expertos de diferentes industrias y trayectorias.
- “*Applications*”: aquí se puede vincular el perfil con *blogs*, los libros que actualmente se están leyendo, etc.
- “*Groups*”: adherirse a grupos engrosa y enriquece la *network*, no sólo aquellos relacionados con la especialización de cada miembro, sino también aquellos otros en los que realmente se demuestre interés (por ej: un contador público con trayectoria en compañías multinacionales podría adherirse a grupos de microemprendimientos si estuviera por lanzarse a uno de ellos, o un consultor incorporarse a un grupo de una industria que desconoce, etc.).
- “*People*”: utilizar el buscador con filtros avanzados permite encontrar contactos directos e indirectos en diferentes posiciones e industrias.

²⁵ Hussain, A. & Turner, J. (2011). How to use LinkedIn for business. www.HubSpot.com pp. 22-26

- “*Mobile*”: LinkedIn tiene la posibilidad de descargar e instalar su aplicación para teléfonos móviles, y aprovechar la tecnología “*bluetooth*” para generar nuevos contactos (en reuniones, eventos, seminarios, etc.)²⁵.

Similares recomendaciones encontramos en “*I’m on LinkedIn, now What???*”²⁶, enfocado en un listado de sugerencias para aquellos que buscan trabajo, ameritando repasarlas:

1. Ajustar el perfil: el mismo debe ser equilibrado, transmitir valor agregado a pares y compañías, sin errores, sin estridencias.
2. Definir el *target* de compañías empleadoras: hacer el listado e identificar personas de nuestra red trabajando en ellas o que lo hayan hecho en el pasado.
3. Engrosar nuestra red estratégicamente: invitar a contactos estratégicos que contribuyan a nuestro objetivo, dedicarles tiempo, sin apresuramientos.
4. Explotar los contactos: aprovechar las introducciones y los vínculos de nuestros contactos, alcanzando el destinatario final funcional a nuestras metas.
5. Utilizar los filtros y búsquedas refinadas: permitirá delinear precisamente las personas a contactar.
6. Hacer preguntas: tendientes a desarrollar nuestra marca personal y que no sean interpretadas como una búsqueda de trabajo desesperada.
7. Estar visible, responder preguntas: al igual que la sugerencia de Karwoski, reforzar nuestro “*branding*” a través de contestar preguntas, mostrándonos expertos.
8. Pedir introducciones: redactarlas concisamente, con formalidad, con un mensaje personalizado y procurando que la contraparte tenga plena visibilidad de nuestro perfil.
9. Monitorear actualizaciones: estar permanentemente actualizado de los cambios para responder y accionar en consecuencia, usufructuando las novedades.
10. Utilizar la herramienta “buscador de empleo”: no sólo aplicar formalmente a las vacantes sino abordarlas desde nuestra *network*.
11. Grupos: incorporarse a grupos relevantes, agregando valor y sustancia a nuestro perfil.
12. Compartir conocimientos de LinkedIn: compartir técnicas y tácticas para refinar y capitalizar profundamente los beneficios de la herramienta. Mientras se enseña algo acerca de LinkedIn, probablemente se aprenda algo a cambio también.

²⁶ Alba, J. (2007). *I’m on LinkedIn, now What???*. Cupertino, California: HappyAbout.info

CAPITULO 7: GENERACION Y

Según Miguel Terlizzi (Director General de Human Capital, consultora en Recursos Humanos), “el pasaje de la sociedad industrial a la del conocimiento, la información y la revolución tecnológica han producido profundas transformaciones y cambios de paradigmas en muy poco lapso de tiempo. Actualmente, la mayoría de los líderes en las organizaciones pertenecen a las generaciones conocidas como "*Baby Boomers*" que conforman la franja etaria de más de 45 años de edad y desarrollaron sus competencias a nivel sistemas con lenguajes de programación y tecnología que se han tornado obsoletos". Recordemos que "*Baby Boomers*" suele denominarse a los nacidos entre los años 1946 y 1960.

“El concepto de convergencia desde el punto de vista de los servicios y de la tecnología en las que todas las empresas se ven afectadas en la incesante evolución y aceleramiento del progreso, no detiene su marcha y lo hace de manera exponencial”, según Terlizzi²⁷.

Francisco Jueguen (Licenciado en Comunicación Social y Magister en periodismo de la Universidad Torcuato di Tella) en su artículo publicado en el diario La Nación²⁸ hace referencia a una encuesta del sitio ZonaJobs donde la utilización de herramientas en la era 2.0 es mayor cuando el *target* de reclutamiento son empleados jóvenes. Allí menciona que los perfiles son buscados en LinkedIn, Facebook o Twitter y en las relaciones que se establecen en esos espacios virtuales.

La tecnología permite atraer nuevos talentos, conocerlos y mostrarles el ámbito en el que podrán desarrollarse, pero también es importante para los que ya trabajan en la empresa. Alejandro Melamed, Director de Recursos Humanos de Latinoamérica Sur de Coca-Cola, señala que, en lo que refiere a la selección de talentos, utilizan varias herramientas virtuales actualmente²⁹.

Según Marilina Esquivel³⁰ (Licenciada en Periodismo de la Universidad del Salvador), los Y no son una generación perdida ni sólo buscan divertirse, son comprometidos, pero les gusta el cambio y exigen un balance entre trabajo y vida privada y además, en 2025, se estima que el 75% del mercado del trabajo estará ocupado por esta Generación Y. Si bien las posibilidades de formación están más al alcance de la mano gracias a la tecnología, estos jóvenes demandarán la mayor construcción de su carrera posible en el ámbito laboral.

²⁷ Terlizzi, M. (2012/Marzo). Convergencia y Liderazgo de Nuevas Generaciones. Hucap (Human Capital) Newsletter 33

²⁸ Jueguen, F. (2011, 28 de Agosto). Especial generación Y. Diario La Nación

²⁹ Horovitz, H. (2011, 28 de Agosto). Las empresas reclutan en el mundo virtual. Diario Clarín, Sección Economía

³⁰ Esquivel, M. (2011, 28 de Agosto). Mitos y Verdades de los Y. Diario La Nación

Es una generación con mucha sensibilidad en el uso del tiempo y el manejo de sus prioridades. Al decir de Miguel Carugati, manager ejecutivo de Page Personnel, la palabra clave para interesarlos es *desafío*, y necesitan estar motivados. “No toleran las reuniones sin sentido, en las que no se aporta nada al trabajo y les generan una pérdida de tiempo. La responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran el sentido de lo que están haciendo”, dice el ejecutivo. “Esta es una generación muy comprometida”, continúa Carugati. El consultor explica que los trabajadores Y hacen todas las tareas que les son asignadas en tiempo y forma porque se enfocan en cumplir los objetivos, pero advierte que “cuando se les marca determinado camino para llegar a un resultado, ellos van a tomar sólo la parte de adónde tienen que llegar y van a tratar de modificar el camino”. Esto no significa que no cumplan, sino que buscan mayor eficiencia. “Si pueden hacer las cosas de una forma diferente para realizarlas más rápido y mejor, lo harán”, explica Carugati. No permiten que el trabajo les quite tiempo para lo que consideran importante. Y además es una generación que viene a desafiar los paradigmas de las generaciones anteriores.

En cuanto al rol de la tecnología en la fidelización, apunta que "es clave para que los empleados tengan una mejor performance en sus tareas y puedan, asimismo, disponer de herramientas que les permitan encontrar un balance entre su vida personal y laboral". Melamed resalta que los empleados en Coca Cola "tienen acceso irrestricto a Internet, disponen de *laptops*, *smartphones* y *tablets*. También tienen a disposición tecnologías para trabajar a distancia y mantener comunicaciones a través de Skype y videoconferencias", todo ello sin dudas requisitos que la Generación Y –siempre hiperconectada- demanda de su empleador.

Las empresas están trabajando fuertemente para seducir a esta generación no sólo a través de las herramientas tecnológicas y al momento del reclutamiento, sino generando espacios flexibles y coloridos, salas de juego, etc. pues estos jóvenes están obsesionados por vivir el presente y requieren desestructuración y flexibilidad. La incorporación de *boxes* para descansar, estaciones de trabajo a medida y personalizables, espacios de recreación, flexibilidad de horarios y vestimenta, todo ello está revolucionando las organizaciones y hace que la Generación Y trabaje mejor, rindan más y ello se vea reflejado en las encuestas de clima laboral (Revista Apertura, Diciembre 2011, “Seduciendo a la Y”)³¹.

Según una encuesta de “Experience, Inc” (proveedor líder de información y servicios para estudiantes en Estados Unidos) de 2008, 70% de los empleados de Generación Y dejan sus trabajos voluntariamente en los primeros 2 años. En el nuevo mundo del trabajo, los empleados son tan buenos como su performance en su última asignación, puesto, o proyecto (la marca personal es la única moneda de valor aceptada). El Departamento de Trabajo de Estados Unidos estima que los graduados universitarios por estos años habrán tenido entre 10 a 14 trabajos diferentes para cuando alcancen los 38 años de edad, en este contexto ultra dinámico.

³¹ Quiroga, C. (Diciembre 2011). Seduciendo a la Y. p. 162. El Cronista Comercial, Revista Apertura.

Si a alguien debemos atribuir el impacto de la web y las redes sociales en nuestra vida hoy, ciertamente ésa sería la Generación Y, la cual se diferencia drásticamente de las antecesoras Generación X y *Baby Boomers* en ciertos aspectos. En principio, la Generación Y o *Millennial* posee gran adaptabilidad a los cambios y exigencias del entorno y tiene la capacidad de realizar diversas tareas simultáneamente. Desean trabajar en una profesión por la cual sientan un genuino interés y cuyas tareas los motiven y desafíen. Por otro lado, buscan el reconocimiento de sus colegas y jefatura y valoran también la diversidad y la autenticidad de quienes trabajan con ellos. Asimismo, desean que su jefe pueda comunicarse y otorgarles *feedback* constantemente. Ciertamente, es una generación que busca disponer de más tiempo para sus hobbies y sus afectos como así también para generar un impacto a nivel comunitario a través de acciones de voluntariado y RSE (Responsabilidad Social Empresaria). Por último, aquellos que pertenecen a la Generación Y nacieron y crecieron en la era de la información, especialmente luego de la masificación de internet, con lo cual es una generación que no le teme a experimentar con la tecnología. Este deseo de explorar permanentemente con ella y al mismo tiempo usarla para colaborar con sus colegas y su comunidad se transfiere también a los medios en los cuales participan, entre ellos las redes sociales. Indudablemente, esta generación vive conectada 24x7 (24 horas, los 7 días de la semana) y es la que arrastra a las demás generaciones al mundo del "*social media*".

Repasemos las conclusiones (casi igualmente distribuidas entre beneficios y perjuicios) de un trabajo efectuado por Pew Research Center (organización estadounidense generadora de información estadística independiente con sede en Washington DC, Estados Unidos) publicado por Reuters, respecto del mundo tecnológico y su relación con esta Generación Y en Estados Unidos, precisamente. Apoyados en 1.021 expertos en tecnología, críticos y estudiantes, el estudio indica que hay una buena posibilidad de que los niños de hoy, siempre conectados a los medios electrónicos, finalmente se conviertan en brillantes y ágiles dirigentes si es que no terminan siendo personas dispersas en el terreno intelectual, incapaces de concentrarse lo suficiente para disfrutar de un buen libro, por ejemplo.

Según la encuesta, el 55% coincidió con la afirmación de que en el año 2020 los cerebros de los jóvenes estarán "conectados" de forma diferente que los que tienen más de 35 años, y tendrán buenos resultados a la hora de encontrar respuestas rápidamente y sin atajos en su proceso mental. Pero el 42% se mostró pesimista, coincidiendo con una segunda afirmación: que en el 2020 los jóvenes usuarios de tecnología se distraerán con facilidad, carecerán de herramientas para pensamientos complejos y sólo buscarán la gratificación instantánea.

"Existe una tensión en curso entre los aspectos positivos y negativos que prevemos", sostiene Janna Anderson, profesora asociada de la Universidad Elon de Carolina del Norte y una de las autoras de la investigación. Los participantes en la encuesta dieron predicciones coherentes

respecto a las habilidades que los jóvenes necesitarían en el 2020, incluyendo la solución de problemas públicos mediante trabajo cooperativo, la búsqueda eficaz de información *online* y el sopesar la calidad de la información.

"En contraste, la capacidad de leer una cosa y pensar con intensidad al respecto durante horas no es que no sea trascendental, pero será mucho menos trascendental para la mayor parte de la gente", dijo Jonathan Grudin, principal investigador de Microsoft y uno de los que contestaron a la encuesta, en sus declaraciones incluidas en el informe Pew. Muchos de los encuestados respaldaron la introducción de reformas educativas para hacer que los jóvenes distraídos sean más capaces de manejar la tecnología siempre presente y concentrarse. Incluyeron pausas, meditación, áreas de silencio y permanecer sin dispositivos con conexión a internet. Mucho más drástico, Álvaro Retena, especialista en tecnología de Hewlett-Packard, prevé un estancamiento en la tecnología e incluso en la literatura ya que pronostica que los períodos de atención se acortarán.

En los próximos párrafos introduciremos puntos de contacto para vincular los temas aquí tratados con los últimos dos capítulos de este estudio (*Recruiting* y *Personal Branding*), basados en encuestas y opiniones de especialistas.

