

# El Impacto de las Redes Sociales de Internet en el Mundo del Trabajo: México

Un documento Manpower





## Contenido

---

Resumen Ejecutivo	1
-------------------	---

---

1. Situación de las Redes Sociales de Internet en México y en el Mundo	3
--	---

---

2. Presente y Futuro del uso de Redes Sociales	8
--	---

---

3. La Transformación de la Sociedad y el Mundo del Trabajo con las RSIs	12
---	----

---

4. Algunas Implicaciones	27
--------------------------	----

---

Glosario	29
----------	----

---

Referencias	32
-------------	----

---

Información de Manpower	33
-------------------------	----

---

Acerca del Estudio	33
--------------------	----

---



# El Impacto de las Redes Sociales de Internet en el Mundo del Trabajo: México

## Resumen Ejecutivo

En el contexto presente, México como país, y cada uno de nosotros como personas, afrontamos la necesidad de ser creativos y eficientes para contribuir en las organizaciones en las que colaboramos. Al mismo tiempo, es imperativo retomar la senda del crecimiento y aprovechar la difícil situación que se ha vivido a lo largo del 2009 en particular, para salir fortalecidos en enfoque y capacidades.

Por esto, debemos integrar nuevas formas de agregar conocimiento, buscar y encontrar oportunidades, así como generar impulso a la innovación; y precisamente, un uso inteligente de las Redes Sociales de Internet (RSIs) nos proporciona una oportunidad para ello.

En la era del conocimiento, el valor que podemos generar a través de la participación abierta, puede significar una gran ventaja competitiva para las organizaciones que entiendan lo que significa desencadenar el poder de la red social con la que cuentan.

No podemos renunciar a lo que somos. Y en cierto sentido nadie puede despojarnos de esa identidad. Pero en la sociedad, nuestra identidad depende de lo que revelamos a otros, de la forma en la que aparecemos y proyectamos nuestra imagen.

En la sociedad moderna, si tú (persona u organización) no te encargas de construir y mantener tu identidad otros lo harán por ti. Los demás ocuparán el espacio social o profesional que quizás podría ser tuyo: si tú no tienes "Perfil" en Internet, otros se encargarán de proyectarte allí, pero como a ellos les parezca, no como tú decidas.

Por esto, si aún no tienes un "Perfil" en la o las RSIs que convengan a tu persona o tu organización, hazlo.

Si no tienes claras las reglas que adoptarás para participar inteligentemente en las RSIs, o no tienes políticas definidas, trabájalas.

Y considera que si no estás presente en el mundo de las RSIs, no existes. O al menos estás condenado a ser intrascendente para el mundo globalizado e interconectado del que México ya no puede ni debe desentenderse.

No nos podemos equivocar: el 73% de los profesionales en México ya tiene un Perfil dado de alta en una Red Social en Internet, y cerca del 50% conoce a alguien que ha encontrado o recibido alguna oferta de trabajo por ese medio.

No son sólo una moda adolescente. Están cambiando nuestra realidad social y revolucionarán la economía y el mundo del trabajo, más de lo que lo hizo Internet en toda su historia hasta nuestros días.

Empresas, organizaciones civiles, instituciones académicas, gobiernos y en general todas las organizaciones humanas, son de hecho redes sociales. Y su relevancia se mide muchas veces por la capacidad que tienen de crecer su red, o de asociarse con otras redes sociales.

Mucho antes de la aparición de Internet en nuestra vida cotidiana, nuestra capacidad de vincularnos con otros, o de revivir vínculos anteriores, era ya un diferenciador importante, por ejemplo, para individuos buscando trabajo, empresas fidelizando o recuperando clientes, instituciones educativas incrementando su acervo intelectual y humano, o campañas políticas asegurando el apoyo ciudadano.

El poder de las nuevas tecnologías está revolucionando también la interacción social con fines profesionales y de negocio. La mayoría de los responsables de RRHH en las organizaciones mexicanas de todos los tamaños, piensa que las RSIs cambiarán procesos y funciones críticas en el futuro cercano, desde la comunicación institucional, el reclutamiento, hasta la gestión del capital intelectual.

En las organizaciones en México, según se muestra en este documento, tenemos por supuesto conciencia de la manera en la que la imagen corporativa, los esfuerzos de mercadotecnia y ventas, se verán también transformados por las nuevas herramientas, pero el liderazgo no se ha transferido aún al terreno de la interacción en las RSIs y el acceso, por diversos motivos, nos sigue provocando reservas que hasta el momento se materializan en restricciones de diversos tipos al acceso y uso de las RSIs en el trabajo.

Por ejemplo, el 38% de los empleadores en México no permite el acceso a RSIs y un 43% adicional lo limita. Hay quienes opinan que es por "miedo", otros que por desconocimiento o falta de claridad al respecto del buen uso y las aplicaciones, no solamente de las RSIs, sino de Internet en general.

Sin embargo, tampoco podemos negar que las nuevas tecnologías nos han traído debates nuevos y nos están haciendo repensar nuestros paradigmas en muchos casos.

Ni la protección jurídica de los derechos de autor, ni la retribución económica vinculada a la colaboración, ni la referencia a filtros de calidad controlados por algunos pocos expertos, entre otros muchos fenómenos jurídicos, sociales, culturales o económicos, podrán permanecer tal como los conocimos en la sociedad industrial, antes de Internet y las RSIs.

El impulso de crecimiento de éstas no se detendrá en el futuro cercano, porque reducen el costo de mantener una relación, aunque no sea cercana y frecuente; porque son fáciles de usar y facilitan a individuos y organizaciones vincularse y revincularse.

Como reflejo de la riqueza inmensa del mosaico social, las RSIs crecen de manera fragmentada, como pulverizados están los intereses y dispersa está la interacción entre las personas y las organizaciones. Por ello, tanto en atención, como en tiempo y talento, las RSIs nos demandan ser selectivos y concretos.



A partir del compromiso continuo de desarrollar y ofrecer temas de reflexión que sean útiles para la toma de decisiones de los empleadores, y de los individuos que están interesados en su crecimiento continuo, **Manpower** ha decidido desarrollar este documento sobre el Impacto de las Redes Sociales de Internet sobre el Mundo del Trabajo en México, el cual fue construido con base en información proporcionada por empleadores, profesionales y líderes de opinión de diversos sectores en nuestro país.

Por medio de este estudio buscamos propiciar que individuos, empresas, instituciones educativas, organizaciones civiles y entidades públicas, encuentren motivos para imaginar el futuro y aprovecharlo, poniéndose a la vanguardia de lo que está ya sucediendo en el Mundo del Trabajo contemporáneo.

# 1. Situación de las Redes Sociales de Internet en México y en el Mundo

## 1.1 La presencia de las redes en nuestra vida

Desde nuestro nacimiento, vivimos y actuamos a través de redes sociales (entendidas como la relación social entre más de dos personas). Las redes están presentes en nuestra vida cotidiana de distintas maneras; por ejemplo, cuando nos transportamos de un lugar a otro (red de comunicaciones) e incluso al pensar (dado que requerimos una red de conexiones neuronales).

De igual manera, toda organización social, política o económica, es también una red, y su éxito depende del manejo de sus relaciones, tanto internas como externas, de tal forma que, utilizando sus recursos, la organización pueda acceder a los fines que se ha planteado:

Empresas, organizaciones civiles, instituciones académicas y gobiernos están configurados por redes sociales.

Actualmente, las redes sociales han modificado el uso de Internet, han acelerado la colaboración y han revolucionado la forma de relacionarse de los individuos.

## 1.2 ¿Qué es y qué no es una red social?

Entender las implicaciones sociales y económicas del fenómeno global de las Redes Sociales en Internet (RSI)<sup>1</sup> puede tener complicaciones para quienes no tengan experiencia previa en este ámbito. Pero si recordamos que los primeros navegadores con contenido multimedia en Internet aparecieron apenas a mediados de los 90 y consideramos la lejanía con la que muchos de nosotros vivimos esos acontecimientos,

nos daremos cuenta de que la revolución que está en este momento en marcha, seguramente volverá a sorprendernos.

Si pensamos con esa perspectiva, recordaremos cómo muchos consideramos en algún momento que Internet era un fenómeno relativamente aislado, sin mayor trascendencia, incluso para algunos especialistas. Y muchos pensamos también que el comercio electrónico o la banca en Internet, se enfrentaría a grandes barreras para extenderse, tanto por problemas de seguridad como de resistencia al cambio por parte de los usuarios.

Y si profundizamos en la idea, recordaremos también cómo se escuchaba a mediados de la última década del siglo XX, que tales cambios tecnológicos no lograrían impactar tan rápidamente como para modificar nuestra vida social o nuestras oportunidades económicas y el mundo del trabajo.

De nuevo, hoy nos enfrentamos a una revolución similar (como lo fue con la aparición de Internet) en torno al fenómeno de las redes sociales y la llamada Web 2.0<sup>2</sup>. No es poco frecuente que se considere a las RSIs como una moda adolescente o bien herramientas lejanas a la realidad social y económica de los tomadores de decisiones y por lo tanto con bajo impacto en nuestras vidas y trabajos—por lo menos en el futuro cercano—. Muchas personas en México no perciben los beneficios de las RSIs (incluso las consideran inseguras por la visibilidad de información) y son pocos quienes se dan cuenta que ya están cambiando el mundo. Pero podemos estar seguros de la importancia que están adquiriendo por el número de personas que hacen uso de estos nuevos medios (ver Tabla 1).

<sup>1</sup> Redes Sociales en Internet (RSI)

<sup>2</sup> Web 2.0 se refiere al nuevo Internet en donde destaca la colaboración y aportación de contenidos del usuario; es decir, que es interactiva.

Tabla 1. Sitios más visitados en México

Lugar	Sitio	Descripción
1º	Google México www.google.com.mx	Buscador que da preferencia a sitios mexicanos
2º	Windows Live www.live.com	Buscador de Microsoft (ahora se sustituyó por www.bing.com)
3º	Youtube www.youtube.com	Sitio para compartir videos Este sitio es también una Red Social
4º	Microsoft Network www.msn.com	Portal de información
5º	Metroflog www.metroflog.com	Red Social enfocada a compartir fotografías
6º	Yahoo! www.yahoo.com	Buscador y portal
7º	Google www.google.com	Buscador
8º	Hi5 www.hi5.com	Red Social
9º	Facebook www.facebook.com	Red Social
10º	Blogger www.blogger.com	Plataforma gratuita para blogs (bitácoras en internet)

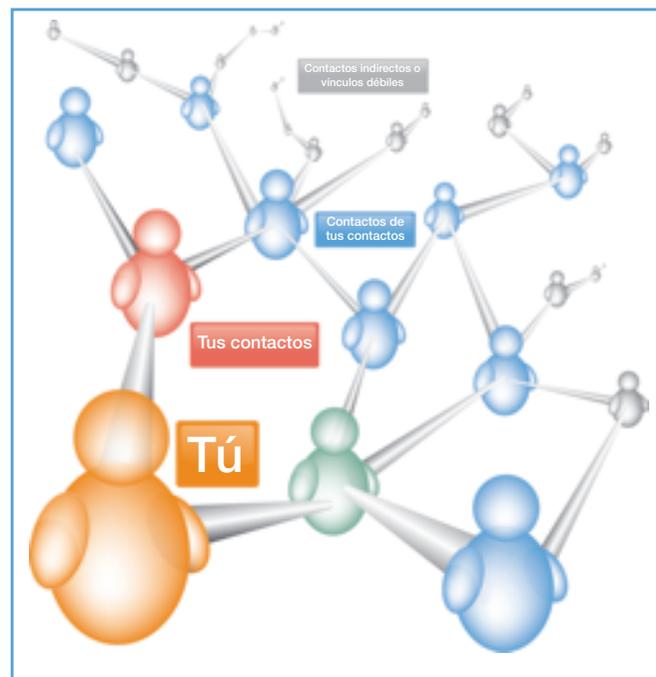
Fuente: Manpower con base en el Ranking de sitios más visitados en México del portal Alexa, 2009

Es importante distinguir lo que es y lo que no es una red social. Una red social es la relación entre más de dos personas, pero las relaciones son multidireccionales y cada una de ellas afecta las relaciones con otras personas de la misma red. Ejemplos de lo que no es una red social son los medios masivos de comunicación o el conjunto no relacionado socialmente de consumidores de un producto o servicio específicos. Una multitud no es una red, dado que las personas que la comprenden no tienen una identidad propia (son parte de la masa). En la red social, al contrario, cada elemento tiene una independencia de acción y capacidad de influencia que especifican qué tan fuerte y definida es la red misma.

*Las RSIs permiten revelarnos el alcance y potencia de nuestras relaciones mostrando quién es amigo de quién o quién es contacto de negocio de quién.*

Seguramente nos hemos encontrado alguna vez en la ocasión en que identificando a una persona de interés para nosotros (por razones sociales o de trabajo) no sabíamos cómo ponernos en contacto de una manera eficiente y adecuada. Las RSIs permiten de una forma muy sencilla encontrar a alguien dentro de nuestra propia red de relaciones, que nos pudiera acercar a la persona que nos interesa, con la ventaja de que la “ruta” de contacto a través de la red, implica que la confianza que tenemos entre nuestros conocidos, se transfiere muchas veces a la relación nueva que queremos establecer (ver Figura 1).

Figura 1. Representación gráfica de una Red social



Fuente: Manpower, 2009.

El principal valor de las RSIs es la capacidad de vinculación. De ahí que pueda explicarse la razón de la adicción de las personas hacia las RSIs; están atadas a ellas por la misma naturaleza que fundamenta el gregarismo<sup>3</sup>. Estas redes reexpresadas facilitan y potencializan los medios de comunicación en la vinculación cercana, entendiendo esta proximidad tanto en el espacio como en el tiempo; asimismo, permite la revinculación en relaciones lejanas, también espacial o temporalmente hablando.

<sup>3</sup> Que sigue una tendencia a agruparse en manadas o colonias, en el caso de los animales, o en grupos sociales, en el caso de las personas. El ser necesita de un grupo para poder sentirse bien.

La posibilidad de revincularnos con relaciones lejanas implica abrir grandes oportunidades que no son evidentes precisamente porque las personas con las que nos debemos revincular muchas veces han realizado actividades y se han desarrollado en espacios distintos al nuestro, pueden complementarse una vez que reestablecemos el vínculo: a este fenómeno se refieren los estudiosos de las redes sociales, mucho antes de Internet, como "la fuerza de los vínculos débiles" a partir del estudio de Granovetter que estableció la utilidad de amistades lejanas en la búsqueda de empleo, en la obtención de información social, económica y política relevante, y en la posibilidad de vincular organizaciones o grupos entre sí.

### 1.3 Dimensión y velocidad de crecimiento de las RSI's en México y el mundo

Para entender la dimensión y la dinámica de crecimiento de las RSIs, debemos detenernos brevemente en la situación específica del habilitador fundamental de las Redes Sociales, que es Internet.

El crecimiento de usuarios de Internet en todo el planeta en los últimos 8 años, es de 390%, con una tasa de penetración que a nivel mundial ya se acerca al 25% (Internet World Stats, 2009)

Es importante observar el contraste entre lo que sucede en el mundo desarrollado, en donde la penetración llega a más del 50% (y hasta el 80% de la población en algunos casos) y las regiones menos desarrolladas del mundo, en las que la penetración está por debajo de 15%. Por ejemplo, no pasa de 6.5% en África (Internet World Stats, 2009).

*Latinoamérica ya tiene una penetración del 30%, y el crecimiento de los últimos ocho años se calcula en más de 870% (Internet World Stats, 2009).*

En el caso específico de México, en 2008 se calculaban 27.5 millones de usuarios de Internet, lo que equivale a cerca del 43% de la Población Económicamente Activa (PEA), gracias a un ritmo de crecimiento de 910% en los últimos ocho años. (Manpower con base en INEGI y CONAPO, 2009).

En este contexto, aún cuando la tasa de adopción se desacelere de manera significativa, podemos esperar que para el 2016, hayamos llegado a los 50 millones de usuarios de Internet en México, lo que implicará más del 72% de la PEA —45,709,355 personas al segundo trimestre de 2009— (INEGI e Internet World Stats, 2009).

En 2009 existen 1,600 millones de usuarios de Internet a nivel global. En contraste, para 93 sitios de RSIs de los que se tienen datos, se calculan 2,031 millones de perfiles registrados en el mundo<sup>4</sup> (Manpower, con base en cifras disponibles por Wikipedia "List of social networking site" y Alexa, 2009).

En México, los usuarios de RSIs están registrados en promedio en dos comunidades distintas (Manpower, 2009). Si utilizamos este dato para imaginar la dimensión del uso de las RSIs, esto significaría que alrededor del 64% de los usuarios de Internet a nivel global podrían estar ya dados de alta en una red social.

Es posible afirmar que el fenómeno de las RSIs tiene un carácter genuinamente global y está impactando a todos los países del mundo, independientemente de su desarrollo económico, social o cultural, de tal manera que quien está "en línea", está usando estos "medios sociales".

Tabla 2. Usuarios de Internet activos en RSIs en el Mundo

Año	Porcentaje de usuarios de Internet activos en RSIs
2006	26%
2007	37%
2008	57%
2009*	84%

Fuente: Manpower con base en Universal MacCann, *Global research into the impact of social media, Wave 3, 2008.*

De acuerdo a las tasas de crecimiento de la participación de los usuarios activos en Internet en las RSIs se puede esperar que en un par de años a lo sumo, el 90% de los usuarios participe en las RSIs.

<sup>4</sup> Un solo usuario de Internet puede manejar más de un perfil en una RSI, es decir, puede estar en más de una red.

Cabe destacar que son los mercados emergentes quienes están liderando la carrera del uso de los medios sociales en línea, lo que sugiere que se está cerrando la brecha tecnológica con los países más desarrollados.

Por su naturaleza global y su funcionalidad como medios de comunicación, establecimiento y mantenimiento de vínculos sociales, el liderazgo en el uso de medios sociales se aprecia en países emergentes con altos niveles de movilidad de talento, como Filipinas, Hungría, Polonia o México, donde el 76% de los usuarios activos de Internet son usuarios de Redes Sociales de Internet (Universal McCann, 2008).

Ver Manpower, *La Movilidad del Talento en América Latina*, 2007.

En cuanto a las generaciones los usuarios ya no son solamente los jóvenes menores de 25 años. El número de personas adultas que se dan de alta en las RSIs crece con rapidez. Algunos expertos de Estados Unidos afirman que los más jóvenes podrían ya estar abandonando Facebook, uno de los sitios más populares de uso general, porque sus actividades están siendo crecientemente visibles entre sus padres y abuelos.

En el mundo de los negocios también encontramos evidencias de la aceleración relacionada con la adopción de las RSI. Por ejemplo, en México en 2008 había apenas 500 egresados del IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas) con perfil activo en LinkedIn (la red social con perfil profesional de negocios) y en el transcurso de un año el número creció a más de 2 mil (7% de los egresados desde 1967). Los sociólogos afirman que para que una tendencia social, costumbre o tecnología se adopte de manera generalizada, ésta debe alcanzar a un 10% de la población.

## 1.4 Evolución y catálogo de usos

Para entender hacia dónde se dirigen las RSIs y cuál es el impacto real que tendrán en el futuro cercano, debemos entender la evolución de la tecnología y la sociedad que nos ha llevado a la situación presente así como la variedad de usos y necesidades que satisfacen.

Si entendemos la dinámica histórica de su desarrollo, así como la amplitud de los intereses y funciones que hacen de las RSIs una revolución que está cambiando la naturaleza de Internet, podremos ver más claramente el impacto que tendrán en nuestro desarrollo como individuos, en los retos que enfrentarán las organizaciones en las que participamos, en la competencia comercial, en la dinámica del aprendizaje, en el gobierno y la organización social y política, así como en el papel de México en el mundo globalizado.

A mediados de los 90, comenzaron a tomarse decisiones fundamentales al respecto de los servicios de redes sociales abiertas en Internet. Cuando aparecieron los primeros navegadores algunas empresas intentaron llevar al terreno de Internet modelos de negocios parecidos a los de las compañías de cable, que por medio de una suscripción permiten el acceso a sus miembros, seleccionando y distribuyendo contenidos.

Diversas transformaciones en los modelos de comunicación derivados de la nueva tecnología, obligaron a la aparición y el desarrollo de nuevas formas de interacción.

Hace quince años, se comenzó a diseminar el uso del correo electrónico y la comunicación inmediata se hizo presente en todo el mundo. Poco tiempo después apareció la mensajería instantánea, y de manera paralela, la digitalización de información y la posibilidad de una publicación sencilla de contenidos, para audiencias potencialmente enormes a través de Internet.

Actualmente, los individuos tienen la posibilidad de publicar contenidos multimedia, a un costo marginal, para su difusión masiva o enfocada en nichos de interés.

Sin embargo lo más relevante de todo no es estrictamente tecnológico, sino más bien social. En los últimos años, sobre todo desde la aparición de las primeras RSIs, los usuarios se han habituado a convivir con Internet y se han hecho cargo de la participación y producción de contenidos, de manera masiva y prácticamente indiscriminada. El presente y el futuro de la tecnología de la información que ha transformado nuestra vida, ya no pertenece a los técnicos y programadores, sino a los usuarios, en interfaces amigables que han contribuido sin duda a la expansión de su uso.

Si a esto aunamos la reducción del costo de la tecnología y la reducción del costo del almacenamiento de datos, no podemos sino aceptar que la mesa está puesta para que las RSIs continúen su ascenso imparable al centro de la vida social, económica y política en el mundo entero.

Pero no todas las RSIs son iguales y como un primer ejercicio de clasificación ofrecemos la siguiente categorización sin que esto suponga que existan RSIs que se traslapen en varias categorías; sólo apuntamos el énfasis de cada una de ellas:

- Amistad/esparcimiento (donde esparcimiento y entretenimiento difieren en que el primero es fundamentalmente participativo)
- Información/entretenimiento
- Relaciones Profesionales/Negocios

Por supuesto, abundan las opiniones y los datos relativos a la irrelevancia de la información que se encuentra en las RSIs y todavía faltan ejemplos más contundentes sobre la forma en la que se hacen negocios en las RSIs. En un reporte reciente de Pearanalytics (2009), se calcula que el número de usuarios que publica cosas irrelevantes en Twitter es el 40.55% de su total, mientras que los negocios en este sitio de *microblogging* ocupan el 5.85%. Por otro lado, aunque Facebook fue valorado en 15 mil millones de dólares cuando Microsoft compró el 1.6% de sus acciones hace dos años, su modelo de negocio no es todavía completamente claro.