Desde hace algunos años, en el mundo de la búsqueda y atracción de recursos humanos se ha comenzado a hablar de la "guerra por el talento" haciendo alusión a la cada vez más reñida búsqueda que enfrentan las compañías por cubrir sus vacantes con potenciales colaboradores que cuenten con "skills" específicos (generalmente habilidades blandas en ideal combinación con solidez técnica) como así también la capacidad de navegar la incertidumbre y la ambigüedad de los tiempos económicos que corren, al extremo cambiantes e impredecibles. Para las empresas argentinas, la demanda insatisfecha ha llegado al 80% en los últimos años para ciertas industrias tales como la Tecnológica y la Construcción entre otras, alentadas por medidas específicas de su sector o circunstancias de *boom* de la industria. Este fenómeno no es característico sólo de nuestro país o Latinoamérica, sino que en el resto del mundo también se han encontrado con gran dificultad para hacer frente a esta falta de oferta calificada. Es por ello que las empresas y los departamentos de Recursos Humanos han comenzado a adoptar nuevos métodos en materia de reclutamiento de talento, en busca de mejores resultados. De esta manera, las redes sociales empiezan a tomar la delantera al momento de crear una marca empleadora ("*employer branding*"). Al respecto, Paula Molinari, Directora de la prestigiosa consultora Whalecom y profesora de la Universidad Torcuato di Tella, mencionaba en un artículo sobre esta temática en la edición de ERGO Enero-Febrero 2009: "Las empresas exitosas en el siglo XXI serán aquellas que logren captar y retener a la mejor gente. Para ello deberán invertir en el desarrollo de su marca de empleo, elemento que se convertirá en uno de los principales activos intangibles".

Efectivamente, la marca empleadora está relacionada con el posicionamiento de las empresas en los medios, incluidas las redes sociales. Otro estudio de Manpower, similar al planteado en el Capítulo 2, en una encuesta realizada en 2009 entre 34.000 empleadores de 35 países afirma que “casi el 50% de los encuestados creen que las redes sociales pueden brindar algún beneficio, entre los que se destacan la construcción de la marca (20%), fomentar la colaboración y la comunicación (19%) y reclutar talento nuevo (15%)”. Otros estudios internacionales como el realizado por el portal laboral CareerBuilder, también del 2009, nos revela que “el 18% de las empresas consultadas dice haber encontrado información en las redes sociales que les ha hecho tomar la decisión de contratar a un candidato”. En cuanto a los principales motivos, el 50% menciona que el perfil del candidato en la red social consultada dio un buen “*feeling*” sobre la personalidad del candidato y su “*fit*” con la empresa. Asimismo, un 19% observaba que colegas y jefes habían posteado referencias positivas respecto al candidato. Por último, en la encuesta realizada por el portal laboral Jobvite (2009), el 68% de las empresas consultadas alegaba que usa redes sociales para apoyar los esfuerzos de reclutamiento. Aquellas más utilizadas según la encuesta resultaron ser LinkedIn en un 95% (de gran similitud con el trabajo de campo expuesto al final de este estudio) y seguidamente Facebook (59%) y Twitter (42%). Por otro lado, un 66% de las compañías afirmaba haber contratado de manera satisfactoria a un candidato a través de reclutamiento en redes sociales. Al ser consultadas por las principales fuentes donde se realizaría la mayor inversión durante el transcurso del año, si bien un 76% contestó que la realizaría para incrementar la efectividad de los programas de referidos, un 72% contestó que su inversión sería en redes sociales. Atrás quedaron inversiones en las webs corporativas (64%) o los portales de empleo (9%).

CAPITULO 8: SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

Contar con recursos talentosos es crítico para el éxito de una organización, y para ello es necesario seleccionarlos y reclutarlos primero, lo que es una tarea desafiante y no menos sencilla. El reclutador en su rol debe tomar decisiones importantes, decidir el “*target*”, el canal a utilizar, el mensaje a enviar a los candidatos, cómo enfocar los recursos de reclutamiento, etc. De no hacerse correctamente, podría ello devenir en alta rotación de personal, incorporación de aspirantes no calificados adecuadamente y perjuicios en la utilización de los presupuestos para tales efectos. Es sabido que la revolución de las redes sociales y los medios 2.0, como se ha venido sosteniendo a lo largo de este trabajo, ha repercutido profundamente en la dinámica del reclutamiento y selección de candidatos. Las nuevas herramientas tecnológicas ofrecen innovadores formatos tales como entrevistas vía Skype, búsqueda de recursos en Facebook, ferias virtuales de empleo y currículums

en video en YouTube. Allí los empleadores buscan descubrir el perfil del candidato, sus relaciones, sus hobbies, el entorno social, las referencias profesionales, etc.

En su trabajo "*Effective Internet Presence*"³², el consultor especialista en Estrategias Virtuales y Seguridad Informática Ted Demopoulos sostiene que es casi improbable llegar a una entrevista presencial sin haber sido "Googlead" (testado en el motor de búsqueda de Google) por la consultora. Y sostiene "si alguien no existe *online*, ¿existe realmente?". Basándose en estadísticas de *ExecuNet.Com*, Ted asegura que 83% de los reclutadores utilizaron motores de búsqueda en 2007 en relación a sus candidatos y 75% lo habían hecho en 2005.

Sin dudas que la búsqueda de recursos humanos a través de las redes sociales, es una tendencia que crece y muchas compañías ya incorporaron activamente a *LinkedIn*, *Facebook* y *Twitter* como herramientas de búsqueda de candidatos y fidelización.

Según SHRM (Society for Human Resource Management) en su publicación "*Recruiting and Attracting Talent*"³³ coexisten 2 estrategias en cuanto a los métodos de reclutamiento basados en redes sociales. La primera, cuando la empresa publica un aviso en un sitio (*LinkedIn*, *Facebook*, etc.). La segunda es mucho más selectiva, y consiste en contactar directamente a los candidatos que figuran en una red (por ejemplo, utilizando el motor de búsqueda de *LinkedIn*).

Las áreas de Recursos Humanos de las organizaciones están incorporando los múltiples adelantos de la tecnología para distintos usos: obtener y retener talento, facilitar la comunicación interna y, sobre todo, para conocer más en profundidad el perfil de los actuales (y futuros) empleados. "Los encargados de Recursos Humanos cuentan hoy con las redes sociales, los sitios de búsquedas laborales en Internet, la posibilidad de pedir que se cargue el Curriculum Vitae en la página web de su compañía y las redes de contactos profesionales, en las cuales pueden buscar los antecedentes de las personas, obtener recomendaciones de los ex compañeros y hasta verificar las referencias que están en el curriculum", destaca Gabriel Agnoli, socio de BTR Consulting (Business, Technology & Risk Consulting, consultora argentina especializada en negocios, procesos, tecnología y administración de riesgos). "Incluso, en algunos casos, las empresas ya están generando entrevistas virtuales con sus candidatos (a través de Skype, por ejemplo). La tecnología fue cambiando de tal manera que si hoy nosotros no encontramos un trabajo, seguramente el trabajo nos encontrará a nosotros", agrega Agnoli³⁴.

³² Demopoulos, T. (2008). *Effective Internet Presence* <http://effectiveinternetpresence.com>

³³ SHRM Foundation. (2009) *Recruiting and attracting talent*, p. 13. www.shrm.org/foundation

³⁴ Horovitz, H. (2011, 28 de Agosto) Las empresas reclutan en el mundo virtual. *Diario Clarín*, Sección Economía

En línea con las nuevas prácticas tecnológicas de reclutamiento, citemos la nota “Los recursos humanos se suben a la nube” (Diario La Nación, 13 de Noviembre 2011) donde encontramos que cada vez más consultoras ofrecen aplicaciones y gestión del capital humano en Internet, como tantos otros procesos dentro de una empresa. Según los especialistas, los beneficios de esta tecnología son muchos: el acceso geográfico y temporal ilimitado, la mejora en la eficiencia de procesos y el ahorro de costos. Al mismo tiempo, las consultoras advierten que su implementación no es suficiente, pues se necesita luego de expertos para interpretar datos y definir políticas que provoquen los cambios deseados. Hoy día, existe software para administrar personal, definir competencias y objetivos, gestionar procesos de evaluación, capacitación, selección y liquidación de sueldos. “Los relevamientos indican que la tendencia es que los departamentos de Recursos Humanos utilizan cada vez más las herramientas *online*”, señala Cynthia Cuculiansky³⁵ en dicho artículo. “Las herramientas tecnológicas nos permiten acelerar procesos tanto de reclutamiento y selección estratégica, capacitación, desarrollo, como también la comunicación”. La experta señala, sin embargo, que este tipo de acciones “conlleva el riesgo de aislar talentos que no se manejan al 100% en la Nube”. Este tipo de herramientas son además una nueva manera de diversificar los negocios de las consultoras. Por ejemplo, en Alejandra Salinas y Asociados (consultora en Recursos Humanos especializada en *Headhunting*, *Outplacement*, *Desarrollo* y *Outsourcing*, miembro de Talent Hunters Americas) ofrecen cuatro herramientas virtuales que buscan “optimizar los resultados” de los departamentos de Recursos Humanos. En principio, tienen un *test online* para descubrir el pensamiento natural de una persona, una herramienta para gestionar talento, un aplicativo para encuestas organizacionales, y otra prueba autoadministrable para trabajar competencias blandas. A modo de conclusión, “Las herramientas son sólo una parte”, dice María Rosanna Molinos, Gerente de desarrollo de talento de dicha consultora, “a los datos hay que sumarles inteligencia y conocimiento”, sentencia³⁶.

De acuerdo al sitio “*Marketyou.com*”³⁷, “los avances tecnológicos nos permiten explorar nuevos horizontes dentro del mundo de los procesos de selección. Las redes sociales o las nuevas plataformas *online* son claros ejemplos de ello y son una muestra de la evolución de las necesidades que plantea el mercado laboral, tanto desde el punto de vista de las empresas como de las propias personas. La internacionalización del mercado laboral o la movilidad geográfica que se requiere actualmente, aunque sea dentro de un mismo país, son algunas de estas nuevas características dónde los nuevos elementos tecnológicos se postulan para dar solución a los problemas inherentes a ellas”.

³⁵ Socia de BDO, Lic. en Psicología (UBA) y con un posgrado en Gestión integral de Recursos Humanos en la Universidad de Barcelona

³⁶ Horovitz, H. (2011, 28 de Agosto). Las empresas reclutan en el mundo virtual. Diario Clarín, Sección Economía

³⁷ La videoconferencia, el complemento ideal en un proceso de reclutamiento cada vez más internacional. (Blog Personas Humanas de MarketYou) www.marketyou.com

Allí se plantea que "la videoconferencia es el mejor ejemplo de estas nuevas tendencias y ya se está poniendo en práctica en muchas organizaciones. Los expertos del sector, que ya confirman su rápida implantación, ven en ella una herramienta igual de útil que la propia entrevista en sí. Además, la videoconferencia significa para las organizaciones toda una reducción de tiempo debido a los viajes o al hecho de acortar los procesos de selección, entre muchos otros factores".

Más allá de las ventajas que brinda la tecnología, hay ciertas cuestiones implicadas en el acceso a las redes sociales que no deben descuidarse: "Hay que estar atentos a la exposición que genera la publicación de información en estas páginas, que pueden conducir a situaciones ya conocidas, como casos de acoso, suplantaciones de identidad o a la creación de perfiles falsos. Es necesario aprender las reglas del juego y acomodarse a todas las ventajas, sin perder de vista aquello que se puede generar por intentar sacar provecho de la utilización de algo que recién estamos comenzando a conocer", advierte el consultor Gabriel Agnoli³⁶.

Repasando a continuación la opinión de más especialistas, Débora Roitman, Gerente de Recursos Humanos de Webar (agencia de publicidad especializada en comunicación digital), señala que "estar actualizados tecnológicamente es clave para entender qué competencias necesitamos encontrar entre los candidatos que contratamos, saber dónde buscarlos y cómo motivarlos para que se sumen a nuestro *staff*: capacitarlos, desarrollarlos y retener a esta generación (Y) que tiene una relación tan estrecha con la tecnología e Internet". Webar utiliza fundamentalmente LinkedIn, Facebook y Twitter, aunque tampoco deja de lado Messenger y Skype. Estas dos últimas son muy útiles, según Roitman, para el trabajo diario, a pesar de que en muchos lugares se prohíba a los empleados el uso de alguna de las redes sociales o de estas herramientas. "Es cada vez más la cantidad de gente que nos dice que ha tomado la decisión de ingresar a nuestra empresa luego de haber visto en nuestro perfil de Facebook que ofrecemos un buen clima laboral, a partir de casos de ascensos, experiencias en el exterior, eventos sociales, etc.", agrega Roitman³⁶.

María Delgado, gerente de Recursos Humanos de Paradigma (consultora que desarrolla proyectos de *management*, procesos y sistemas), enfatiza el rol que cumple la tecnología en la etapa de incorporación de personal: "La búsqueda de candidatos a través de la Red, de manera proactiva en medios como LinkedIn o Facebook, o de manera reactiva en las páginas web de empleos brinda una excelente posibilidad de lograr un alcance muy amplio y de multiplicar el número de solicitudes recibidas en tiempos muy cortos. La selección de Curriculum Vitae también se ve facilitada por la posibilidad de segmentar a través de búsquedas automáticas en función de ciertos criterios definidos para el puesto"³⁶.

Como se viene sosteniendo, a la hora de buscar nuevos integrantes para sus equipos, muchas compañías utilizan LinkedIn, pero cada vez más son las organizaciones que crean su propia *Fanpage* (“*Branding*” a nivel corporativo, como ya se introdujo en el Capítulo 7) para publicar sus búsquedas en Facebook o cuentas en Twitter para dar a conocer sus vacantes. También lo hacen los portales de empleo, este es el caso de *Trabajando.com* que utiliza estas herramientas hace varios años a través de su LinkedIn, Facebook y Twitter, donde diariamente publican sus ofertas más relevantes del día.

Recientemente el portal regional líder en empleos ejecutivos *Execuzone.com*, con 12 años de trayectoria, ha incorporado la funcionalidad de importar el Currículum Vitae directamente desde LinkedIn.