Según Nielsen, las RSIs superan desde 2008 el uso del correo electrónico, que comienza a limitarse a determinados tipos de comunicación o mensajes, mientras que las RSIs se entienden cada vez más como herramientas que integran tanto la comunicación interpersonal como la difusión de mensajes.

Entre las RSIs dedicadas al esparcimiento, existen redes enfocadas en temáticas como: ocio, cultura, literatura, musicales, concursos y viajes. Asimismo, se identifican otras categorías de RSIs, aquellas con enfoque a comunidades étnicas específicas, segmentos poblacionales particulares además de las redes sociales profesionales y de negocios.

Sin embargo la oferta no está completa, cada día aparecen nuevas posibilidades enfocadas a intereses más especializados, a nichos sociales incontables y diferenciados por cada vez más motivos posibles.

Abocándonos específicamente a las RSIs profesionales y de negocios, resulta que el 73% de los profesionistas en México pertenece a alguna red social en Internet (Manpower, 2009). Este número es prácticamente idéntico al de la penetración de las RSIs entre los usuarios activos<sup>5</sup> reportado por Universal McCann en 2008<sup>6</sup>.

Y esto es así, aún cuando en el 38% de las empresas en México no se permite el acceso a estos sitios en el lugar de trabajo y en el 43% de éstas el acceso es limitado. Sólo el 19% de los empleadores permite el acceso a las redes sociales a todos sus trabajadores (Manpower, 2009).

<sup>5</sup> El concepto de usuario activo de Internet se refiere a los usuarios que utilizan Internet diario y casi diario (Universal McCann, 2008)

<sup>6</sup> Universal McCann sostiene que el liderazgo en el uso de medios sociales se aprecia en países emergentes con altos niveles de movilidad de talento, como Filipinas, Hungría, Polonia o México, donde el 76% de los usuarios activos de Internet son usuarios de Redes Sociales de Internet.

## 2. Presente y Futuro del uso de Redes Sociales

### 2.1 Requerimientos que imponen y necesidades que cubren las RSIs

Una RSI no puede existir y expandirse si los miembros que pertenecen a ella no tienen afinidad e intereses compartidos. Muchas veces, es necesario que exista una historia previa entre quienes se vinculan.

Lo anterior pone de manifiesto la manera en la que las RSIs potencian la capacidad humana de relacionarse, facilitan mantener contactos y también establecer otros nuevos, pero no pueden variar la naturaleza y las limitantes propias del ser humano, ni en lo intelectual ni en lo social.

Son herramientas poderosas pero no suplantán la relación humana y social subyacente para mantener relaciones sociales estrechas.

Así, aún cuando logremos coleccionar cientos o miles de contactos en alguna red social, ya sea de esparcimiento o profesional, es muy probable que las relaciones de intercomunicación más frecuentes se sigan presentando individualmente con un rango de 7 ó 10 personas (The Economist, Cameron Marlow, *Primates on Facebook*, febrero 26, 2009).

Sólo de aproximadamente 150 personas tendremos información suficiente como para saber o imaginar cuáles son las relaciones sociales que existen entre ellos y entender la cohesión del grupo social al que pertenecemos ("número de Dunbar", conocido así por el antropólogo británico Robin Dunbar que propuso éste como el límite de personas con las que los seres humanos podemos tener una relación estable).

Por esto, debemos entender la naturaleza de las RSIs como plataformas poderosas que nos permiten vincularnos, pertenecer a un grupo, ser reconocidos o apreciados, recibir afecto y amistad o ejercer influencia, compartir ideas e intereses, aprender y expresarnos, en un espacio social cada vez más amplio.

Y en este sentido, las RSIs pueden convertirse en un instrumento de difusión casi masiva de la personalidad, intereses y actividades individuales (una especie de herramienta de *broadcasting* personal<sup>7</sup>) al mismo tiempo que siguen siendo vehículo para la comunicación directa que, como no podría ser de otra manera, está limitada a un número reducido de personas, tal como sucede en la realidad.

### 2.2 Habilitadores del crecimiento de las Redes

En términos generales, aunque existan límites antropológicos para el mantenimiento de redes sociales estables, hay factores que aseguran el crecimiento del uso de las RSIs, tales como:

- La reducción del costo de mantener una relación, aunque ésta no sea cercana y frecuente.
- La facilidad de vincular y de revincularse con otros.
- La universalidad de Internet y por lo tanto de las RSIs, que han irrumpido además con fuerza en el mundo de los dispositivos móviles.

Se puede prever que eventualmente todo mundo será un usuario activo de las RSIs, como sucedió con la televisión, correo electrónico y el uso de dispositivos móviles.

En el terreno tecnológico las RSIs están evolucionando muy rápidamente, incluyendo nuevas características y funcionalidades que las convierten en plataformas, no sólo para compartir videos, fotos, opiniones, blogs y videoconferencias, sino para distribuir programas con fines diversos, desde el entretenimiento más puro de los juegos digitales hasta las más diversas aplicaciones de negocios.

Las RSIs aspiran así a convertirse en el espacio que concentra todas las necesidades que tenemos en Internet, por lo que es lógico que cada vez les dediquemos más tiempo y atención.

<sup>7</sup> *Broadcasting* personal se refiere a la difusión masiva de la personalidad, intereses y actividades individuales.

Y como están basadas en la afinidad y en el interés de quienes pertenecen a ellas, además de la proliferación de nuevas opciones de redes especializadas, han aparecido en fechas recientes ofertas que permiten a los usuarios crear sus propias plataformas de RSIs personalizadas, de ahí que éstas sean conocidas como RSIs de etiqueta blanca (Ning, Kickapps y Onesite son algunos ejemplos).

Se puede decir que las RSIs han impactado en todos los aspectos de Internet de tal manera que terminarán por cambiar el rol que la Web juega en nuestras vidas.

En cualquier ámbito de la vida social, económica y política, las RSIs son el vehículo del presente y se desarrollarán como el principal medio del futuro. Hoy en día las RSIs se utilizan para: a) la comunicación directa con compañeros, amigos y conocidos –74% de los usuarios de la RSIs las utilizan para mensajes uno a uno– (Universal McCann, 2008); b) la generación de contactos nuevos, de negocios, trabajo o amistad; c) la creación y difusión de contenidos y d) el aprovechamiento de "fuerza de los vínculos débiles" o contactos indirectos.

Sin embargo, hay aspectos críticos sobre los que el desarrollo presente y futuro de las RSIs deben llamarnos a tener un cuidado especial.

En México y otros países, existe una creciente preocupación por la seguridad de las personas, pues las RSIs, se dice, pueden ser utilizadas como sistemas de inteligencia para criminales que buscan aprovecharse del acceso a información personal de sus víctimas potenciales.

Es muy importante mantener nuestro "perfil" en las RSIs visible únicamente para los contactos que deseamos que lo vean y debemos poner sólo la información que sea relevante para las personas a las que incluimos en nuestra red social.

Por esto, la proliferación de las RSIs y la importancia que tendrán en nuestras vidas, reclama la emergencia de una verdadera "cultura del *networking*"<sup>8</sup>, que se incorpore en nuestras acciones y se refleje en nuestras prácticas, permitiéndonos aprovechar las ventajas de las RSIs, y disminuyendo los peligros que pueden conllevar.

Lo que es muy claro es que debemos de mantener una actitud proactiva hacia las relaciones sociales que nos habilitan las RSIs, enfocándonos adicionalmente en mantener el interés, a través de acciones concretas si es que queremos explotar el potencial que nos pueden generar en el mundo laboral, social, cultural, económico o hasta político.

*Las redes sociales en Internet no funcionan si sus miembros no generan contenido, responden a requerimientos y mensajes a través de opiniones y de la búsqueda y adición de contactos. Las RSIs deben ser alimentadas.*

En la política en concreto, el uso adecuado de las plataformas de RSI está comenzando a ser esencial para construir apoyo genuino y comunicarse efectivamente con los ciudadanos, porque la interacción que permiten genera nuevos incentivos para la participación. Por ejemplo, en la campaña de Barack Obama las RSIs fueron un medio efectivo para conseguir votos (IAB México, 2009).

Pero también debemos mantenernos en alerta, porque no todos nuestros conocidos, amigos o compañeros, pueden estar en todos nuestros vínculos y redes; y menos debemos aceptar relación alguna, ni directa ni indirecta, con aquellas personas en quienes no podemos confiar. Justo como no lo haríamos en el mundo real. Tampoco debemos dejar espacios en el mundo virtual para poder sufrir como víctimas de una agresión, fraude o crimen.

Otro de los elementos fundamentales de una "cultura de *networking*", para poder sacar provecho de estas tendencias, radica en el uso del tiempo. Nuestro tiempo libre dedicado al esparcimiento puede ser una elección propia, pero nuestro tiempo productivo debe ser manejado de manera efectiva. Y las RSIs pueden permitirnos eso, si tenemos la disciplina de programar nuestra interacción a través de ellas, de programar tiempo específico y enfocado para alimentarlas y de mantener una periodicidad suficiente de presencia para asegurar los objetivos que nos planteamos a través de las RSIs a las que pertenecemos.

<sup>8</sup> El término *networking* se refiere a la construcción y uso de una red de individuos para compartir información y servicios en los que los individuos y grupos tienen un interés común. Por ejemplo, la comunidad de mujeres trabajadoras en la comunidad utilizan el *networking* para ayudarse entre sí a administrarse exitosamente. La práctica del *networking* puede tener fines de entretenimiento, conocimiento, educación, profesional y negocios (*business networking* –proceso en donde se establecen relaciones de beneficio mutuo con otras personas de negocios y clientes potenciales y/o actuales–).

## 2.3 Panorama de las RSIs por su uso y su tecnología

Si pensamos en los tres usos generales de las RSIs, y enfatizando en que las redes se pueden traslapar en diversas categorías, a continuación podemos observar algunas ofertas disponibles en la red:

Tabla 3. Tipología de las principales Redes Sociales de Internet en México

Amistad/ Esparcimiento	Información/ Entretenimiento	Relaciones Profesionales/ Negocios
Facebook	Twitter	LinkedIn
My Space	Youtube	Viadeo
Metroflog	Delicious	Xing
Sonico	Flickr	Plaxo
Hi5		

Fuente: Manpower, 2009.

Pero cabe considerar que el número de RSIs con marca propia, como las que se ilustran en la tabla, es apenas el 5% de los sitios que se pueden ver en la lista de RSIs publicada en Wikipedia; pero considerando las redes que se generan día a día gracias a las plataformas de RSIs de etiqueta o marca blanca, podemos entender cómo se está comercializando una lista de más de 4,000 sitios en Internet hoy día.

El número de opciones es tan amplio, y crece de tal forma, que ha cobrado sentido la aparición de nuevas ofertas que radican en la capacidad de agregar RSIs, para satisfacer la necesidad creciente de los usuarios de integrar todos sus perfiles en un solo lugar (algunos ejemplos son Ex.plode.us y Profilefly).