Retrotraigámonos un momento y recordemos que antes llevaba gran cantidad de tiempo imprimir el Currículum Vitae y repartirlo entre las distintas organizaciones, en tanto que hoy sólo es necesario utilizar unos minutos para hacer uso de una gran lista de contactos y con sólo un *click* es posible que el currículum circule entre cientos de personas que podrían estar buscando algún perfil que se adecúe a las características propias de un usuario de esta red. Las redes están desarrolladas para que los miembros puedan establecer intercambios de información o sus Currículum Vitae con los encargados, gerentes o directores de recursos humanos de miles de empresas. Parte del éxito de quienes pertenecen a estas redes sociales, se relaciona con la actividad constante que registren, es decir, que tengan participación en foros, debates, desarrollen marketing personal para hablar sobre sus habilidades laborales, para que, cuando se abra una vacante, puedan ser tomados en cuenta por los reclutadores (lo que forma parte del *Personal Branding*, ya mencionado anteriormente y tratado en detalle en el próximo capítulo).

Desde la perspectiva de reclutamiento, es conveniente contactar a personas con las que se tenga afinidad laboral y recordar que estos contactos además de ser un medio para obtener una entrevista, pueden ser instructores en la carrera profesional. Además de ello, es recomendable utilizar palabras claves que resalten la industria en la que se desempeña, ya que la mayoría de los reclutadores realizan búsquedas de candidatos o nuevos contactos mediante estas palabras, para acotar los resultados y precisar el objetivo pretendido, evitando sobreabundancia de resultados de candidatos sin correspondencia con la búsqueda.

Pablo Molouny, Gerente General de *Trabajando.com Argentina* señala en su propio *website*: “la inmediatez en la que vivimos y las nuevas tecnologías diversificaron las formas en las que se busca trabajo o se asesora laboralmente. Es ahora el momento en el que tanto usuarios como empresas debemos ser flexibles y creativos para buscar y acercar las ofertas laborales, es

necesario aprovechar las herramientas tecnológicas y hacer uso de éstas de manera que podamos explotar todas las posibilidades para abrir puertas y ofrecer entrevistas, y para las empresas encontrar al mejor candidato”.

Carlos A. Vargas Hernández, asegura que la principal fuente de generación de trabajos es desarrollar nuestra propia red de contactos a tiempo, a lo que tenemos que vincular nuestra mercadotecnia (“*marketing*”) personal basada en el autoconocimiento. Sugiere fijarnos nuestro objetivo laboral, y trazar un plan en consecuencia, recomendando en términos prácticos dedicarle 4 horas diarias al proceso de inserción laboral.

Por otra parte, analicemos algunos aspectos negativos o hipótesis de conflicto planteadas por Diego Kirschenbaum, Director de la consultora Capital Humano³⁸. La transparencia y abundancia de la información puede ser de tal magnitud que eventualmente el campo personal, íntimo de la persona, llega a entremezclarse con el profesional. Las redes sociales son claramente fuente de información para los empleadores y por lo tanto una foto quitada de contexto o una celebración entre amigos puede esmerilar una imagen impoluta de seriedad y compostura evidenciada en un proceso de selección y en sucesivas etapas del proceso de reclutamiento. Es aquí donde la delgada línea se hace incluso difusa y descansan las decisiones en el criterio profesional del especialista en Recursos Humanos.

Kirschenbaum compartió en su artículo publicado por el prestigioso Diario La Nación, un estudio presentado en la 4ta. jornada de privacidad de datos de Microsoft entre potenciales empleadores de los Estados Unidos donde el 70% de los encuestados indicó que habían descartado a un candidato sobre la base de información encontrada en Internet. El autor ofrece algunas medidas preventivas para los candidatos, tales como ser cuidadosos en la configuración de los perfiles de privacidad, separar los perfiles personales de los profesionales, someterse a sí mismo a una búsqueda en los motores más populares, etc.

En línea con lo anteriormente mencionado, Ana Falbo (Licenciada en Relaciones Internacionales y Master en Periodismo de la UTDT) en su artículo también de La Nación reconoce que “La reputación se juega online”³⁹ ya que compañías y empleados difunden mensajes en la *Web 2.0* que pueden provocarles un perjuicio en su imagen y, en ocasiones, hasta se pone en peligro el puesto de trabajo.

Según la periodista, Internet y las redes sociales son virales; es decir, tienen alcance inmediato a millones de personas en el mundo. Cuando está en juego la imagen corporativa o la propia

³⁸ Kirschenbaum, D. (2012, 29 de Enero). Las redes sociales, una amenaza laboral. Diario La Nación

³⁹ Falbo, A. (2011, 31 de Julio). La reputación se juega online. Diario La Nación

reputación del empleado, hay algunos códigos que aconseja conviene tener en cuenta. Recomienda a las compañías tener reglas internas dado la gran cantidad de empleados presentes en las redes sociales, y que inclusive las usen a través de las propias herramientas de trabajo corporativas. Según un reciente relevamiento de Adecco (líder mundial en contratación de personal y con más de 30 años en Argentina) entre 100 de las principales firmas de la Argentina, el 62% dijo que no contaba con ninguna regulación al respecto. Sin embargo, es necesario tener una política clara sobre los cuidados necesarios para evitar que se dañe la imagen de la firma.

Según Adecco, el 41% de las empresas consultadas afirmó que el uso de las redes sociales que no están relacionadas con el trabajo afecta la productividad. Es más, un 40% de las firmas no permite su uso en horario laboral. A pesar de ello, las redes sociales llegaron para quedarse. "Generar mayor visibilidad de la empresa en las redes es muy bueno", dice Alejandro Sewrjugin, Lic. en Administración (UBA) y CEO de VFound, una compañía de marketing en la Web.

Los psicólogos dedicados al *coaching* y recursos humanos también se han aficionado a hurgar en la red con el fin de evaluar la personalidad del futuro empleado. "Las redes sociales son ventanas que muestran de forma más natural cómo se comportan las personas, ya sea para bien o para mal", afirma el psicólogo sociolaboral Alfonso Alcántara, *coach* de profesionales y emprendedores en reputación digital⁴⁰.

"Si un joven nunca publica en Facebook que lo está pasando bien con sus amigos a lo mejor eso demuestra que no sabe relacionarse", explicó. "También pasa lo contrario, que se publica algo en Internet y eso arruina su reputación. En principio, ya por estar en las redes se demuestra una personalidad más abierta, que está a la vanguardia", explicó Alcántara⁴⁰.

"Los que acuden más a Twitter suelen ser los que más interesados están por la información y los contenidos. Por su parte, los que usan más Facebook, son personas con más inteligencia emocional, ya que le dedican más tiempo a las personas que a los contenidos. Por otro lado, los que se dedican a LinkedIn suelen ser personas más centradas en el negocio, personas que están enfocados en objetivos muy concretos".

En el caso de LinkedIn, donde muchos cuelgan su Curriculum Vitae, Alcántara señaló que "aquellas personas que suelen presentarse con su título educativo en primer lugar demuestran inseguridad. Es mejor poner tus habilidades, tu puesto de trabajo, si eres director o comunicador", recomendó.

⁴⁰ Aradas, A. - BBC Mundo. (2012, 28 de Marzo). Todo lo que las redes sociales dicen sobre vos. Diario La Nación.

Pero uno de los elementos más importantes, señaló Alcántara, es que esté balanceado lo que llama el "triángulo de las Bermudas", es decir, que haya cierta coherencia entre la foto, el nombre y la biografía. "Esas tres cosas influyen. Si soy una persona emprendedora, salgo con una foto en el trabajo. Así que a la hora de pedir trabajo, ya no basta con un buen traje y controlar los nervios en la entrevista, ya que una entrevista paralela se lleva a cabo en línea y puede detectar cualquier incoherencia en la información que proporcionamos a la empresa"⁴⁰.

Por otro lado, no tener un perfil en LinkedIn por miedo al jefe parece mentira, pero suele ocurrir, y más frecuentemente de lo que se cree. Considerar que construir un perfil en LinkedIn puede estar mal visto por la compañía ya que se puede interpretar como una búsqueda activa de trabajo es erróneo. "Esta red sirve para aumentar el capital social de la persona, que son los contactos, así que no debería ser mal visto por los jefes o las empresas", indica Alejandro Melamed, VP de RR.HH. de Coca Cola⁴¹.

Otro aspecto que puede cerrar puertas es manejarse siempre con el mail de la compañía en la que se trabaja, incluyéndolo en los perfiles de las diferentes redes sociales. "Hace un tiempo, la empresa para la que trabajaba me despidió y yo solo tenía el *mail* corporativo. Allí quedaron todos mis contactos", es un ejemplo de lo sucedido a un profesional *senior*. El mail personal es el abecé de la propia identidad en la Web y debe ser el básico en las redes sociales a las que se pertenece.

He aquí algunos consejos de parte del directivo de Coca Cola y de otros especialistas a la hora de buscar un empleo, para conocer ciertos ítems básicos y no caer en errores que hagan que la tecnología vaya en contra del objetivo y termine perjudicando al interesado:

- No buscar trabajo sólo a través de Facebook, Twitter o LinkedIn: el primer error sería utilizar las redes sociales como único medio para encontrar trabajo. Si bien cada vez más empresas buscan candidatos a través de éstas, descansar en esa comodidad no es aún ciento por ciento confiable. Daniel Serra, Gerente General del sitio de empleo ZonaJobs, hace hincapié en este punto: "Los empleos no están en las redes sociales, sino en los sitios de empleos. Es más, navegando el Facebook de ZonaJobs no encontrarán empleo".
- Tener el perfil de LinkedIn siempre actualizado y con fotos acordes con el mundo empresarial.
- Dar datos verdaderos y ser cuidadosos con los contenidos que se publiquen. "Es cada vez más fácil investigar a un candidato", explica Melamed, que también aconseja ser precavido con el contenido que se publique en la web. "Cuando uno busca trabajo es importante saber que lo que esté publicado es lo que el otro va a ver de uno. Hoy es muy fácil acceder a esa información porque todo lo privado se hace público en la web", agrega.

⁴¹ Falbo, A. (2011, 31 de Julio). La reputación se juega online. Diario La Nación

- El efecto que comentarios y fotos publicados tengan a la hora de seleccionar a un candidato es zona de debate. Daniel Iriarte, Economista y Director de Michael Page, sostiene que muchas veces la vida personal de un postulante *junior* (recordar lo tratado en el Capítulo 7 de Generación Y) tiene mucho peso en la decisión final del empleador. “Se observa más la vida y el contexto social de la persona que sus aptitudes, para asegurarse de que su comportamiento sea acorde al perfil y la cultura de la empresa”, señaló. Por el contrario, Sierra de ZonaJobs considera que no se puede juzgar a una persona por su vida personal y que el foco siempre tiene que estar puesto en la función profesional que se tendrá en la compañía. Frente a las diferentes posturas, una solución inmediata -aunque no siempre efectiva- podría ser mantener en privado la información, al menos de los perfiles de las redes sociales, para evitar que cualquiera pueda acceder a datos, fotos y comentarios propios. “En vez de dejar de subir contenido, hay que restringir la entrada a personas que no tengan tu autorización. En Facebook cada vez la gente es más transparente con su vida privada, por eso lo quiere lejos del ámbito profesional”, dice Sierra.
- Ser precavido con el pedido de referencias: los especialistas advierten sobre la explotación de algunas herramientas de las redes sociales y explican que, por ejemplo, solicitar recomendaciones laborales, una de las opciones de LinkedIn, a todos los contactos de la red puede ser un arma de doble filo porque son elementos que no se pueden controlar y quizás algunos den referencias negativas sobre uno, a pesar que existen mecanismos para filtrarlas formalmente en el *website*.
- Manejar la formalidad en las redes: es conveniente ser selectivo cuando se intenta sumar personas a las redes de contacto. Muchas veces se entra en la informalidad demasiado rápido y se invita a una persona a través de una red como Facebook, que está orientada más para amistades. Asimismo, muchos lo hacen por una red profesional como LinkedIn, pero no anticipan quiénes son ni el motivo por el cual se contactan. “Hay gente que me pide autorización en LinkedIn sin explicarme quiénes son. Si no encuentro algo en su perfil que me relacione con esa persona, no acepto la invitación. Es importante diferenciar el espacio personal del laboral”, remata el representante de Coca Cola, Alejandro Melamed.

CAPITULO 9: “PERSONAL BRANDING” (MARCA PERSONAL)

Federico Barcos, Gerente de Nuevos Negocios de la consultora de Recursos Humanos Von der Heide, nos desafiaba: ¿Alguna vez te googleaste? Y señala que en el mundo de las relaciones laborales eso de mostrarse a través de la red es uno de los pilares del *Personal Branding*, reflejando un cambio de paradigma. Según Barcos, muchas veces la presencia en YouTube, Flickr

o LinkedIn, conlleva información más rica e importante que todo lo trabajado o estudiado en la vida, a riesgo de parecer una aseveración extrema. Por eso, agrega que “la información que cada persona sube a la red complementa el perfil profesional y es clave hacerlo seleccionándola y eligiendo aquellos aspectos más favorables, para sentirse más cómodo y construir la marca propia”.⁴²

La Marca Personal (en inglés *Personal Branding*, nombre del presente capítulo, y aquí utilizados indistintamente) es un concepto de desarrollo personal consistente en considerarse uno mismo como una marca, que al igual que las marcas comerciales, debe ser elaborada, transmitida y protegida, con ánimo de diferenciarse y conseguir mayor éxito en las relaciones sociales y profesionales. El concepto de marca personal está lejos de tratar de convertir a las personas en objetos materiales, por el contrario, trata que la persona no sea catalogada como un currículum vitae inanimado, desapercibido, igual a otros, sino que la persona sea vista como diferente y capaz de aportar su valor único e irreplicable.

Según Paula Molinari (CEO y fundadora de Whalecom, como ya se introdujo en Capítulo 8) se trata del “proceso a través del cual los individuos se diferencian identificando y articulando su propuesta de valor única, para luego comunicarla (“*leverage*”) a través de determinadas plataformas con un mensaje e imagen consistentes para lograr un fin específico”.

Recalemos a continuación en el *bestseller* internacional “*Me 2.0, Four Steps to Building Your Future*”⁴³ de Dan Schawbel (consultor, gurú y experto en *personal branding*, dueño de Millennial Branding, LLC) que enseña a los estudiantes universitarios y a aquellos que son nuevos en el mundo del trabajo, cómo crear y promocionar sus marcas personales para que puedan abordar el mercado laboral con confianza en lugar de cierto temor e incertidumbre. El autor alienta a la construcción de una marca personal mediante el uso de diversas herramientas en línea. La misma no sólo ayuda a obtener un trabajo y crecer profesionalmente, sino que también conduce a las oportunidades y al progreso. A pesar de que las personas suelen considerar un “yo, yo, yo” como una actitud y auto-promoción con connotaciones negativas, Schawbel asegura que tiene sentido centrarse en sí mismo a medida que se construye la marca personal. Después de todo, uno mismo debería ser la persona más idónea para anunciar habilidades y conocimientos, sin caer en una auto-promoción frívola o egoísta, pero sí potenciar el desarrollo de la reputación personal en un ambiente actual ultra dinámico.

Un estudio de Pew Internet & American Life Projects de 2008 señaló que en 2007 el 47% de las personas reconoció haber buscado información sobre sí mismo *online*, versus un 22% de 2002.

⁴² Daporta, M. (2011, 2 de Septiembre). La Revolución de las Redes Sociales. Diario Clarín. Clarín Mujer.

⁴³ Schawbel, D. (2010). *Me 2.0, Four Steps to Building Your Future*. New York: Kaplan Pub

Sin lugar a dudas, el meteórico surgimiento de Internet ha revolucionado el mercado de trabajo y los métodos tradicionales de comunicación y desarrollo de carrera se están evaporando. Dan Schawbel propone cuatro pasos desarrollar nuestro propio sello: descubrir, crear, comunicar y mantener la Marca Personal:

Descubrir: comprensión acabada y profunda de quiénes somos, qué ruta de carrera queremos tomar, nuestros valores, misión personal y atributos únicos.

Crear: aquí el autor propone concebir un set de herramientas de marca personal (*blog*, sitio web, tarjeta de presentación, Curriculum Vitae, documento de referencia, carta de presentación, perfil de LinkedIn, etc.), todas ellas manteniendo coherencia y consistencia.

Comunicarse: permitir acceso a las herramientas creadas, asistir a eventos de profesionales, escribir artículos para sitios web, blogs, todo ello tendiente a obtener presencia y reconocimiento.

Mantener: crecer y madurar en nuestra carrera, manteniendo actualizado todo lo creado, toda la inversión efectuada. Siempre vigilar de cerca nuestra propia marca “online”.

Como responsables de nuestra marca, somos agentes libres de crear el camino que vincule nuestros talentos e intereses con aquél lugar que deseamos alcanzar. Gracias a la tecnología podemos obtener un efecto análogo a inversiones suculentas de marcas *top* de productos masivos. La audiencia y la potencia de los contactos como amigos, familia, compañeros de trabajo, socios de negocios, etc., hace que ellos hablen de nosotros, emitan referencias, comenten nuestros lanzamientos de productos o nuestros emprendimientos de negocios. El “*Word of Mouth*” (boca a boca) tecnológico no debe ser desestimado. En resumidos términos, la tecnología permite visibilidad para desplegar nuestro valor al mundo, alentándonos a hacer de nuestra vida un gigantesco evento de *networking*.

Paul Kedrosky (Ph.D. de la Universidad de Ontario y MBA en Queen's, periodista de la CNBC televisión) asegura “la marca es todo, y la percepción es el 90% de una marca”, vinculando la construcción de marca a elementos aparentemente secundarios como vestimenta, modales, actitud positiva, y transmitiendo una sensación de confianza, competencia y seguridad a cada persona que encontramos o interactuamos.

Ferrazzi en “*Never Eat Alone*” incentiva a crear nuestra propia marca e invita a indagar en uno mismo qué es lo que nos hace interesantes a los ojos de los demás, lo que genera que agreguemos valor a las redes ajenas. En otras palabras, qué llevamos a la mesa de encuentro

cuando nos sentamos con potenciales conexiones y a la vez qué pretendemos que ellos perciban cada vez que escuchen nuestro nombre (“marca”) a futuro.

Desde un punto de vista corporativo, destaquemos la opinión de Adam Karwoski²³ (introducido en Capítulo 6) quien luego de trabajar 17 años en posiciones ejecutivas en AT&T y Nokia decidió crear Social Brand U, una consultora en *social media* para desarrollar estrategias de marca. Su misión es trabajar con sus clientes para construir valor, al mismo tiempo de crear una marca y generar crecimiento para las organizaciones, todo ello apalancados en el “*social media*”. En otras palabras, su compañía construye relaciones sostenibles y valiosas apasionados por la potencialidad de las redes sociales.

Retomando el artículo de Ana Falbo en La Nación³⁹, la periodista relata algunas situaciones erróneas peculiares, tales como empleados publicando bajo la emoción del enojo en la web e incluso sin chequear el destinatario. Si caen en la tentación de criticar a jefes, a colegas o a la empresa a través de estos medios sin tomar conciencia de la repercusión que estos comentarios pueden tener, estarían en problemas. Por eso se recomienda no publicar en un momento de ira y chequear dos veces el destinatario del post porque, a veces sin intención, un mensaje privado es enviado como público, provocando grandes inconvenientes que ya no tienen marcha atrás. Asimismo, postear información o imágenes perjudiciales para la reputación de la empresa o incluso confidenciales es una conducta inaceptable dentro de las compañías. Es importante separar el mundo personal del laboral y proyectar posibles consecuencias antes de actuar.

En otras ocasiones, actuar como vocero, sin serlo, no es recomendable. Según los especialistas es muy común que algunos empleados actúen, por Facebook o Twitter, como voceros de la empresa, creando malentendidos en el mensaje por comunicar y generando situaciones por explicar con los departamentos de Relaciones Públicas. Es importante que los que sí son voceros de la empresa comprendan que, en caso de duda, es mejor no publicar. “Ante el riesgo de decir algo erróneo, se debe preguntar a un superior. Como responsable de una compañía es importante ser consciente que lo que se comunique tiene una réplica global inmediata y que, aunque se intente borrar, lo escrito ya se escribió”, afirma Alejandro Melamed, vicepresidente de Recursos Humanos de la Unidad de Negocios de Latinoamérica Sur de Coca-Cola. Por eso también se solicita no discutir asuntos acerca del funcionamiento de la empresa u otras cuestiones sensibles en público. No plagiar ni discutir no es un detalle menor, tanto para el vocero como para cualquier empleado. Hay que respetar siempre la propiedad intelectual y no tomar como propias palabras ajenas. A su vez, los códigos empresariales suelen exigir a su personal no comenzar discusiones, ni ser ofensivo o discriminatorio. Se aconseja bloquear a aquellas personas que buscan contiendas verbales en la

web y finalmente, algo no menor, se exige siempre cuidar la sintaxis y la ortografía cuando se trata de un mensaje oficial de la firma.

Según un encuentro coordinado por Michael Page (consultora global líder en reclutamiento, fundada en Londres en 1976) y plasmado en artículo periodístico en el Diario La Nación⁴⁴, una encuesta de *Reepler.com* (site de análisis de internet enfocado en Facebook) difundida para contextualizar dicho debate indicó que sólo un 7% de los internautas consultados tuvo conciencia de que la información personal que había volcado a las redes sociales iba a ser usada por terceros. El mismo relevamiento estimó que el 70% había rechazado a un postulante por lo que había visto de él en Internet. En dicho debate, Florencia Coelho, Jefa de investigación y training de la Gerencia de desarrollo multimedia de La Nación sostuvo que "Argentina es el segundo país en el mundo, según el tiempo que los usuarios pasan en las redes sociales (10,8 horas por mes)". La discusión se basó en la valoración que deben asignarle los reclutadores a la información privada que aparece en Internet. "Se trata de un dilema ético", argumentó Eugenio Marchiori (Doctor en Sociología y profesor de IAE), "La ventana está abierta, ¿debo mirar?", se preguntó.

"Estamos en un momento en el que las empresas observan las redes sociales y no saben qué hacer", admitió Luis Aragón, Director de gestión y desarrollo de personas de Santander Río. "Esto recién empezó y ya es una invitación a la reflexión".

En el plano internacional, Tom Peters en "*The Brand Called You*" (1997) resaltaba la importancia de las marcas. Destacaba que nos encontrábamos en la Era del Individuo, y que cada profesional debía ser el CEO de "*Me Inc*", siguiendo el ejemplo y la enseñanza que en tal sentido nos han dejado las grandes compañías de negocios (especialmente aquellas de servicios y si son de consultoría o servicios profesionales, tanto mejor). La gran buena noticia, según el autor, era el plano de la igualdad, teniendo todos los miembros de la comunidad laboral las mismas oportunidades, lo que claramente se vincula con el aplanamiento del mundo, según Thomas Friedman.

El autor sentenciaba que ya no somos empleados de las empresas, nuestra suerte no está atada sólo a nuestro "*job description*" o nuestro rol funcional, somos una marca y como tales la primera pregunta a hacernos es "¿qué nos hace diferentes?" ("*core competency*"). Propone listar nuestras fortalezas, nuestras capacidades diferenciales, lo que nos hace sentir orgullosos y definir nuestro valor distintivo. Y luego, el desafío mayor: hacernos <famosos> por poseer dichas características. Allí comienza la etapa de hacer trascender nuestras habilidades a colegas, clientes, proveedores y a toda nuestra red de asociados, a través de distintos medios. Proyectos *freelance*, tareas

⁴⁴ Jueguen, F. (2011, 4 de Diciembre). Se calienta el debate sobre redes sociales y compensaciones. Diario La Nación.

comunitarias *ad honorem*, colaboraciones en foros, publicaciones, conferencias, *newsletters* profesionales, todo cuenta cuando el presupuesto de los individuos claramente no es comparable con una compañía comercial. Debemos crear visibilidad hacia la comunidad de nuestra calidad de expertos en algún campo específico. El mensaje es integrador, no sólo el contenido. Todo lo que consciente o inconscientemente transmitamos es parte de nuestra marca. Según Peters la clave de la campaña del *personal branding* es el “*Word of mouth marketing*”. La *network* de amigos, colegas, clientes, es el vehículo de marketing más importante con el que contamos y define como cruciales los medios con los que nutriremos dicha red.

Peters plantea la extraordinaria potencialidad y el mar de oportunidades que se presentan pues cualquier habitante del mundo puede tener su propio *website*. Y aquí sugiere una cuota de egoísmo, en la medida que alienta a promocionarnos, hacer crecer nuestro nombre y desarrollarnos, y también reinventarnos a medida que pasa el tiempo a través de reescribir nuestra misión como CEO⁴⁵ de nuestra propia marca, nadie lo hará por nosotros.

Ted Demopoulos (autor de “*Effective Internet Presence*”)³² remarca la importancia de tener el mayor control posible sobre lo que aparece en internet respecto de uno mismo, dado que el “*personal branding*” es lo que evita que seamos un mero *commodity*. Según su percepción, la marca personal es aquello que nos permitirá atraer hacia nosotros a la gente, a las organizaciones y a las oportunidades apropiadas, alejando y filtrando aquellas que no lo son. Ted reafirma su máxima, “no subas a Internet algo que no estarías dispuesto a hacer en público”, planteando teóricamente incluso serias dudas sobre los vestigios virtuales de aquello que ha sido ya borrado. Ted incentiva a los lectores de su obra a escribir artículos, crear blogs –y actualizarlos frecuentemente-, y crear un *website* que contenga el nombre del profesional (al menos comprar el dominio aunque no se lo utilice inmediatamente).

A riesgo de ser redundante, enfatizamos la necesidad señalada por la mayoría de los autores y por la Licenciada Verni⁴⁶ también: cobrar presencia en la red a través de publicaciones, comentarios y opiniones en la materia que enciende nuestras pasiones y en la que podemos considerarnos expertos. En términos de la obra “*The Tipping Point*”¹⁵, dicho tipo de profesionales son llamados “*mavens*” (poseen información precisa, siempre actualizados y orientan acertadamente) y parecen saberlo todo acerca de determinado tópico, pero evidencian una característica adicional: aman compartir su conocimiento con otros. Son sustancialmente importantes pues están siempre en la frontera del conocimiento y son los primeros en difundir sus progresos, y se anticipan a los cambios del sistema. Cuando estos miembros de la red entran en contacto con los conectores descritos en el Capítulo 4 (*Networking*) los efectos de la circulación de información en red se potencian.

⁴⁵ Chief Executive Officer

⁴⁶ Licenciada en Administración (Universidad del Salvador) – Ver perfil en Anexo 2

Articulemos dos de los conceptos analizados: la reputación en las redes sociales y los superconectores, a través del artículo del ya introducido periodista Francisco Jueguen⁴⁷. Allí se plantea algo novedoso y no menos interesante, la creación de un banco de reputación social. "En un mundo donde la reputación es la riqueza, sólo aquellos que hacen el bien y ayudan a los demás son los más ricos", reza el lema de <The Whuffie Bank>, un proyecto *online* creado por la ex Popego, hoy Grupo 42 (empresa argentino-brasileña que brinda respuestas creativas y soluciones innovadoras de tecnología para Internet), que busca recrear una moneda virtual respaldada por la reputación personal en las redes sociales. El sistema analiza la actividad pública de un usuario en Twitter midiendo su influencia a partir de los *retweets* (mensajes reenviados) que recibe, de la calidad y cantidad de seguidores que tiene y con el propio contenido de cada uno de los *tweets*. De acuerdo con eso, accederá a una determinada cantidad de *whuffies* (moneda virtual).