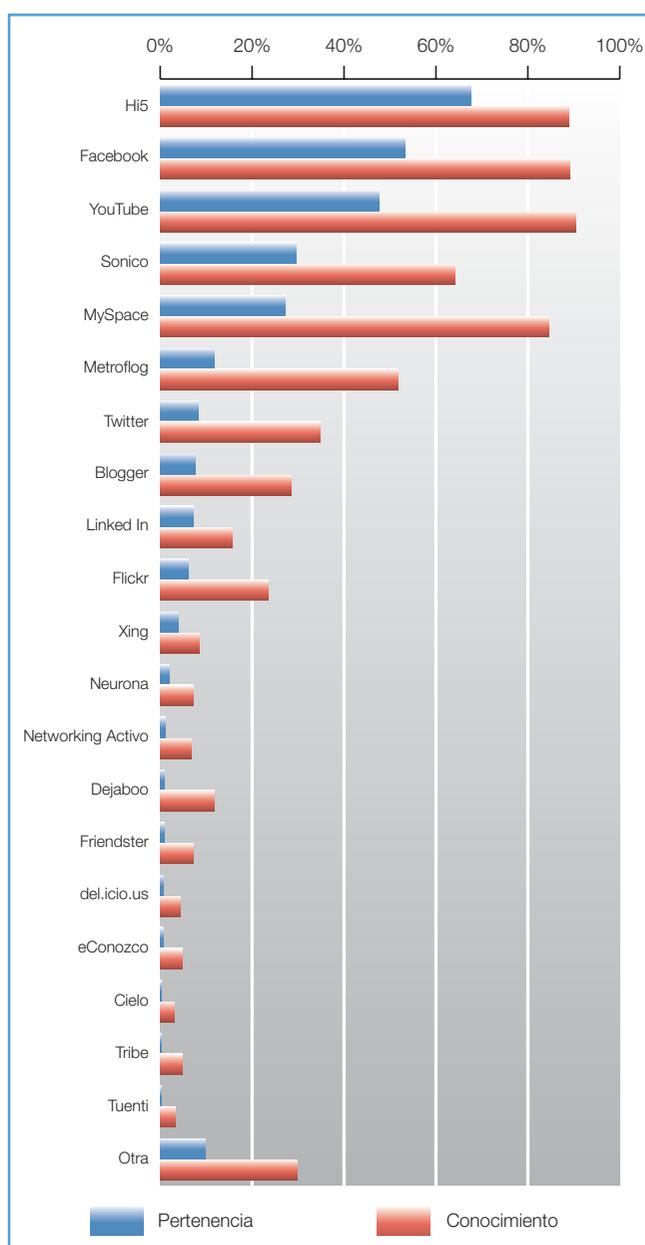
En México, el conocimiento y la pertinencia de los profesionistas a las RSIs ya es considerable, aunque la mayoría de las veces se refiere más a RSIs generalistas<sup>9</sup>, que no están enfocadas a una temática exclusiva o no son específicamente profesionales. Sin embargo, en todas las RSIs podemos ver cómo crece la publicación de ofertas de trabajo, que se destacan cada vez más en sitios tanto profesionales como generalistas.

Como se aprecia en la gráfica, la fragmentación es evidente, lo que sugiere que contar con un líder claro o plataforma dominante es poco probable (ver Gráfica 1).

El fenómeno de las RSIs muestra este mismo grado de fragmentación en otras partes del mundo, e incluso hay una segmentación regional que, más allá de su naturaleza eminentemente global (en Internet), refleja el aspecto social/relacional de las RSIs.

*Orkut, la red más famosa y utilizada en Brasil, apenas existe en México.*

Gráfica 1. Conocimiento y pertenencia a las redes sociales de Internet de los profesionales mexicanos



Fuente: Manpower, 2009.

<sup>9</sup> Las RSIs generalistas son aquellas redes que no están enfocadas a una temática exclusiva sino que contemplan una variedad de tópicos.

Como en otras partes del mundo, el uso y el conocimiento de las RSIs no depende del nivel de estudios ni del género (aunque hay una ligera tendencia entre los hombres a pertenecer a más RSIs), pero sí depende de la edad, como se muestra en la Tabla 4.

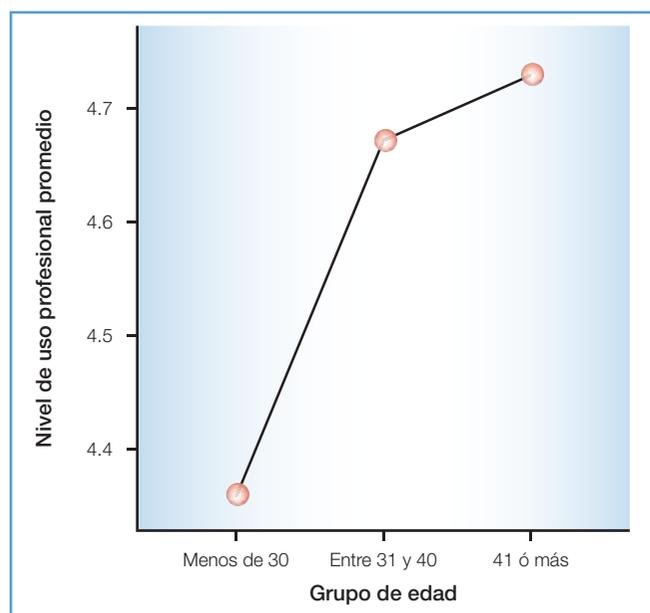
Tabla 4. Promedio de Redes Sociales de Internet que conocen y a las que pertenecen los profesionistas mexicanos

Grupo de edad	Número de Redes que conoce	Número de Redes a las que pertenece
Menos de 30	8	3
Entre 31 y 40	7	2
41 ó más	6	2
Población total	7	2

Fuente: Manpower, 2009.

Por otra parte, quienes tienen menos de 30 años utilizan en menor medida las RSIs para usos de carácter profesional. El segmento de población de 31 años en adelante tiende a utilizarlas en mayor medida con fines profesionales. Aunque la población de más de 41 años tiende a presentar significativamente un uso de índole personal y social (ver Gráfica 2).

Gráfica 2. Uso profesional de las redes sociales de Internet por profesionales mexicanos, según grupo de edad

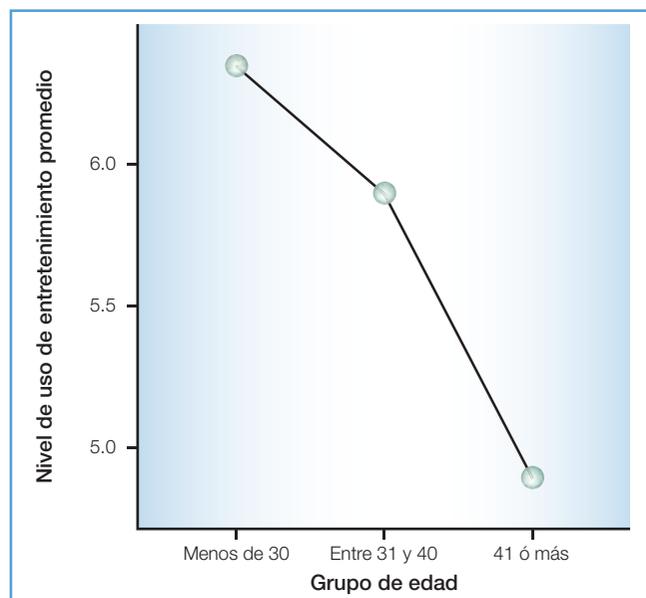


Nota: Por uso profesional se refiere al manejo de las RSIs con fines de conocimiento, aprendizaje, trabajo, entrenamiento y /o negocios. Nivel de uso en escala del 0 al 10, donde 0 es el nivel mínimo de uso y 10 el nivel máximo.

Fuente: Manpower, 2009

El uso de las RSIs para esparcimiento, es casi una función lineal de la edad, como se aprecia en la Gráfica 3, mientras que el uso total de las RSIs (incluyendo el uso profesional y el uso de esparcimiento, tanto para la persona como para su entorno social) es mucho mayor en los dos primeros grupos de edad y desciende de manera considerable entre los mayores de 41 años (ver Gráficos 3 y 4).

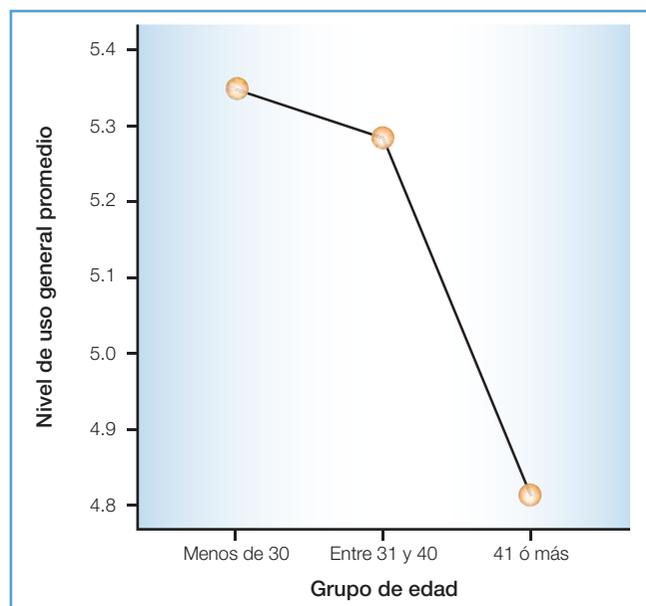
Gráfica 3. Uso de entretenimiento de las RSIs por profesionales mexicanos



Nivel de uso en escala del 0 al 10, donde 0 es el nivel mínimo de uso y 10 el nivel máximo.

Fuente: Manpower, 2009

Gráfica 4. Uso general de las RSIs por profesionales mexicanos por grupo de edad



Nivel de uso en escala del 0 al 10, donde 0 es el nivel mínimo de uso y 10 el nivel máximo.

Fuente: Manpower, 2009

# 3. La Transformación de la Sociedad y el Mundo del Trabajo con las RSIs

## 3.1 Cambios sociales impulsados por las nuevas herramientas

Entendiendo la penetración y los distintos usos de las RSIs, podemos sin duda anticipar que las relaciones humanas y sociales, la educación y el aprendizaje, el comercio en general y los vínculos laborales, se verán impactados de manera creciente por las RSIs.



Así podemos entender su verdadero impacto:  
“Las RSIs son el nuevo Internet”.

Los consumidores, los trabajadores, los estudiantes, los profesores, las amas de casa, los políticos, los activistas, los profesionales, los operarios, los reclutadores, los periodistas, etc., todos se hacen partícipes de la Web 2.0, la de las RSIs, la que convierte el uso y manejo de la tecnología, la publicación y disseminación de información, la colaboración y la influencia sin fronteras, no en una promesa futurista sino en una realidad cotidiana que muchas veces provoca literalmente adicción.

Como sucede con prácticamente todos los instrumentos producidos por el hombre, las RSIs pueden ser también un vehículo para la producción, disseminación o acceso a contenidos nocivos. Y pueden también ser utilizadas de formas que dañan a la persona o a su entorno social. Hay que saber utilizarlas con sentido y promover su uso racional y apropiado.

### 3.1.1 Producción de contenidos en y a través de la Red

La capacidad de participar, colaborar y generar contenidos, reservada hace muy poco tiempo a quienes tenían, no sólo el acceso a la Red y equipo, sino sobre todo las capacidades técnicas adecuadas, se ha democratizado y extendido de manera asombrosa.