Un aspecto no soslayable es el que plantea Charlene Li (experta en redes sociales, autora del *bestseller* "Open leadership", y una de las 50 personas más influyentes de Silicon Valley, quien disertó en Argentina en Octubre de 2011) en el artículo "Nadie puede tener el control en las redes"⁴⁸. Allí se sostiene que las redes están muy lejos de ser una moda pasajera y que son excelentes para crear y profundizar la relación con clientes, empleados y socios. Además, son una manera fantástica para que los líderes puedan establecer una conexión personal con los miembros de los equipos de los cuales son responsables, aprovechando este canal para entender lo que la gente piensa. Pero a la vez, Charlene alerta que es imposible tener control sobre las redes, basta con detenerse unas horas a escuchar y prestar atención a lo que se dice en este medio social para comprender que no hay ningún tipo de control. La única forma de influir –sostiene– es comprometerse y participar. Por último, señala que nadie "sobrevive" a la social media, sino que es necesario interactuar en este mundo, no hay chances de resistirnos, todo sucederá con o sin nuestra intervención. La única instancia de control posible es participar, concluye.

Según Pablo Molouny de *Trabajando.com*, al considerar pertenecer a una red social y utilizarla como herramienta para la búsqueda laboral, se deberá tener extremo cuidado con:

- Emitir expresiones negativas acerca del trabajo y/o jefes actuales o anteriores.
- Hablar, discutir o hacer menciones sobre temas polémicos como política, raza y religión.
- Subir fotos en las que se interprete o exponga una mala imagen personal, o puedan quitarse de contexto.
- Faltas de ortografía o errores en la redacción, ya que éstos pueden dañar la imagen profesional.

⁴⁷ Jueguen, F. (2011, 11 de Diciembre). La reputación en las redes sociales tiene un nuevo valor. Diario La Nación

⁴⁸ Cannilla, F. (2011, Octubre). Nadie puede tener el control en las redes. pp. 156-157. El Cronista Comercial, Revista Apertura.

- Cuidar qué tipo de privacidad se va a definir en el perfil y cuál es la información que estará disponible para todos.

La compañía española Market You¹⁴ cuenta con una herramienta en su plataforma *online* que ofrece un asesoramiento personalizado a través del cual el individuo aprende a conocerse mejor y a desarrollar su talento en el mercado laboral. Se trata de un conjunto de soluciones para descubrir aquellas áreas en las que realmente los profesionales tienen un valor diferencial, y aquellas otras que necesita reforzar y mejorar. Para ello, Market You ha creado un sistema propio de evaluación que mide el valor de cada perfil en el mercado, denominado “Myindex”.

El profesional sólo tiene que registrarse en la plataforma de Market You y responder a un sencillo cuestionario, diseñado por expertos del mundo en análisis de competencias. Myindex es un “índice de valor” que revela a cada persona cómo se percibe su perfil en las empresas y las posibilidades que tiene de llegar a progresar laboralmente en función de otros aspectos. Se trata de un índice integral, que ofrece una visión global de cada individuo teniendo en cuenta tanto variables personales (competencias, experiencia, formación académica, idiomas, referencias, *network* o red de contactos, entre otros) como variables de mercado (posiciones y sectores más demandados, oportunidades en cada zona de residencia o interés, nuevas tendencias, oportunidades en países en crecimiento, entre otros). Por ello, Myindex es un índice dinámico, que varía con las fluctuaciones que se producen en el sector.

Cuerpo Empírico

Encuesta

Analicemos los resultados de la encuesta realizada exclusivamente a los fines del presente estudio (ver ANEXO 1)

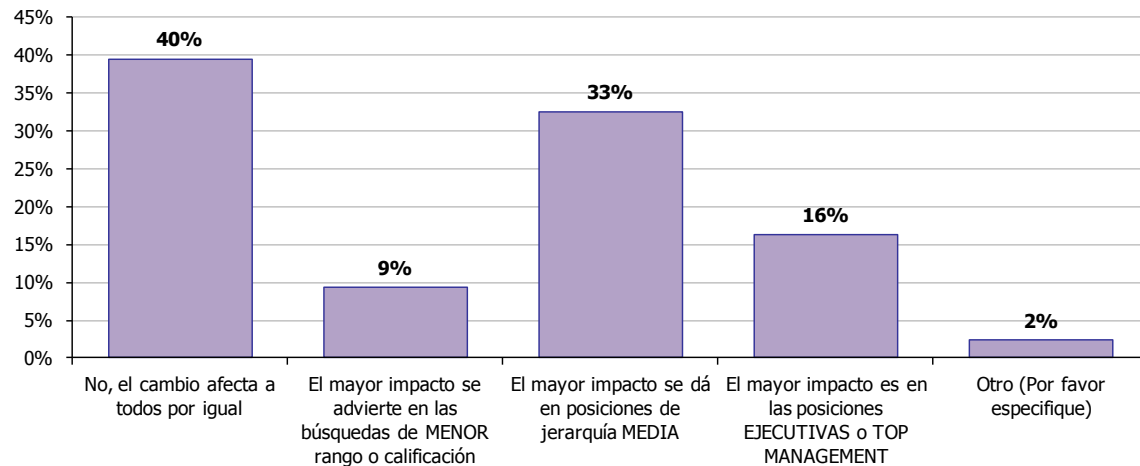
El target fue cuidadosamente definido con alcance sólo a consultores especializados en Recursos Humanos, personal de alta dirección de dicho área de grandes empresas, “headhunters”, y destacados miembros de la comunidad educativa con dedicación exclusiva a la materia que nos ocupa.

El espacio muestral se refiere a 50 individuos sobre una base de 14 preguntas, lo que constituye una especie de “*focus group* virtual” con resultados válidos para nuestras intenciones.

La primera evidencia recabada refiere al impacto que ha tenido en los últimos años el surgimiento de la web 2.0 en los procesos de selección de personal y búsquedas laborales en general, lo que no hace menos que ratificar lo enunciado en el Capítulo 8 (*Recruiting*). Allí el 89% señala que los procesos tradicionales se han visto influidos “significativamente” y registramos un escaso 2% que asevera que nada ha cambiado con el advenimiento de las nuevas tecnologías.

Ya en 2007, el tercer estudio anual “*La comunicación y el networking por Internet*” llevado adelante por Xing (www.xing.com, red social europea para contactos profesionales) marcaba que más de dos tercios de los encuestados consideraban “importante o muy importante” el *networking* profesional *online*, un 7% más que el año anterior, al tiempo que señalaba que los contactos tradicionales comenzaban a perder importancia. Dicho relevamiento también destacaba que las principales ventajas del *networking* por Internet son la independencia del lugar y la hora, la posibilidad de establecer contactos sin complicaciones, con personas aún no conocidas, así como el cultivo de las relaciones con conocidos y compañeros de profesión.

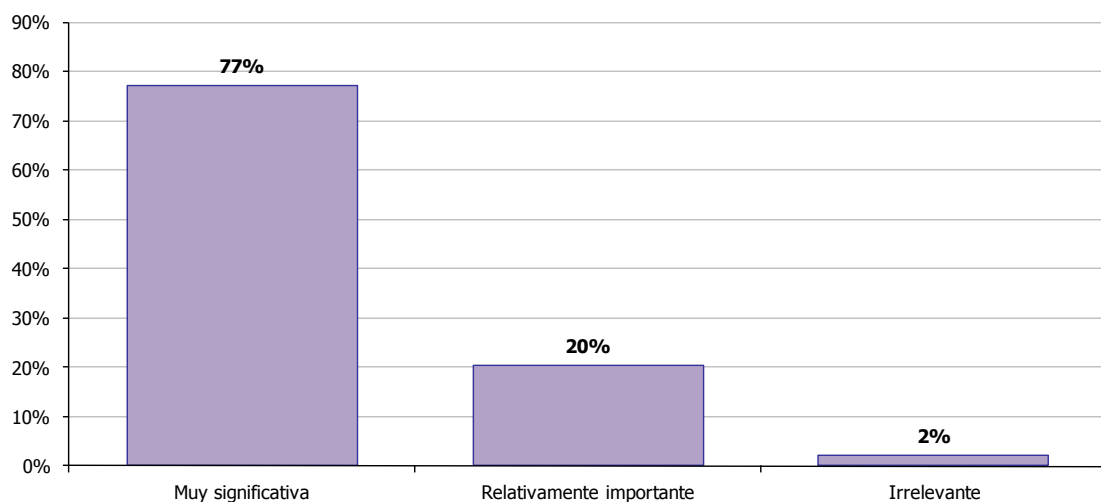
Retomando nuestro estudio y una vez repreguntado aquél 98% que consideró que en mayor o menor medida ha habido influencia, el 40% ha dicho que el cambio afecta por igual a todos los niveles jerárquicos organizacionales, aunque 33% sostuvo que ello se observa en niveles medios, al mismo tiempo que un 16% se inclinó por las búsquedas ejecutivas o *headhunting* y sólo un 9% en relación a las búsquedas de menor calificación. Nótese en este punto el comentario de un encuestado segmentando los portales y señalando por ejemplo la correlación de LinkedIn con búsquedas medias (Analistas *Senior*, Gerencias) y Facebook con posiciones de menor responsabilidad.



Seguidamente, comenzamos a enfocar y precisar los puntos de investigación y los encuestados fueron requeridos de ordenar las 3 principales herramientas virtuales que más contribuyen en el proceso de BUSQUEDA LABORAL. Y aquí se presenta un elemento trascendental para nuestras conclusiones. LinkedIn fue elegida unánimemente (100% de opiniones) como la primera opción, seguida por Facebook (43%) y Twitter (27%).

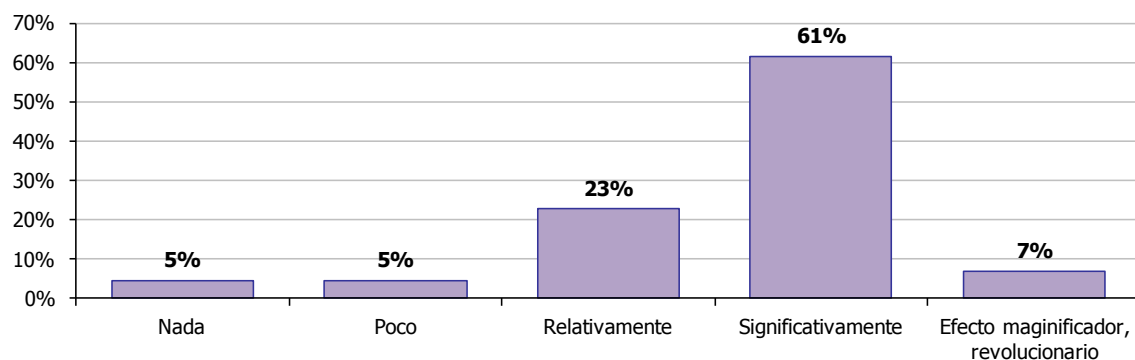
Dicho ordenamiento se ve ratificado en la misma encuesta cuando en una requisición posterior se solicita a los encuestados que califiquen la irrupción de LinkedIn como herramienta electrónica para los procesos de búsqueda laboral, y el 77% señaló categóricamente que era “muy importante” y un 20% que tenía una “relativa importancia”, no pudiéndose soslayar este aporte evidencial.

¿Cómo calificaría Ud. el surgimiento, impacto e influencia de LINKEDIN como herramienta de soporte en los procesos de BUSQUEDA LABORAL?



Para retomar la senda generalista y multipropósito de las redes digitales de profesionales indagamos en qué medida creían los consultados que las herramientas virtuales, el *networking online* y la comunicación digital pueden afectar el Desarrollo de Carrera de los profesionales. Y aquí un 61% afirmó que dicha influencia era significativa y otro 23% contestó que lo hacía en términos relativos, sumando una injerencia de más del 84% en las vidas de los profesionales.

¿En qué medida cree Ud. que las herramientas virtuales, el *networking online* y la comunicación digital pueden afectar el Desarrollo de Carrera de los profesionales?



Redoblamos la apuesta y avanzamos sobre un punto en particular, que es el de desarrollar una *NETWORK EFECTIVA*. Y para ello, solicitamos se vuelvan a rankear entre Facebook, Twitter, LinkedIn, Ning, Xing, MySpace, Netiner, Sonico, YouTube y Flickr a aquellos 3 portales que más contribuyan al objetivo planteado. Nuevamente, LinkedIn torció el brazo de sus ocasionales competidores con un 98% de adhesiones, seguido de Facebook (43%) y en tercer lugar Twitter (25%).

Y para seguir enriqueciendo el trabajo de investigación y obteniendo valiosos comentarios de nuestro cuidadosamente seleccionado espacio muestral, requerimos de ellos que mencionen ventajas de las redes de profesionales en cuanto a los temas que nos ocupan y aquí se vuelve desafiante sintetizarlos y exponerlos.

En primera medida, contar con una base de datos interconectada, transparente y actualizada las 24 hs. es más que bienvenido por los profesionales encuestados, reduciendo los costos de los selectores en la primera etapa de reclutamiento. La comunicación fluida, la superación de distancias geográficas y la rapidez de contacto, simplifica la interconexión y la obtención de información, así como la potencialidad de las herramientas al permitir ajustar las búsquedas con los campos de filtrado. Es destacable cómo la información gana confiabilidad a través de las referencias de los contactos compartidos –quienes por participar de una red entienden la filosofía

subyacente y son propensos a colaborar con información-, lo que puede potencialmente acortar los tiempos de búsqueda y selección.

Entre las virtudes que se mencionaron sobre las redes sociales, se destacó que son una base de datos gigante que facilita las búsquedas, las hace muy refinadas por negocio e industria, volviéndose el trabajo de las consultoras en algo más “consultivo”. Alguien señaló que la nueva realidad cambia la relación entre entrevistador y entrevistado y es muy común que la persona a entrevistar tenga información sobre el entrevistador.

Por otra parte, se facilita la conexión con profesionales que no están activamente en busca de un cambio laboral, pues la sola exposición en la red los hace receptores de ofertas que provocan cambios en sus carreras, o les aportan la sensibilidad de cuán empleables o atractivos se han vuelto a los ojos de los potenciales empleadores. Para los profesionales, claramente pueden encontrarse con oportunidades antes de salir a buscarlas decididamente.

La creación de grupos afines, los foros especializados, la publicación de avisos, compartir inquietudes o necesidad de ayuda profesional, son también usos y ventajas de las redes de profesionales.

No todo es felicidad en nuestro relevamiento y es justo destacar también las desventajas que los usuarios encuentran en las herramientas virtuales. Para algunos la necesidad de acceder a una cuenta arancelada –con su costo asociado- es lo que permite aprovechar la red, en tanto otros no creen que la información allí compartida sea completamente confiable, a pesar de estar expuesta a la vista de toda una comunidad que podría denunciar abusos o incorrecciones. También se destacó el hecho potencial de que no todos los posibles candidatos susceptibles de ocupar una posición buscada para reclutamiento estén en línea. Podría haber cierta correlación generacional con la presencia en la red, con *Baby Boomers* y aún algunos Generación X no del todo presentes en LinkedIn, por ejemplo.

Otra de las contras mencionadas es cómo contribuye esto a la mayor rotación de personal y el riesgo de que los procesos de reclutamiento tradicionales se vuelvan menos exhaustivos y por ende, se descansa en la herramienta en mayor medida de lo aconsejable. Si bien es materia opinable, siempre se recomienda desafiar y verificar toda información referida en las redes sociales. Si bien el talento es libre y cada uno tiene su propio espacio en el que desenvolverse, no se puede “comoditizar” el talento y ese es el potencial riesgo de la red profesional. Por más información que la red social aporte sobre el individuo, la interacción personal seguirá siendo siempre el elemento más importante.

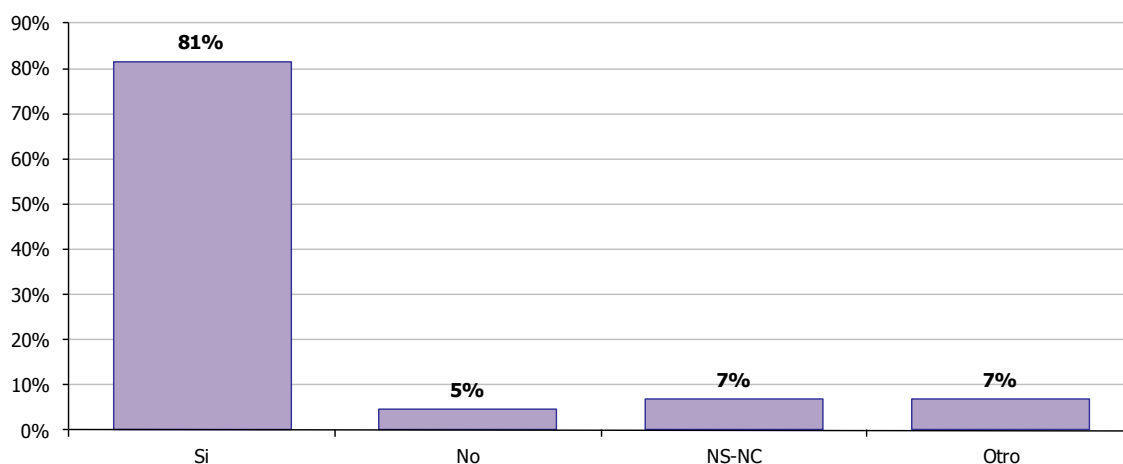
Algunos comentarios han cuestionado cuán pública debería ser la información consignada en las redes, pero recordemos que a la postre es el usuario quien decide publicar o no, así como define sus mecanismos de confidencialidad, aunque es justo reconocer que se puede prestar a correos invasivos (búsquedas laborales a profesionales que no desean recibir ofertas), e incluso manejo irresponsable de información.

Otra característica negativa señalada por los encuestados es la suscripción masiva a foros y grupos, lo que termina desvirtuándolos y convirtiéndolos en una suerte de SPAM⁴⁹ en las bandejas de entrada de los correos electrónicos.

También se ha alegado como desventaja la despersonalización, el trato “virtual” y menos directo o humano (incluso hay ciertos perfiles que rozan el anonimato), y cuando algún elemento personal revelado puede incluso perjudicar a un candidato, sumado a la potencial desactualización de perfiles (no capturado o reflejado por los portales).

Para desembarcar en algunos de los tópicos ya mencionados, nos propusimos consultar si la comunidad usuaria de estas herramientas considera que la información emanada de las redes es CONFIABLE. Y entonces obtuvimos un 81%, con comentarios que destacaron que siempre es recomendable algún tipo de validación cruzada, aunque destacándose la mayor veracidad de los datos de LinkedIn por sobre el resto.

En su opinión, ¿considera que la información emanada de las redes sociales de profesionales es mayormente CONFIABLE?



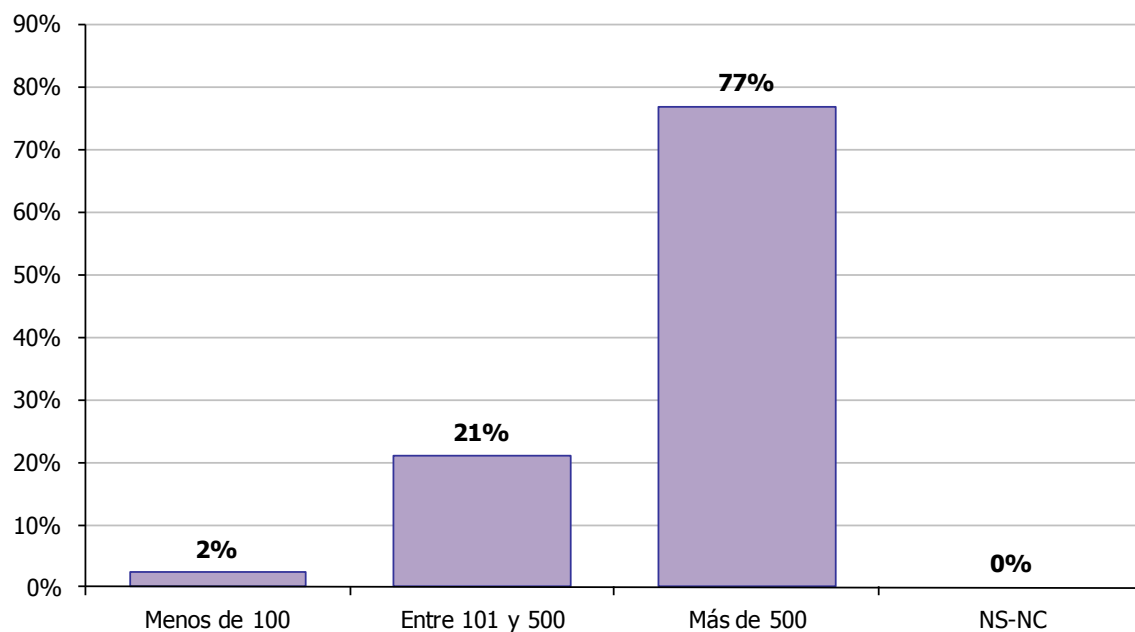
Habiendo recorrido la esencia, características y pros y contras de las redes sociales de profesionales, consultamos estadísticamente a nuestros colaboradores de la encuesta si

⁴⁹ SPAM: correo electrónico no deseado

recomendarían participar de ellas en pos de la construcción de “*Personal Branding*”. Y entonces el 98% ratificó que hoy día es un deber estar allí, en la red. Estar ubicable, presente, activo, generando vínculos, sin perder aquellos ya obtenidos en el pasado, y a disposición de oportunidades que nunca se sabe a ciencia cierta cómo y de dónde pueden provenir.

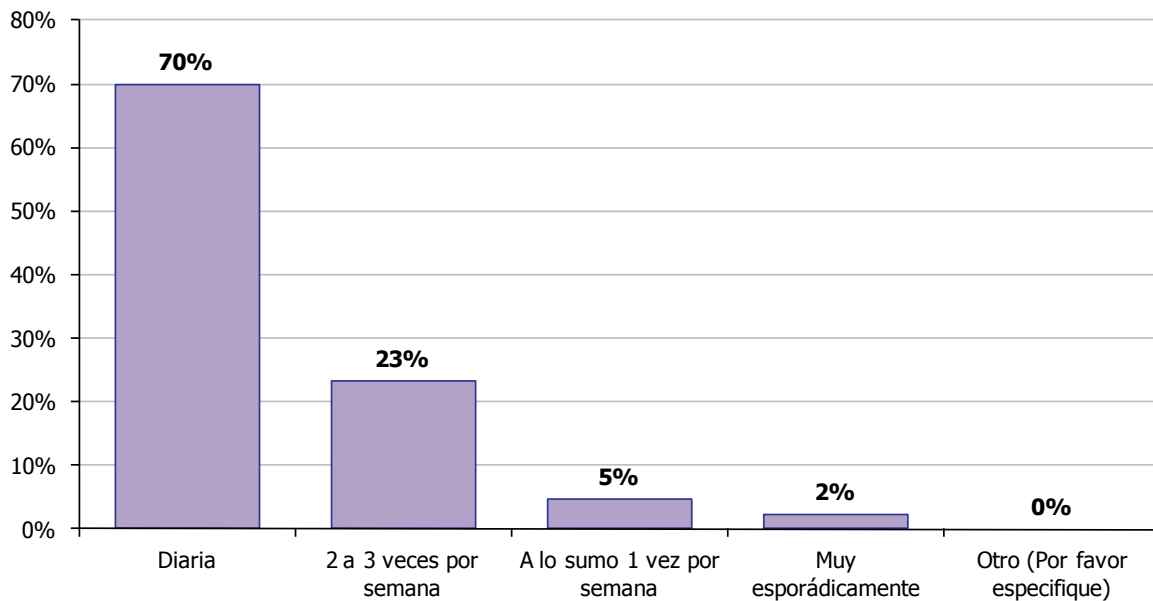
Y a riesgo de ser una obviedad, el 100% de los encuestados reconoció tener su perfil publicado en LinkedIn. Y no sólo eso, sólo uno de los encuestados tiene menos de 100 contactos y un 77% ostenta la nada despreciable cifra de más de 500.

¿Cuántos contactos directos tiene en su network hoy día?



Habiendo a esta altura dimensionado la potencialidad de esta herramienta específica (LinkedIn), se vuelve interesante dilucidar la frecuencia de acceso a la red, conscientes que un primer paso es suscribirse y otro hacer un uso frecuente de la red. Obtenemos entonces que un 70% “trabaja” a diario con LinkedIn y otro 23% no deja pasar una semana sin haber ingresado como mínimo 2 ó 3 veces.

¿Cuál es su frecuencia promedio de ingreso al site de LinkedIn?



Hemos advertido que casi como muchas materias de este mundo, las redes sociales tienen sus partes positivas como negativas, pero son indispensables y están cambiando la forma de trabajar, de vivir, de relacionarse con el otro. Frente a ello, es parte de los profesionales elegir cómo posicionarse y cómo aprovechar sustancialmente este advenimiento de alto impacto.

Sin lugar a dudas, la *Web 2.0* y en particular las redes de profesionales implican un cambio en el modo de gestionar las búsquedas de recursos en el cual se debe pensar estratégicamente la modalidad de captación de talentos y el cómo llegar a cada perfil en particular. No sólo este abordaje depende de la fina sensibilidad del profesional especializado, sino que si bien es reconocido el potencial y los beneficios de las redes sociales, está muy lejos de remplazar el trabajo profesional de calidad y personalizado de aquellos dedicados al gerenciamiento de los Recursos Humanos. En otras palabras, el arribo de la virtualidad y las redes sociales nos aporta mayor información y herramientas de extraordinaria potencialidad, de los profesionales en Recursos Humanos dependerá evaluar su uso, las circunstancias, el contexto y su correcta utilización dentro de un marco integral y en combinación con otros recursos.

Entrevistas:

Indudablemente, en términos de Management de Redes Sociales ha sido muy ilustrativo el aporte de la entrevistada Agostina Verni⁴⁶, Lic. en Recursos Humanos, dedicada a la Adquisición y Selección de Talento y Miembro de la Comisión de Empleos, Capacitación y Desarrollo de ADRHA (Asociación de Recursos Humanos de la Argentina), a la vez profesora de la Escuela de Negocios (Educación Ejecutiva) de la Universidad Torcuato di Tella.

La Lic. Verni considera a las redes sociales como una herramienta poderosa y esencial de Recruiting, destacando que en posiciones junior no logran aportar significativa diferenciación entre los candidatos (producto de sus cortas carreras laborales hasta el momento), pero ello es más evidente y reditúa mayores beneficios en posiciones intermedias o de índole ejecutiva. Considera que los procesos de selección se han vuelto “interactivos”, donde el empleador cuenta con mayor alcance a información del candidato (a través de su perfil de LinkedIn o datos de su trayectoria y participaciones que puede obtener a través de Google) y también el candidato puede conocer fácilmente la propuesta de una compañía, su cultura, el tipo de profesionales con el que cuenta (por ejemplo, LinkedIn cuenta con una sección donde la compañía puede brindar informaciones sobre la empresa y donde los empleados pueden contar su experiencia de trabajar allí).