Estamos en este sentido ante una especie de círculo de retroalimentación creciente. A mayor participación, mayor interés en el uso y mayor acceso. En esta dinámica, la generación de contenidos por parte de los usuarios, será simplemente imposible de superar por parte de cualquier esfuerzo estructurado o institucional.

Y no es que las organizaciones estén ausentes y menos quienes se dedican precisamente a producir y distribuir contenidos: The Economist, la revista global especializada en economía, política y negocios, tiene más de 36 mil seguidores en Twitter; y Grupo Reforma, uno de los periódicos principales en México, tiene ya más de 3 mil seguidores en la misma herramienta de "microblogging" (la cual permite publicar cascadas interminables de frases de menos de 140 caracteres; muchas veces los usuarios utilizan la herramienta desde sus teléfonos celulares, dando continuidad y ubicuidad a sus publicaciones).

Quienes antes de la aparición de estos medios mantenían un rol social predominantemente pasivo, son ahora protagonistas de la producción de contenidos que se agregan en el espacio virtual, a través de distintas aplicaciones entre las que podemos destacar:

### **Redes sociales deliberativas**

Páginas de discusión y debate con el propósito de habilitar o soportar procesos de toma de decisiones. Se construyen para establecer relaciones sustentables, por ejemplo entre los ciudadanos y su gobierno. Dependen de la existencia de opiniones informadas y la participación se registra bajo la expectativa de recibir resultados tangibles.

### **Guías sociales**

Una guía social recomienda lugares para visitar o contiene información sobre lugares en el mundo real, o experiencias de usuarios de productos, servicios u ofertas tales como restaurantes, cafeterías; o incluso valoraciones sobre la organización de eventos públicos. Un ejemplo de esto es Wikitravel.

### **Etiquetación social de espacios en la web (*social bookmarking o social tagging*)**

Algunos sitios permiten a los usuarios publicar sus páginas favoritas para que otros las puedan consultar y referenciar también. Son una herramienta para compartir información entre grupos sociales con un mismo interés.

### **Catálogos sociales**

Se dirigen a comunidades académicas o de alta especialización. Permite a los usuarios colocar una cita de un artículo o un libro adquirido en la Web en una base de datos en línea, lo que permite a comunidades científicas o especializadas compartir recursos y conectarse entre sí.

### **Bibliotecas sociales**

Permiten guardar registros de cualquier contenido, en cualquier formato; compartir, generar o consultar recomendaciones entre los usuarios.

### **Noticias sociales**

Posibilitan a los usuarios subir noticias, historias, artículos y otros contenidos mediáticos, como fotos y video, para compartirlos con otros usuarios o con el público en general, y sobre los que la comunidad vota, determinando así qué contenidos o vínculos están visibles.

Fuente: Manpower con base en 3spots, *All the digg-style applications: The list!!!*, 2009.

Lo importante es que estas aplicaciones nos permiten observar con claridad cómo la tendencia que acerca a los usuarios a la producción de contenidos y a la participación, se está acelerando y agregando creatividad e innovación para hacer cada vez más sencillo el uso de las herramientas sociales (y por lo tanto su impacto).

Su valor, que pone de manifiesto lo que algunos llaman la "sabiduría de las masas", puede entenderse completamente si recordamos la trascendencia de herramientas conocidas como "wikis" (del hawaiano "wiki-wiki", que significa rápido o fácil), que dieron origen a Wikipedia, la enciclopedia virtual "de contenido libre que todos pueden editar".

Los wikis son sitios web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios. Se puede crear, modificar o borrar un mismo texto compartido. Adicionalmente, "...la mayor parte de los wikis actuales conservan un historial de cambios que permite recuperar fácilmente cualquier estado anterior y ver 'quién' hizo cada cambio, lo cual facilita enormemente el mantenimiento conjunto y el control de usuarios destructivos" (Wikipedia, 2009).

Wikipedia es sin lugar a dudas el emblema y la síntesis de la idea de la riqueza producida por la sociedad. Es la enciclopedia más grande y compleja de la historia, en cualquier computadora conectada a la red y en muchos de nuestros teléfonos celulares.

Wikipedia representa un prototipo emergente, de las dinámicas de colaboración directa e interacción social que están rompiendo muchos paradigmas de la organización económica, las convenciones y restricciones de las leyes convencionales, por ejemplo al respecto de los derechos de autor. Y la lógica de esta tendencia culmina precisamente en la RSI, donde todos los contenidos y formas de colaboración convergen en y hacia la persona concreta –hacia el perfil que nos identifica–.

De igual manera, el paradigma de la protección absoluta de los derechos de autor ("todos los derechos reservados") se está revisando y transformando. Existen muchos debates aún no concluidos en esta materia; y el futuro, gracias a la velocidad de la innovación y a la fuerza imparabable de los acontecimientos en las RSIs y el resto de las plataformas sociales emergentes, es incierto.

Hay iniciativas para complementar el sistema actual de derechos de autor, como las licencias que *Creative Commons* (un proyecto nacido de la propuesta del profesor de Stanford, Lawrence Lessig) llama "algunos derechos reservados", con la finalidad de permitir a los autores mantener licencias en las que se plantea el uso de sus obras y de evitar la destrucción de los derechos de autor.

Así, emergen conceptos como "*copyleft*" (por oposición a "*copyright*") término entendido como aquella cultura en la que el autor permite en diferentes medidas la libre reproducción, distribución, difusión y transformación de su obra, siempre y cuando se respete la autoría (Fundación Copyleft, 2009).

La preocupación muchas veces no radica en la forma en la que el autor se apropia de beneficios de la venta de una obra que quizás ni siquiera intentó vender desde el principio, sino en que un usuario, al modificar la obra, pueda venderla y realizar un beneficio contrario al interés del autor.

Así pues, visto con mayor profundidad, el problema de los derechos de autor y de los beneficios económicos potencialmente derivados de la creación de contenidos está lejos de ser resuelto.

### 3.1.2 Los nuevos paradigmas de la comunicación

Los paradigmas de la comunicación humana y social que se desarrollaron durante todo el Siglo XX y que siguen configurando nuestro mundo en muchos sentidos, están siendo transformados por la interacción que permiten las RSIs.

Y no porque esa interacción sea esencialmente diferente a lo que siempre ha significado la comunicación humana y social, sino porque gracias a la escala y el alcance de la comunicación habilitada por las RSIs, y a la memoria digital que mantienen, nos encontramos con la verdadera "Aldea Global", en la que literalmente miles de millones de personas pueden encontrarse directamente o referenciarse fácilmente, interactuar, enriquecerse, aprender, comerciar, compartir confidencias o publicar a todos sus opiniones y puntos de vista.

El Siglo XX perfeccionó la comunicación masiva, culminando la revolución industrial; la sociedad, la economía, la política y la cultura se moldearon a partir del poder del *broadcasting*<sup>10</sup> en medios electrónicos.

La posibilidad de hacer llegar información y de influir, desde un punto central originario, en millones de personas de manera simultánea, constituyó una verdadera revolución tecnológica de grandes proporciones.

Pero el poder unificador del *broadcasting* no generó una sola sociedad con una sola demanda para un solo tipo de información o de productos y servicios. Al tiempo en que la oferta creció y se desarrolló la tecnología adecuada, el *broadcasting* aceleró incluso la evolución de distintos públicos con distintos intereses.

Con la necesidad latente y la tecnología adecuada nació lo que se conoce como *narrowcasting*<sup>11</sup>, que a través de los medios típicos del *broadcasting* permite llegar a audiencias específicas, definidas como segmentos concretos y limitados, pero con un interés común.

Con el advenimiento de las redes digitales y su evolución a través de medios de comunicación preexistentes, se logró que en una misma tecnología se integrara: a) la comunicación "uno a uno" (en el correo electrónico), b) la comunicación "uno a muchos" (en las publicaciones digitales) y c) la configuración de una comunidad de interés, en la que se lleva a cabo también comunicación "muchos a muchos"; un diálogo social que el grupo comparte y que invita a todos a la participación y los cohesiona.

Internet dio pie a la generalización de estas tres posibilidades y formas de la comunicación humana, a escala global. Las RSIs las integran y las facilitan. Por esto permiten nuevas formas de comunicación, como el *broadcasting* personal, la posibilidad de comunicar la propia personalidad al grupo.

Desde hace dos años, el New York Times, un periódico emblemático a nivel mundial y de gran influencia en la opinión pública en los EEUU, decidió integrar en su sitio de Internet aplicaciones para compartir y referenciar su contenido en medios sociales como Digg o Newsvine, y en redes como Facebook, y acaba de lanzar TimesPeople, para "compartir y descubrir lo mejor de NYTimes.com", añadiendo que se podrán compartir artículos, videos, presentaciones, blogs, comentarios de otros lectores, así como *ratings* y reseñas.

<sup>10</sup> *Broadcasting* se refiere a la distribución de audio y/o señales de vídeo que transmiten los programas a una audiencia en general.

<sup>11</sup> *Narrowcasting* se refiere a la transmisión de programas dirigidos a los intereses de un grupo específico de audiencia, suscriptores o radioescuchas, tales como científicos, empleadores, emprendedores o adolescentes.

Así, el contenido y el interés y resonancia que adquiere, se debe a la posibilidad de compartirlo en la red social o de integrar la participación de quien dejó de ser espectador para convertirse en el motor imprescindible de la relevancia.

En todos nuestros roles sociales una participación más activa y continua es la norma que está cambiando y moviendo todo lo que sucede de nuevo.

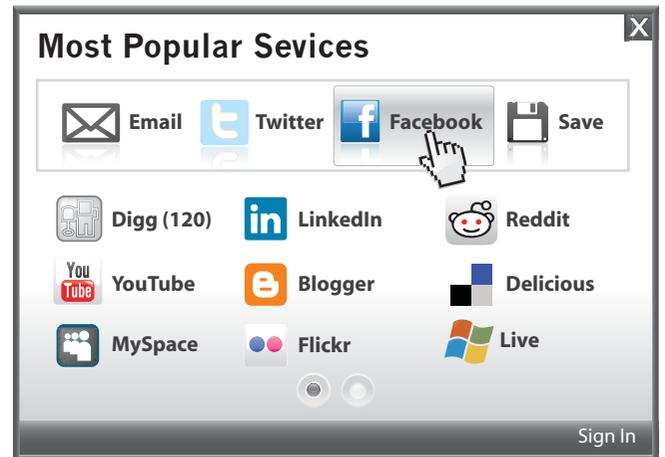
La proliferación de los *blogs*<sup>12</sup> (a través de Sitios como Blogger, LiveJournal, TypePad, WordPress, Vox, ExpressionEngine, Xanga, OpenDairy y otros), y la proliferación del *microblogging*<sup>13</sup> (en Twitter, Plurk o Jaiku, por ejemplo) ha cambiado también el mundo de la producción y difusión de contenidos constituyéndose en medios globales, rivales directos de los medios tradicionales (73% de los usuarios de Internet han leído blogs; se calcula que existen más de 185 millones de "bloggers"<sup>14</sup>).

Por todo esto, los medios integran *blogs* de sus articulistas, abren espacio a los comentarios y facilitan que sus lectores o usuarios compartan información con otros, a través de las RSIs o plataformas existentes.

Para lograrlo, se instalan "*widgets*" (pequeñas aplicaciones que facilitan el acceso a ciertas funciones frecuentes de manera visual) que invitan a compartir información a través de diversos medios. La tendencia se ha internacionalizado y generalizado, como se aprecia en los siguientes ejemplos de *widgets*.

Independientemente de cómo aparezcan estas funcionalidades en los distintos sitios de Internet, lo que reflejan es el interés de los medios por invitar a su audiencia a compartir y opinar, como una forma de asegurar que el interés de la persona se mantiene, lo que significa un giro monumental de la centralidad de la comunicación, desde el "emisor" hacia el individuo, ahora activo y actor, que ya no puede ser entendido solamente como "receptor".

Figura 2. Aplicaciones (*widgets*) en Internet



**Nota:** Previo a la aparición de las RSIs el uso de *widgets* ya estaba presente en funciones como acceso directo a través de íconos para impresión, envío de correo electrónico, sincronización de PDA (*Personal Digital Assistant*, por ejemplo la Blackberry o la Palm).

\* La representación gráfica de los *widgets* referidos ha sido realizada con fines informativos.

Fuente: Manpower, 2009.



<sup>12</sup> Un *blog* es una publicación frecuente y cronológica de pensamientos personales y ligas de Internet. Un blog es una mezcla de lo que está sucediendo en la vida de una persona y lo que está pasando en la Web, una especie de diario híbrido/ sitio guía, aunque existen tantos tipos únicos de blogs como personas (Marketing Terms, 2009).

<sup>13</sup> *Microblogging* se refiere al posteo en línea de textos con actualizaciones personales breves. En contraste con un blog largo, en el cual al menos hay textos de menos de 100 palabras.

<sup>14</sup> Universal McCann, *Global research into the impact of social media*, Wave 3, 2008.

El poder del individuo para buscar, seleccionar y acceder a contenidos afines a sus intereses –retando al paradigma del tradicional *broadcasting*– conduce a la fragmentación sin límites en donde el concepto de *narrowcasting* es sustituido por las RSIs o espacios en la red que otorgan mayor relevancia a la participación.

Y esta transformación, a diferencia de otras revoluciones en tiempos pasados, se realizará prácticamente de manera simultánea en todo el mundo, gracias a la omnipresencia de los medios digitales, que ya no son una promesa (esa fue la anterior revolución, la del Internet) sino una realidad con la ubicuidad del teléfono celular.

Las fronteras de la organización humana, tal como las entendimos hasta ahora, tendrán que repensarse.

### 3.2 La transformación del mundo laboral en la nueva Web

En el mundo laboral se puede constatar todos los días el creciente impacto de las RSIs, que no dejan de propiciar polémica en algunos casos o de generar rechazo en otros; entusiasmar a algunos o desconcertar a los demás.

Sea cual fuere la actitud que se adopte, el convencimiento de que cambiarán el mundo del trabajo crece a una velocidad notable. Hoy, la mayoría de los responsables de Recursos Humanos (RRHH) en las empresas mexicanas de todos los tamaños, piensa que las RSIs cambiarán procesos y funciones críticas (ver Tabla 5).

Tabla 5. Perspectiva de expertos mexicanos en Recursos Humanos sobre el impacto de las RSIs en las organizaciones

Porcentaje que piensa que las RSIs cambiarán...	
Gestión del conocimiento	71 %
Proceso de ventas	71 %
Reclutamiento	66 %
Mercadotecnia	63 %
Gestión de capital humano	59 %

Fuente: Manpower, 2009.

Por un lado, algunos resaltan los peligros y riesgos latentes de su manejo en el trabajo. Desde la preocupación por la productividad y el enfoque en las tareas desempeñadas, hasta la inquietud por la transformación del contacto personal (o su deterioro) frente al contacto digital; así como la dificultad de asegurar la propiedad intelectual o la porosidad de la organización que se puede transformar en fuga de conocimiento, adicionada al reto de generar o mantener el liderazgo y el control, dentro del mundo de creación caótica que proporcionan las RSIs.

Por otro lado, hay quienes se enfocan en las virtudes de las RSIs, y destacan la posibilidad de dar un cauce claro y definido a la creatividad y a la iniciativa en las organizaciones, incentivar la participación y asegurar que ésta rinda frutos tanto en el crecimiento de la propia cultura organizacional, como en aplicaciones claras, innovaciones realizables y decisiones efectivas que generen valor. En esta misma línea, se subrayan también las posibilidades de comunicar ofertas laborales, la imagen de la organización, su identidad y su marca con mayor efectividad, involucrando a los interesados en una comunidad que compromete y se alimenta gracias a la interacción y la relación social en torno a un producto o servicio.

Las RSIs son un instrumento, que puede ser utilizado para bien o para mal, pero que, como innovación con grandes ventajas y gran poder para aumentar las capacidades humanas, será indiscutiblemente cada vez más utilizado.

Las organizaciones modernas están utilizando las RSIs para lograr objetivos de mercadotecnia, de relación con los clientes, de comunicación interna, de cultura, de generación y administración de conocimiento así como también de administración de talento. Éstas se enfrentan con los riesgos inherentes a su mal uso, pero también con la necesidad de entender cuáles son las mejores prácticas para poder extraer valor efectivo de las RSIs en el mundo laboral.

El talento, por su parte, ha entrado al mundo de las RSIs a título individual y luego identificándose dentro de organizaciones o grupos, que han seguido la mayoría de las veces la guía establecida por los individuos que las conforman. Con esto ha quedado de nuevo de manifiesto la primacía de la persona y su centralidad en todos los procesos y todas las relaciones significativas: ya no es el empleador, como ya no es el maestro, ni el periodista, quien dicta el guión.

Las organizaciones que puedan, de una manera concertada e inteligente, entender el fondo de la dinámica de las RSIs y puedan utilizar estas herramientas en sus procesos de negocio, tendrán ventajas competitivas difíciles de replicar, en la medida en la que estarán insertas en las relaciones sociales que conforman los procesos de trabajo y de colaboración, y las redes que las cobijan.

En este sentido, es imperativo que se les maneje como un proceso, que se gestionen responsablemente los recursos en capital humano, intelectual y ancho de banda, que se dedicarán a desarrollar y explotar las RSIs. La inversión que requieren no puede tomarse a la ligera ni dejarse a la deriva.

Algunos expertos en Recursos Humanos en México destacan la necesidad de comunicación entre las empresas creadoras de la tecnología y las organizaciones usuarias de ésta. Sugieren que las entidades usuarias podrían recibir entrenamiento del uso de las nuevas aplicaciones y así los empleadores podrían capacitar a sus trabajadores para utilizar las herramientas de manera productiva y eficiente, contribuyendo al mismo tiempo al cierre de la brecha digital.

*Muchos consideran que la función de RRHH debe tomar el liderazgo para convertir las nuevas redes sociales en un arma competitiva. La función de RRHH es fundamental en lo que se refiere a la construcción de la cultura organizacional, a la administración del conocimiento y a la propia gestión del talento.*

Finalmente, de lo que se trata es de relaciones humanas que en ningún sentido son nuevas; aunque en este modo particular de comunicación todos los procesos de vinculación entre individuos se puedan acelerar, siguen siendo relaciones y continúan necesitando de la dimensión humana, incluyendo muchas veces la presencia que refuerza el entendimiento mutuo y cimienta la interacción (y que después puede seguirse desarrollando en medios digitales).

*La función de RRHH debe, entre otras cosas, enfocarse en el poder de las relaciones humanas en el dominio de la tecnología y en la construcción de indicadores de negocio, alineando recursos y acciones a la estrategia y enfatizando el valor de la explotación del conocimiento. Ésta es la visión que se necesitará para que la adopción y el uso de las RSIs tenga sentido y dirección en el Mundo del Trabajo.*

Desde el punto de vista del individuo, el crecimiento de las RSIs tiene implicaciones muy relevantes en la manera en la que cada quien conduce su carrera profesional. Conlleva múltiples espacios para relacionarse con otros y encontrar oportunidades valiosas, ya sea de realizar una transacción económica de compra, venta o inversión, o de encontrar trabajo o talento para un requerimiento especial.

La búsqueda de oportunidades laborales en las RSIs será más efectiva a través de los vínculos débiles o contactos indirectos dentro de la red social profesional. Los vínculos fuertes o de primer nivel con frecuencia son amigos o colegas actuales (en donde hoy como individuo tengo interacción personal). Por su parte los vínculos débiles son nuevos contactos derivados del primer nivel que estarán interesados en interactuar profesionalmente sin mezclar intereses personales o de amistad.

Con la creciente popularidad de las RSIs, se está difuminando la frontera entre las RSIs generales como Facebook y otras profesionales como LinkedIn, Xing o Viadeo, por lo que existen problemas potenciales para aquellos que tienen información de su vida social visible y que no quieren revelar en un contexto profesional (para esto sirven las nuevas herramientas y opciones de privacidad).

Las redes sociales de Internet permiten aumentar la escala de las relaciones efectivas; tanto de la comunicación uno a uno como de la comunicación uno a muchos, y además facilitan la comunicación muchos a muchos en un soporte digital que almacena datos sin restricciones relevantes.

En el ámbito de negocios, las RSIs aumentan el retorno sobre la inversión (ROI) al disminuir los recursos destinados a una misma unidad de clientes (para hacer llegar un mensaje o para proporcionar un canal de retroalimentación o de soporte al servicio) o a una misma cantidad de empleados (para comunicar, para vincular los procesos o la gente, para generar y mantener grupos de trabajo multidisciplinarios) mientras podemos incluso incrementar la efectividad de la comunicación y acumular casos e instancias que nos permitan una mejora continua sistemática.

Hasta ahora hemos hablado de muchas RSIs y aplicaciones relacionadas con medios sociales, cuya aplicación en el mundo del trabajo es bastante obvia. Pero cuando consideramos herramientas específicas para la gestión de proyectos y para el e-aprendizaje es claro que el poder de estas nuevas tecnologías de colaboración transformará la manera en la que todas las organizaciones compiten a nivel global.

Y la diferenciación, tanto a nivel organizacional como a nivel del individuo, se da precisamente en la participación.

### 3.2.1 Comunicación y cultura organizacional

Dentro del Mundo del Trabajo las RSIs no son utilizadas particularmente para fines de comunicación organizacional.

Sin embargo, muchos líderes subrayan que éstas pueden contribuir a la resolución de necesidades en cuanto al desarrollo de canales de comunicación organizacional efectiva. Particularmente en México se opina que ésta se ha dejado de cultivar, lo que se traduce en pérdidas importantes de oportunidades de alineación del talento a los objetivos, motivación y cohesión, y por lo tanto, de formación de grupos de trabajo efectivos y de alto desempeño.