Repasando las distintas generaciones, define claramente en el mercado de trabajo la convivencia de al menos 3 generaciones: *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1960), Generación X (nacidos a partir de 1960 y 1980) y Generación Y (nacidos entre 1982 y 1994). Podríamos sumar también la recientemente denominada Generación Z (nacidos entre 1995 y 2004). El mundo digital tiene un impacto particular para cada una de estas generaciones. Para los llamados “Nativos digitales” o Generación Y, la tecnología se fue convirtiendo en un aspecto fundamental e infaltable en sus vidas. Vieron nacer las primeras computadoras y todo lo que podían lograr con ellas (trabajar, comunicarse, interrelacionarse socialmente). Para la Generación Z la tecnología es tan común en sus vidas como el respirar mismo, puesto que la proliferación de medios digitales está presente en ellos desde que son muy pequeños: interactúan con celulares, *ipads*, *netbooks* e internet de manera natural e intuitiva. Por el contrario, para las generaciones predecesoras (*Baby Boomers* y Generación X), los medios digitales por lo general resultan intrusivos y no son fáciles de comprender. Dicho esto, también es importante aclarar que los seres humanos deseamos aprender por naturaleza. Por eso es que escuchamos, de tanto en tanto, noticias en los medios sobre una abuela octogenaria que aprende a usar la computadora para enviarle correos electrónicos a su nieta, o un papá que decide hacerse “amigo” de su hijo adolescente en Facebook para facilitar su comunicación. Entonces, si esto mismo lo volcamos al ámbito profesional, veremos cada vez más gerentes y directores utilizando LinkedIn para posicionar sus perfiles profesionales e interactuar

con su *network* de colegas, algo que para los jóvenes Y es tan común como escuchar música en sus *ipods*.

Refuerza luego la hiperconectividad que caracteriza a la Generación Y y rescata a dichos miembros como promotores de la gestación de las redes sociales, ellos pretenden y asumen que los contactarán a través de herramientas “*web 2.0*” o tecnológicamente avanzadas, desconociendo los mecanismos tradicionales de décadas pasadas. Considera a esta generación como artífice de un patrón de comportamiento, moldeando actitudes y mecanismos de interacción, de los cuales no pueden alejarse aquellos empleadores que pretendan sumarlos a sus empresas. Describe que esta Generación se configura a través del concepto de “compartir”, y que sus miembros desean darse a conocer y que los conozcan. Dentro de este marco, la exposición es parte vital de su configuración. Sociológicamente, también es importante aclarar que la vida pública y la vida privada han comenzado a redefinir sus límites. Ya no es tan sencillo ubicar qué aspectos forman parte de la vida pública y cuáles quedan inmersos dentro de la vida privada.

La Licenciada Verni reflexiona y reconoce que la tecnología avanza a pasos agigantados y eso hace que las empresas deban repensar los medios que utilizan para darse a conocer con mayor asiduidad. Se remonta en el tiempo y recuerda que cuando comenzó su profesión (Recursos Humanos) en el año 2003 era común la publicación de avisos en medios gráficos como forma habitual para dar a conocer una vacante y recibir Curriculum Vitae. Hoy día, estos apartados están tornándose casi obsoletos para determinados tipos de búsquedas profesionales y ejecutivas. Por el contrario, las redes sociales y los teléfonos móviles están en alza a la hora de reclutar profesionales. Desde el punto de vista de los candidatos, ellos ahora cuentan con facilidad de acceso a la información corporativa. Sostiene que el 90% de los candidatos que entrevista actualmente se han informado previamente sobre su perfil profesional (al cual han tenido acceso a través de LinkedIn). Tampoco la sorprende si un candidato le envía un SMS⁴ (mensaje de texto móvil) informándole que llegará unos minutos demorado a una entrevista.

En términos generales, opina que las herramientas digitales pueden ser un canal interesante para potenciar la carrera profesional. Cita como ejemplo la compañía en la que se desempeña, donde en el equipo de *Talent Acquisition* cuentan con una “*wiki page*” (foro de discusión) donde se suelen presentar problemáticas o temas de interés sobre los cuales se incentiva la participación de los miembros del equipo. Los directivos contemplan y premian los aportes allí generados, lo que puede verse recompensado en el largo plazo con oportunidades dentro de nuevos proyectos en la compañía.

Consultada que fuera sobre ventajas y desventajas de las redes sociales, señaló entre los puntos positivos a la accesibilidad de la información (con solo un *click* tenemos al alcance contactos

profesionales, contenidos e informaciones sobre empresas y búsquedas laborales interesantes) y el *networking* virtual (posibilidad de iniciar vínculos con profesionales de la industria, compartir oportunidades con colegas de nuestra red profesional, espejarnos con aquellos colegas exitosos de nuestra red para aprender a trazar una carrera profesional que nos brinde los logros que esperamos). Respecto de los déficits, mencionó el potencial mal uso de las redes sociales (por ejemplo, publicar contenidos indiscriminadamente, mentir o engañar acerca del propio perfil, no dirigirse de forma profesional en foros o grupos web de la especialidad, etc. concluye que Considero que es un canal más de información como lo es un CV. Y concluye sugiriendo que aquella información que el empleador considere confusas o poco creíbles de un perfil debería cotejarlas luego con otros medios disponibles (referencias profesionales, por ejemplo).

En referencia al *Personal Branding*, sostiene que el perfil profesional que el candidato puede crear en una red con fines profesionales debe poseer un formato atractivo y dinámico que potencie su marca personal, permitiéndole presentar la información clave (conocimientos, *skills*, experiencia, idiomas) que las empresas desean conocer a primera vista y que luego puede ser ampliada en un Curriculum Vitae tradicional. Lo define asemejable a la compra de un libro: el lector espera leer en la portada un resumen interesante y cautivante sobre lo que luego se encontrará en el contenido completo de la obra. Todo ello, enmarcado en este mundo globalizado donde la competencia y los límites ahora son al menos regionales, sino globales completamente.

También señala un doble beneficio respecto de las redes de profesionales; en primer lugar, la posibilidad de poder sumar a la red aquellos contactos de 3er. nivel (conexiones de contactos directos), en pos de crear un vínculo potencialmente generador de oportunidades entre ambas partes. Por otro lugar, generar intercambios con grupos de interés, es decir, participar de grupos relativos a la especialidad o área de interés pues ello posee innumerables ventajas: desde poder incorporar contactos clave de la industria a la propia red hasta convertirse en un experto temático conocido entre colegas del sector.

La licenciada enfatiza “somos mucho más que un Curriculum Vitae, los profesionales no pueden permitirse no estar *online* hoy día” y también sostiene la importancia de mantener una coherencia y consistencia entre los perfiles virtuales de los profesionales. Alienta a separar las esferas personal de la profesional y no entremezclar situaciones (por ejemplo, no comentar por Twitter aspectos íntimos y seguidamente otros de índole profesional sino desdoblar los usuarios para no solapar la funcionalidad de las herramientas).

Por último, la Licenciada Verni se despidió tajantemente: “no hay marcha atrás, debemos generar redes, vincularnos con pares y el contexto, añadir gente valiosa a nuestra *network* cualquiera sea

el punto de desarrollo de carrera en el que nos encontramos, ello redundará en beneficio del sistema como un todo, y nos volverá provechosamente hacia nosotros mismos”.

El Lic. en Administración y profesor universitario Guillermo Daud⁵⁰ también fue entrevistado y es un referente ineludible en los temas tratados en este trabajo, producto de su vasta trayectoria y por desempeñarse desde hace muchos años en una compañía dinámica, en franco crecimiento y muy relacionada con la Generación Y, como lo es el rubro de Informática y Tecnología.

Daud explica que los medios virtuales y la gran cantidad de información hoy disponible hace que las búsquedas laborales se apoyen en decisiones mutuas, uno a uno, dado que los aspirantes ahora están mejor informados a través de *fan pages*, *corporate branding*, etc. acerca de sus potenciales empleadores. Por otro lado, señala que en cierto modo es un riesgo para las compañías pues su imagen está mucho más expuesta que en el pasado, pero a la vez una oportunidad de reconocimiento y prestigio, en la medida que tomen las decisiones correctas en su manejo de los recursos humanos y en aspectos comunicacionales. Menciona asimismo la existencia de foros y procesos *online* de reclutamiento donde los candidatos pueden saber cuántas postulaciones ha habido para determinada posición abierta, si su Curriculum Vitae fue recibido, leído o desestimado e incluso comparten información acerca de las búsquedas, sus impresiones acerca de la empresa reclutadora o de cuál ha sido su experiencia en el proceso de selección.

Respecto del aporte de las nuevas tendencias tecnológicas enfatiza que son un medio importante, pero siempre descansan en el correcto uso que le dé el profesional de Recursos Humanos. Celebra el surgimiento de herramientas virtuales que allanan y simplifican el proceso de búsqueda y selección, la obtención de información comparable entre los candidatos, el aporte de referencias, de controles cruzados para validar información, etc., pero concluye que debe existir un adecuado equilibrio en la interacción entre *Web 2.0* y el manejo presencial y “humano” de los procesos de parte de los especialistas en la materia.

Destaquemos un particular comentario de Daud acerca de que efectivamente el proceso de reclutamiento y selección de personal ha mejorado, pero a la vez por otras circunstancias la calidad de los recursos humanos ha menguado en determinadas profesiones, lo que oficia de efecto compensador. Dicho en otros términos, para obtener la misma calidad de profesionales que hace unos años, los medios virtuales hacen un gran aporte, pues demandaría mucho más trabajo de no existir ellos y si se tuviera que apelar a los medios que existían anteriormente. Indudablemente, hoy día las postulaciones son instantáneas, y bastan pocas acciones para comenzar un proceso y acceder a un gran número de personas en tiempo real. No obstante, hace aquí una disquisición dependiendo de la geografía, el contexto y la posición que se busque. Las

⁵⁰ Licenciado en Administración (UBA), MBA (UCEMA), Profesor universitario – Ver perfil en Anexo 2

posiciones ejecutivas de alto rango están menos propensas a ser afectadas por los medios virtuales, como tampoco lo están aquellos operarios en geografías lejanas. Concluye que lo fundamental es no equivocarse la fuente de reclutamiento, luego de un análisis integral de las necesidades y su contexto.

El licenciado califica como fundamental la irrupción de LinkedIn, siendo la mejor herramienta entre sus pares para la gestión de búsqueda de personal y de *networking*. Más aún, destaca cómo LinkedIn se posiciona como herramienta de *networking* y en forma conexa y subyacente contribuye sustancialmente en los procesos de selección laboral. Recomienda a los profesionales construir un adecuado perfil profesional, ser consciente de las palabras utilizadas para ser luego encontrado en los motores de búsqueda y definir inteligentemente los conceptos que incluiremos en nuestra descripción profesional.

Respecto de la Generación Y el entrevistado considera que muchos de ellos no son plenamente conscientes de la exposición que cobran sus perfiles en las redes sociales y que pueden ser evaluados negativamente dependiendo de lo que publiquen en ellos, máxime si sus profesiones son públicas o ameritan determinado comportamiento específico por su grado de exposición. Señala también que a menudo no se repara en que la Web registra y “guarda” el historial de publicaciones de una persona y su efecto de propagación cobra inimaginable dimensión, de lo que pocas veces se tiene conciencia plenamente. Recomienda una adecuada configuración de los perfiles de seguridad y acceso a información y tener especial cuidado con quiénes se la comparte.

Daud reconoce valerse de los nuevos medios virtuales y todo lo que ellos conllevan para obtener resultados más satisfactorios en su profesión y no olvidar nunca que los recursos tecnológicos no son más que un medio, siendo los recursos humanos lo que cuenta en última instancia y debemos estar lúcidos para no perder esa sensibilidad en ningún momento.

Conclusiones

Habiéndonos fijado como objetivo abordar el impacto del surgimiento de las redes sociales (fundamentalmente, de profesionales) en la gestión y desarrollo de carrera de los miembros de la comunidad laboral, hemos recorrido los aspectos más importantes y a través de un trabajo de investigación, entrevistas y encuestas se ha tratado de brindarle un sustento teórico y evidencia empírica al análisis desarrollado.

Las personas siempre hemos tenido la necesidad de establecer relaciones las unas con las otras con el objetivo de superar nuestros retos, sentirnos respaldados y alcanzar nuestras metas civilizadamente dentro de la sociedad en la que vivimos. Esta condición social ha ido evolucionando e Internet y las redes sociales también han influido en ella y, actualmente, nuestra manera de relacionarnos y establecer una red de contactos se llama *networking*, donde los lazos de confianza y compromiso se hacen fuertes en vínculos de largo plazo.

La convergencia tecnológica junto con los progresos en las telecomunicaciones, sumado al surgimiento de las redes interactivas, hace que todo confluya en una nueva estructura comunicacional caracterizada por la horizontalidad del lenguaje digital, lo que oficia de basamento a la gestación de las redes sociales y su expansión afectando múltiples aspectos de la vida diaria moderna.

Luego de todo lo descrito en este estudio, por estas alturas entonces, creo que no caben muchas dudas al respecto: el futuro ha llegado para quedarse a través de la tecnología, internet y las crecientes interacciones que se generan a través de las redes sociales. Lo verdaderamente enriquecedor acerca de estos nuevos medios de comunicación es la capacidad de vincular personas, de generar relaciones que se inician de manera virtual y luego podrán continuar de manera vivencial, si la geografía y las circunstancias lo permiten.

Sin dudas, competencias nuevas serán requeridas para actuar complementaria y apropiadamente en este contexto de sofisticación tecnológica. Reclutadores con *targets* muy precisos, profesionales forjando su *Personal Brand*, miembros de la comunidad laboral prestigiando y compartiendo sus contactos, redes que se multiplican, discusiones técnicas en foros y grupos, contactos de contactos que apalancan nuevos negocios y acortan distancias, definitivamente este cóctel caracteriza los tiempos que ya estamos viviendo y que no podemos desconocer.

Distintas obligaciones surgen para los profesionales del mundo actual, tales como analizar la “huella digital”, crear contenidos, participar de foros, aportar valor de manera constante, mostrarse

activos en la redes, configurar adecuados perfiles de privacidad, mejorar la red de contactos, hacer un seguimiento de la reputación *online* día a día, entre otros.