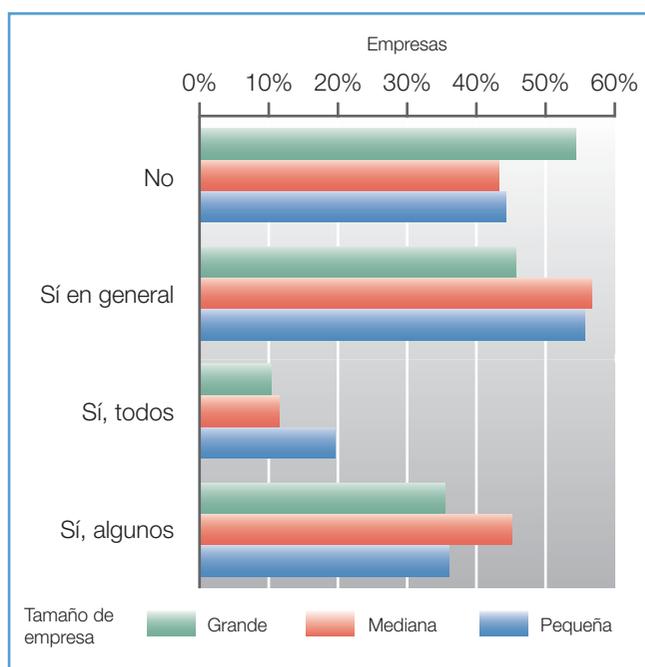
A muchos preocupa la deshumanización con el surgimiento y la generalización de la era digital, sin embargo, otros defienden que actualmente la comunicación interpersonal tampoco es la norma en las organizaciones y que a través del uso de medios electrónicos además de la interacción presencial se pueden lograr resultados extraordinarios.

Algunas organizaciones utilizan las RSIs (tipo Intranet) para la creación de grupos de comunicación interna, que permiten hacer llegar mensajes de manera efectiva, promoviendo la participación, organizando eventos, notificando sobre el acceso a recursos que facilitan el trabajo, etc.

En contraste, hay quienes opinan que las redes sociales generan distracción y consumen tiempo (lo que sucede si no se utilizan adecuadamente) por lo que se bloquea el acceso a éstas, como se muestra en la Gráfica 5.

El bloqueo generalizado suele ser más frecuente en las organizaciones grandes. En las medianas, el acceso parcial (sólo para algunos trabajadores) destaca frente a lo que sucede en las pequeñas.

Gráfica 5. Acceso a las RSIs en el lugar de trabajo en México



Fuente: Manpower, 2009.

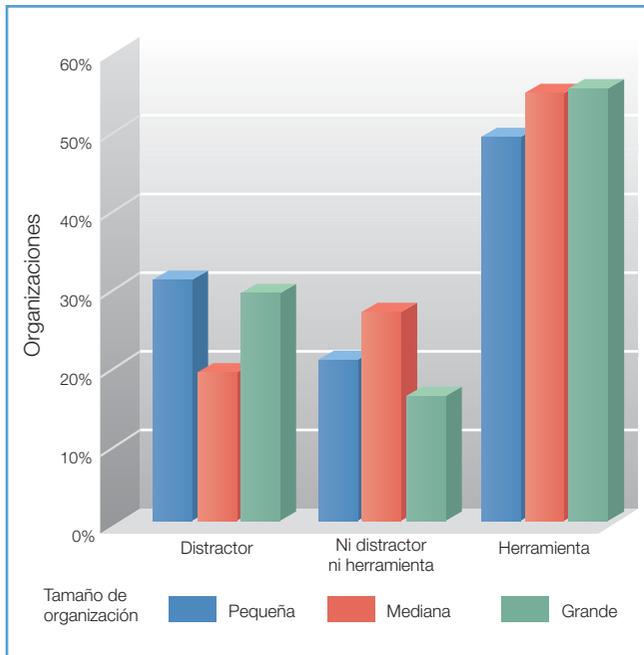
*En general, la actitud de la mayoría de las organizaciones en México, es limitar parcial o totalmente el acceso a las RSIs, lo que refleja, según algunos líderes de la función de RRHH en nuestro país, que existe aún "miedo" a permitir el acceso, básicamente por desconocimiento, falta de claridad o visión sobre el buen uso y las aplicaciones.*

*Necesitamos mayor entendimiento y mayor apertura para el uso de las RSIs.*

Para impedir el acceso a las RSIs en el trabajo, tendríamos que prohibir el uso de los teléfonos celulares u otros dispositivos que funcionan vía Web, algo prácticamente impensable para los trabajadores del conocimiento en el mundo actual.

Pero más allá de estos intentos por controlar el acceso, resulta que en más de la mitad de las organizaciones en México, los responsables de la gestión del talento consideran ya que las RSIs son una herramienta para el trabajo y no un distractor (como muestra la Gráfica 6) y se piensa más de esta forma en las organizaciones grandes (que es en donde se limita más el acceso).

Gráfica 6. Actitud general frente a las RSIs entre los responsables de RRHH de organizaciones mexicanas



Fuente: Manpower, 2009.

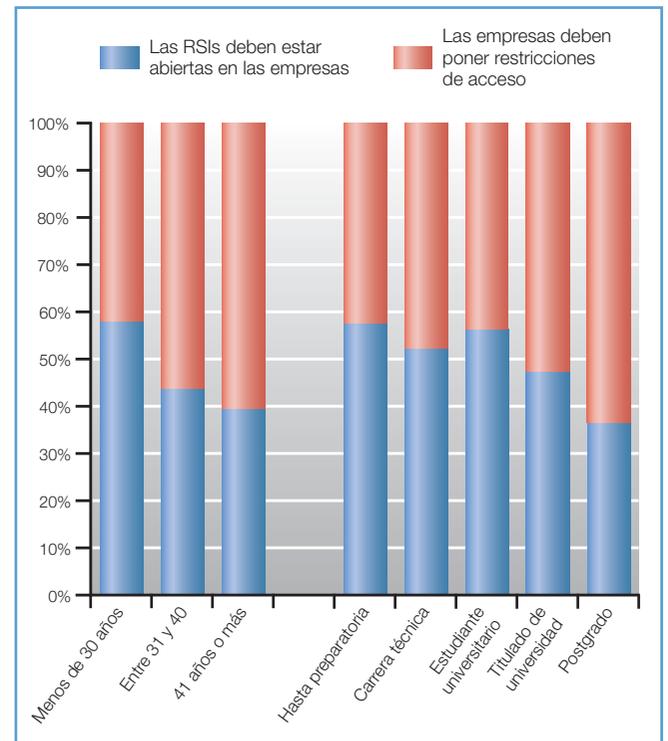
Por su parte más del 30% de las empresas pequeñas en México identifica a las RSIs como un distractor y no como una herramienta, en contraste con las empresas medianas, en las que esa opinión está presente en menos del 20%. Para algunos, la distracción está relacionada con un vacío de contenidos, que conduce a comportamientos no productivos.

Las nuevas reglas de trabajo, de uso de las herramientas disponibles y de interacción, nos obligan a una gestión congruente de la interacción en medios digitales que nos permiten alcanzar los objetivos del trabajo.

En cuanto a lo que piensan los profesionales en México, se observa una tendencia a afirmar que las empresas deben poner restricciones de acceso a las RSIs en el lugar de trabajo, como muestra la Gráfica 7.

Esta actitud es más frecuente conforme se incrementa la edad (poco más del 60% de quienes tienen 41 años o más, frente a poco más del 40% entre menores de 30), pero no es común entre quienes están estudiando en comparación con aquellos que tienen grados superiores (licenciatura o postgrado).

Gráfica 7. Actitud de los profesionales mexicanos referente al acceso a las RSIs en el lugar de trabajo, por nivel de estudios y grupo de edad

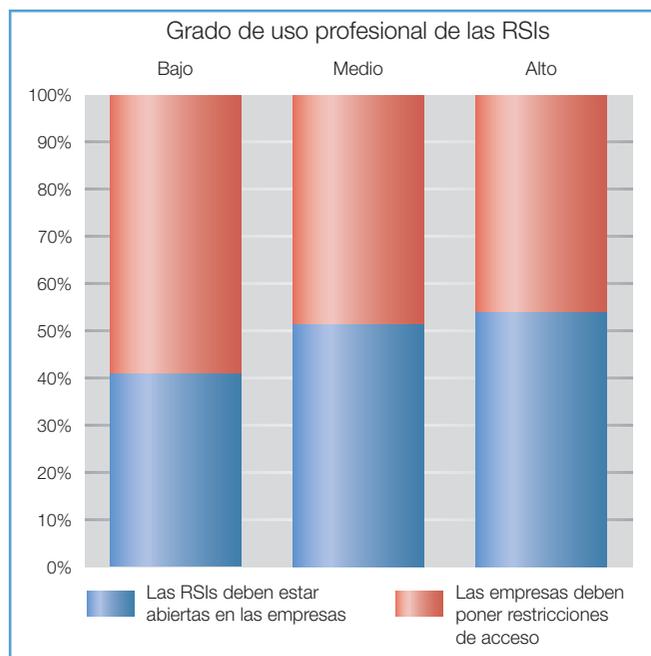


Fuente: Manpower, 2009.

Sin embargo, el tema de fondo no es generacional ni está profundamente relacionado con el nivel de estudios, puesto que este fenómeno simplemente refleja la manera en la que se están difundiendo las RSIs (primero entre los más jóvenes y entre estudiantes), pero también evidencia nuestra falta de conocimiento sobre cómo administrar o implementar reglas de gestión efectivas para el uso productivo de las RSIs en las organizaciones.

Y esto muy probablemente sólo cambie con el uso de las RSIs y la acumulación de la experiencia, que eventualmente nos pueda conducir a la generación de mejores prácticas. En la Gráfica 8 se observa que a mayor uso profesional de las RSIs, existe una mayor tendencia a considerar que las RSIs deben estar abiertas en las empresas.

Gráfica 8. Actitud de los profesionales mexicanos frente al acceso a las RSIs en el lugar de trabajo: Relación por uso profesional



Fuente: Manpower, 2009.

Si recordamos que el uso profesional de las RSIs se incrementa con la edad (por el contrario disminuye entre los mayores y aumenta entre los jóvenes) podremos ver cómo la actitud frente a las RSIs depende más de la práctica, que de cualquier otra característica.

En este mismo sentido, en la Tabla 6 se puede apreciar cómo el uso es determinante para la opinión y actitud que se tenga sobre las RSIs. En esta tabla se muestra la relación entre dos variables de uso (profesional y esparcimiento) y tres visiones referentes a las RSIs, entre profesionales con acceso a Internet en México.

Como se puede apreciar, la correlación entre el uso profesional de las RSIs y la opinión de que éstas son "sólo para diversión" es fuerte y significativa (de signo negativo) lo que quiere decir que mientras más utilizamos

estas herramientas para el trabajo, más en desacuerdo estamos con la noción de que sólo sirven para entretener.

Por su parte no existe relación entre el uso de esparcimiento y la opinión de que las RSIs son sólo para diversión.

*El uso de las RSIs para esparcimiento no corresponde a una actitud fuerte sobre el carácter de éstas como herramienta para la vida profesional o para el aprendizaje. A mayor práctica y familiaridad con el uso profesional de las redes, mayor convicción existe de sus efectos positivos para la propia profesión y para el aprendizaje.*

### 3.2.2 Mercadotecnia y relación con los clientes (un nuevo medio para servicio al cliente)

Por lo que se refiere a la Mercadotecnia y a la relación con los clientes, las organizaciones modernas han estado trabajando desde hace mucho tiempo en la generación de mensajes que intentan trascender el paradigma de la comunicación masiva y unidireccional.