Uno de los grandes dilemas de la Humanidad ha sido acotar la incertidumbre del futuro previendo los tiempos por venir. En un contexto ultra dinámico y poco predecible, el trabajador nómada de la creatividad y la innovación se ve permanentemente estimulado por la realidad y debe ser capaz de trabajar con cualquier persona, donde quiera que se encuentre y en cualquier momento. Y para mantener esa capacidad constante de aprender, desafiar, desaprender y volver a aprender debemos seguir a alguien que transformó nuestras vidas y lo seguirá haciendo con su legado, Steve Jobs⁵¹. Tan sólo debemos “mantenernos hambrientos, mantenernos insensatos (*“Stay Hungry, Stay Foolish”*)”.

Alvin Toffler, escritor norteamericano que dedicó su vida a buscar tendencias sobre cómo nos encontraría el futuro, vaticinaba allí por 1980 en el libro “La Tercera Ola” que la industria tecnológica sería una de las más redituables y expansivas del futuro. También adelantaba que “la inteligencia, la imaginación y la intuición humanas seguirán siendo en las décadas previsibles mucho más importantes que la máquina”. Claramente se está en camino a lograr esa vinculación poderosa entre los nuevos medios de comunicación de los cuales disponemos y las relaciones humanas en el ámbito de trabajo. Pues, se tratará de generar y mantener más vínculos y oportunidades en la era de la *Web 2.0*.

⁵¹ Co-fundador y CEO de Apple Inc y Pixar (1955-2011)

Bibliografía:

- Alba, J. (2007). *I'm on LinkedIn, now What???*. Cupertino, California: HappyAbout.info
- Aradas, A. - BBC Mundo. (2012, 28 de Marzo). *Todo lo que las redes sociales dicen sobre vos*. Diario La Nación.
- Cannilla, F. (2011, Octubre). *Nadie puede tener el control en las redes*. pp. 156-157. El Cronista Comercial, Revista Apertura.
- Careerbuilder (2010). *A User's Guide to Talent Recruitment through Social Media*. <http://socialmediarecruitment.com>
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society*. Oxford, UK: Backwell Publishers
- Cross, R. & Thomas, R. (2011, Septiembre). *Managing Yourself: A Smarter Way to Network*. Harvard Business Review
- Daporta, M. (2011, 2 de Septiembre). *La revolución de las Redes Sociales (Cómplices de Oportunidades)*. Diario Clarín. Clarín Mujer.
- Demopoulos, T. (2008). *Effective Internet Presence*. <http://effectiveinternetpresence.com>
- Díaz Llairó, A. (2011). *El talento está en la red*. Madrid: LID
- Duer, W. (2011, 19 de Septiembre). *Liderazgo 2.0*. Diario el Cronista Comercial
- Early, D. (2011). *Recruiting Analytics: 5 Ways to Benchmark Success*. Jobvite. <http://recruiting.jobvite.com/resources/5-ways-to-benchmark-success.php>
- Esquivel, M. (2011, 28 de Agosto). *Mitos y Verdades de los Y*. Diario La Nación
- Expansión y Empleo (2007, 7 de Septiembre). *El networking online aventaja a los contactos tradicionales*. http://archivo.expansionyempleo.com/2007/09/07/desarrollo_de_carrera/1033188.html
- Falbo, A. (2011, 31 de Julio). *La reputación se juega online*. Diario La Nación

- Ferrazzi, K. & Raz, T. (2005). *Never Eat Alone*. Nueva York: Currency Doubleday
- Fischer, D. & Vilas, S. (2000). *Power Networking*. Atlanta, Georgia: Bard Press
- Friedman, T. (2005). *The World is Flat*. New York: Picador
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: how little things can make a big difference*. Boston, Massachusetts: Little, Brown
- Hipedinger, J. & Langenauer, L. (2012). BDO Argentina, Soluciones en RRHH y Organizaciones. *Redes sociales: ¿Quién es quién?* Año 4, Nº 12
- Horovitz, H. (2011, 28 de Agosto). *Las empresas reclutan en el mundo virtual*. Diario Clarín, Sección Economía
- Hussain, A. & Turner, J. (2011). *How to use LinkedIn for business*. www.HubSpot.com
- Jueguen, F. (2011, 28 de Agosto). *Especial generación Y*. Diario La Nación
- Jueguen, F. (2011, 11 de Diciembre). *La reputación en las redes sociales tiene un nuevo valor*. Diario La Nación
- Jueguen, F. (2012, 4 de Marzo). *Jóvenes, profesionales y disconformes*. Diario La Nación, Sección Empleos
- Karwoski, A. (2012). *The LinkedIn Gold Mine*. <http://www.socialnomics.net/2012/01/16/the-linkedin-gold-mine>
- Kirschenbaum, D. (2012, 29 de Enero). *Las redes sociales, una amenaza laboral*. Diario La Nación
- LinkedIn Press Center. www.linkedin.com
- Lunn, B. (2007). *LinkedIn and the Future of Business Networking*. <http://www.readwriteweb.com>
- Manpower Group (2011). *La Fuerza Laboral sin Fronteras 2011*. Resultados de la encuesta.
- MarketYou (www.marketyou.com)
- Mayfield, A. (2008). *What is Social Media?* iCrossing

- O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
- O'Reilly, T. & Battelle, J. (2009). *Web Squared: Web 2.0 Five Years On*. <http://www.web2summit.com/web2009>
- Peters, T. (1997). *The Brand Called You*. <http://www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html>
- Qualman, E. (2009). *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc www.socialnomics.com
- Quiroga, C. (Diciembre 2011). *Seduciendo a la Y*. p. 162. El Cronista Comercial, Revista Apertura.
- Ryan, L. (2006). *Happy About Online Networking*, p. 9. Cupertino, California: HappyAbout.in
- Salpeter, M. (2009). *Drive Your Own Career Bus: In-Person Networking for Success*. www.keppiecareers.com
- Schaffer, N. (2009, 2-Feb) (<http://windmillnetworking.com/2009/02/02/7-reasons-why-every-professional-should-be-on-linkedin/>)
- Schawbel, D. (2010). *Me 2.0, Four Steps to Building Your Future*. New York: Kaplan Pub
- Scheiner, S. (2012, 19 de Febrero). *La vida laboral se juega en 140 letras*. Diario La Nación, Sección Empleos
- SHRM Foundation. (2009) *Recruiting and attracting talent*, p. 13. www.shrm.org/foundation
- Tapscott, D. (1996). *Digital Economy*. New York : McGraw-Hill
- Tapscott, D. & Williams, A. (2006). *Wikinomics, How Mass Collaboration Changes Everything*. Nueva York: Penguin Group
- Termilizzi, M. (2012/Marzo). *Convergencia y Liderazgo de Nuevas Generaciones*. Hucap (Human Capital) Newsletter 33
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Morrow

Vargas Hernández, C. *Factor Humano en Red*. <http://www.human.com.mx>

Vaughan, P. (2011). *12 Awesome LinkedIn Infographics in 2011*. <http://blog.hubspot.com>

Vermeiren, J. (2006). *Let's Connect*. New York: Morgan James

Vermeiren, J. (2011). *How to Really Use LinkedIn*. Belgium: Networking coach.

Vermeiren, J. www.networking-coach.com www.janvermeiren.com

Walker, A. (2012, Marzo). *Diez Predicciones sobre el futuro de las Redes sociales*. Revista In, pp. 88-90

Watts, D. (2003). *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. New York: W. W. Norton & Company

Anexo 1

Formulario de Encuesta

Espacio Muestral: 50 consultores especializados en Recursos Humanos, headhunters, personal de alta dirección del área de Recursos humanos de grandes empresas, y destacados miembros de la comunidad educativa con dedicación exclusiva al área que nos ocupa

Contenido de la encuesta anónima publicada en www.encuestafacil.com en Diciembre de 2011 y cerrada en Marzo 2012:

- En qué medida cree Ud. que el surgimiento y desarrollo de la Web 2.0 ha afectado al proceso de **búsqueda laboral**?

Nada

Poco

Relativamente

Significativamente

- En caso de que efectivamente el surgimiento del mundo digital haya impactado e influido en el proceso de búsquedas laborales anteriormente mencionado, cree Ud. que varía en función del seniority o jerarquía de la búsqueda?

No, el cambio afecta a todos por igual

El mayor impacto se advierte en las búsquedas de menor rango o calificación

El mayor impacto es en las posiciones ejecutivas o headhunting

- Ordene las 3 herramientas virtuales que Ud. cree que más contribuyen en el proceso de **búsqueda laboral**:

Sonico

Xing

My Space

YouTube

Facebook

Twitter

LinkedIn

Netiner

- Cómo calificaría Ud la influencia y surgimiento de LinkedIn como herramienta de soporte en los procesos de **búsqueda laboral**?

 Irrelevante Relativamente Importante Muy Significativa

- En qué medida cree Ud. que las herramientas virtuales y la comunicación digital pueden afectar el Desarrollo de Carrera de los profesionales?

 Nada Poco Relativamente Significativamente

- Ordene las 3 herramientas virtuales que Ud. cree que más contribuyen en el desarrollo de una **network efectiva**:

Sonico

Xing

My Space

YouTube

Facebook

Twitter

LinkedIn

Netiner

- Señale sucinta y brevemente alguna ventaja y desventaja de las redes sociales, en base a su experiencia propia y en relación a temas de búsqueda y selección de personal, *networking*, desarrollo de carrera, y cualquier otro aspecto que le parezca apropiado y relevante:

Ventajas/Pros:

.....

.....

.....

.....

Desventajas/Cons:

.....

.....

.....

.....

- En su opinión, ¿considera que la información emanada de las redes sociales de profesionales es mayormente CONFIABLE?

- Si
- No
- Depende

- En líneas generales, recomendaría Ud. a los profesionales sustentar y/o reforzar el Personal Branding basado en herramientas virtuales?

- Si
- No
- Depende

(si respondió "Depende", especificar por favor)

.....

.....

.....

.....

- Tiene Ud. su perfil profesional cargado en LinkedIn?

- Si
- No

- Si su respuesta anterior fue afirmativa y efectivamente tiene su perfil en LinkedIn, ¿cuántos contactos directos tiene en su *network* hoy día?

. Menos de 100 contactos

. Entre 101 y 500 contactos

. Más de 500 contactos

- Cuál es su frecuencia promedio de ingreso al site de LinkedIn?

. Diaria

. 2 a 3 veces por semana

. Una vez a la semana

. Muy esporádicamente

. Otro (especifique)

- A continuación puede Ud. incluir cualquier comentario respecto Web 2.0, *Networking* digital y Gestión de Redes Sociales desde el punto de vista de RRHH (búsqueda laboral y Desarrollo de Carrera)

.....
.....

Anexo 2

Perfiles Profesionales de Entrevistados

Agostina Verni:

Es Licenciada con Honores en Administración de Recursos Humanos de la Universidad del Salvador (Buenos Aires, Argentina). Durante sus estudios realizó un intercambio académico en Miami University (Ohio, USA). Asimismo, ha tomado el Programa de Formación Gerencial en RR.HH en IDEA y el Posgrado en Liderazgo y Gestión del Cambio de la Universidad del Salvador. Ha participado de programas de Coaching y Liderazgo de la Universidad de Buenos Aires.

Profesional trilingüe (Español, Inglés, Portugués) con sólida experiencia regional en procesos de Reclutamiento y Selección como así también en otras áreas de Recursos Humanos en reconocidas compañías de tecnología y medios tales como Google, MTV Networks, Sabre Holdings, Sonico y Cubecorp. Actualmente se desempeña en Red Hat, firma multinacional líder en tecnologías Open Source, en el cargo de Talent Acquisition Partner para Latinoamérica Hispano hablante (Argentina, México, Perú, Colombia, Chile, Paraguay, Uruguay).

Paralelamente, lleva adelante estrategias de Coaching de Carrera para profesionales interesados en potenciar su desarrollo profesional en Latinoamérica.

Desde 2009, es miembro de la Comisión de Empleos, Capacitación y Desarrollo de ADRHA (Asociación de Recursos Humanos de la Argentina) donde ha desarrollado proyectos de investigación sobre temáticas relativas al área.

Ha publicado varios artículos titulados "Nuevas Tendencias en Reclutamiento" (ADRHA), "Claves para potenciar el Perfil en LinkedIn" (MATERIABIZ) y "La Revolución de las Redes Sociales: Cómplices de Oportunidades" (CLARIN MUJER).

Desde 2011, participa como docente del módulo "LinkedIn Management" que forma parte de un nuevo programa ejecutivo de postgrado en "Community Management" que se dicta en la Universidad Torcuato Di Tella.

Asimismo, colabora como moderadora y especialista invitada en eventos y publicaciones sobre Gestión del Talento, Web 2.0, Generación Y, Employer Branding, Desafíos del Mercado de

Talentos IT, Estrategias innovadoras en Reclutamiento y Selección, Posicionamiento en Redes Sociales, LinkedIn Management, Desarrollo y Coaching de Carrera y otras temáticas afines al área de Recursos Humanos.

Guillermo Daud:

Es Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y graduado de la Maestría en Dirección de Empresas (MBA) de la Universidad del CEMA.

Desde 2003 es Profesor Adjunto de la materia “Administración de Personal”, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y a partir de 2007 de la materia “Gestión Integral de Recursos Humanos” del posgrado de Dirección Estratégica de RRHH de la Universidad de Buenos Aires.

Su compromiso con la formación profesional se completa con la participación como docente invitado en cursos de grado y posgrado, la presentación de trabajos de investigación, publicaciones de artículos, exposiciones en Congresos, y el diseño y coordinación de actividades grupales insertas en Programas de Capacitación y Desarrollo. A su vez, es coautor del libro “El comportamiento de las personas en las Organizaciones” (Pearson, 2011).

Con amplia experiencia en Gestión Estrategia de Recursos Humanos en el ámbito privado, ha desarrollado su actividad profesional en posiciones ejecutivas de importantes empresas y en proyectos de Consultoría, demostrando el valor de la contribución de las personas en el éxito de los negocios. Actualmente es Director de Recursos Humanos de una importante empresa multinacional del rubro de Informática y Tecnología.