El primer paso ha consistido en buscar establecer "conversaciones", para lo que se buscaron medios que permitieran la retroalimentación (desde el buzón hasta el call center). Pero con el advenimiento de las RSIs, las organizaciones han logrado mucho más que esto, han podido asistir a conversaciones de sus clientes sobre sus productos o servicios, lo que les ha permitido aprender sobre los intereses e inquietudes de sus clientes actuales y potenciales, además de responderles directamente, atenderlos y relacionarse generando vínculos que antes parecían impensables.

En México, el 63% de las organizaciones está consciente de la posibilidad de que las RSIs transformen las prácticas de mercadotecnia, y hasta el 71% piensa que transformarán el proceso de ventas.

Tabla 6. Visión de los profesionales en México sobre el uso de las RSIs

Los profesionales en México opinan que las Redes Sociales de Internet son:			
Coefficiente de correlación	"Son sólo para diversión"	"Son una herramienta para la vida profesional"	"Son positivas para la dinámica de aprendizaje"
Quienes usan profesionalmente las RSIs	-0.32	0.39	0.38
Quienes usan las RSIs para esparcimiento	0.00	0.13	0.16

Fuente: Manpower, 2009.

Para ejemplificar lo anterior, grandes marcas abren su perfil en Facebook (*Facebook Pages* o *FB Pages*) y lo utilizan para permitir que sus consumidores se nombren a sí mismos fans (fanáticos) de la marca y que compartan sus experiencias con los productos y/o servicios que ofrecen.

De la misma manera, las posibilidades de brindar atención a clientes, se potencian de manera asombrosa con las RSIs. A través de ellas, podemos capturar conocimiento experto (sobre un producto o servicio) de manera sencilla e inmediata. Así mismo, el uso de los medios sociales permite tener acceso a información del mercado, de primera fuente, lo que trae consigo mejoras en el servicio y la atención del cliente.

Mediante la apertura de espacios para la participación de los clientes en el diseño de productos y servicios, es posible generar un vínculo de lealtad muy especial, dinamizado por la retroalimentación y la colaboración en busca de soluciones creativas a problemas complejos comunes del grupo social.

En este sentido, las plataformas de redes sociales comerciales, diseñadas y administradas específicamente para dar soporte a transacciones de negocios son una alternativa que también está creciendo. Para lograr establecerse en el mundo de las RSIs existen ofertas de marca blanca, que permiten personalizar la imagen de la red según el interés o actividad del grupo (académica, política, cultural o comercial).

Las marcas que piensen y actúen con inventiva para conectarse con sus clientes (o sus audiencias) encontrarán una ventaja competitiva clara: la posibilidad de integrar nuevas formas la comunicación y la relación interactiva a través de las RSIs, con comunicación presencial y otros medios de vinculación, será una diferenciación definitiva para quienes logren generar y comunicar experiencias relevantes en sus audiencias de interés.

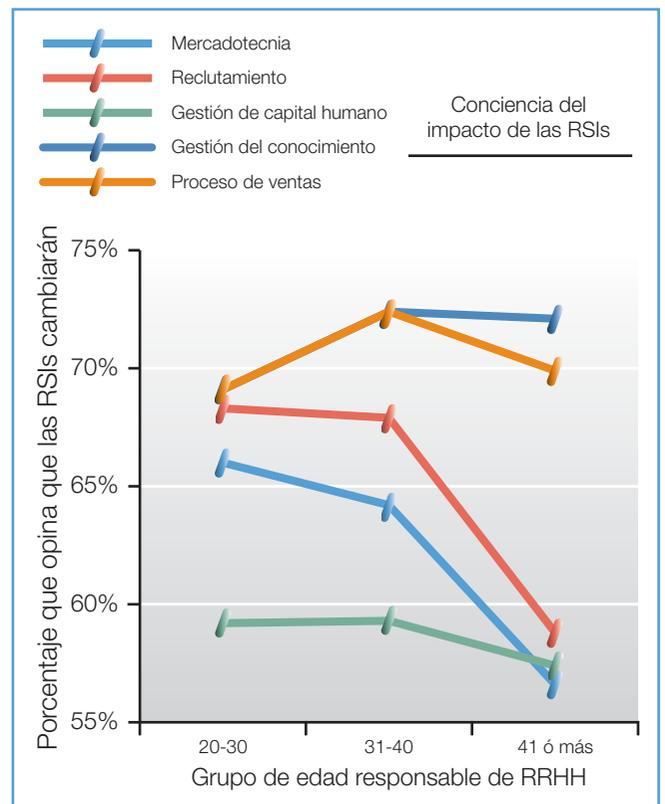
### 3.2.3 Administración del talento

En el ámbito de la administración del talento dentro de las organizaciones encontramos que la mayoría de éstas reconoce un gran potencial en las RSIs, pero persisten ciertas discrepancias sobre el cómo, en qué procesos y en qué funciones tendrán éstas un mayor impacto.

*En general el 66% de las organizaciones en México considera que las RSIs cambiarán el proceso de reclutamiento del talento. Las empresas grandes y medianas piensan que habrá un cambio significativo en tal proceso (74% y 64% respectivamente). En contraste, sólo el 58% de las pequeñas sostiene que las RSIs transformarán el proceso de reclutamiento tal como lo entendemos hoy en día.*

De igual manera, como sucede en la nueva mercadotecnia, los más jóvenes reflejan mayor conciencia sobre el impacto de las RSIs en la modificación de procesos y estructuras tradicionales del reclutamiento de talento, como se observa en la Gráfica 9.

Gráfica 9. Conciencia de expertos en RRHH sobre el impacto de las RSIs



Fuente: Manpower, 2009.

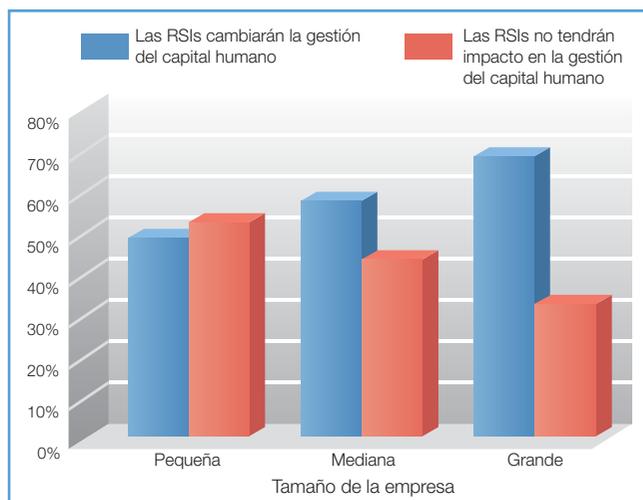
En lo que respecta a la gestión del capital humano, en general la relevancia de las RSIs es menos considerada por todos los grupos de edad.

Sin embargo, las empresas grandes sí reflejan un convencimiento mayor de que las RSIs serán fundamentales para la gestión del capital humano, quizás precisamente porque la escala de las organizaciones de mayor tamaño, es hoy en día un problema para el relacionamiento, la generación de vínculos duraderos, la promoción del aprendizaje y del crecimiento tanto intelectual como social. Estos problemas relativos a la escala y muchas veces también a la dispersión geográfica, pueden minimizarse con el uso adecuado de las RSIs dentro de contextos de trabajo.

*Así, el 68% de las empresas grandes en México contempla la idea de que las RSIs transformarán la gestión del capital humano en las organizaciones, frente a sólo 48% de empresas pequeñas que piensan lo mismo, y 57% de empresas medianas que se manifiestan en este sentido (ver Gráfica 10).*

En contraste con estas opiniones, hay quienes afirman que las RSIs no cambiarán el mundo del trabajo en el futuro, sino que ya lo han hecho. Para no ir más lejos, podemos citar en este sentido al 63% de los profesionales en México que ya ha buscado un empleo a través de redes sociales en Internet.

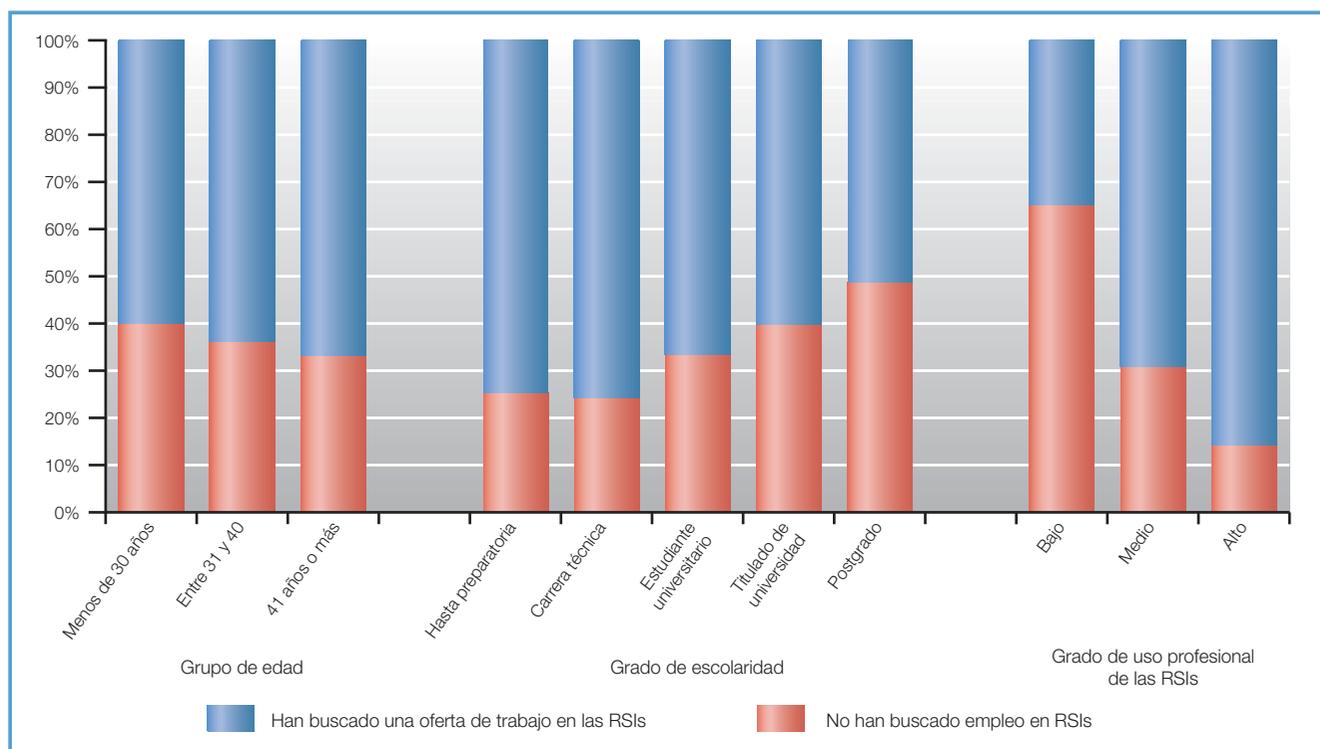
Gráfica 10. Las RSIs y el cambio de la gestión del capital humano



Fuente: Manpower, 2009.

Como se aprecia en la Gráfica 11, no son los más jóvenes los que buscan más oportunidades laborales a través de RSIs ni son los más activos quienes cuentan con grados académicos superiores. Sin embargo, en la medida en la que un uso más frecuente de las RSIs por motivos profesionales también conduzca a una búsqueda más intensa de oportunidades laborales podríamos concluir que en muy poco tiempo observaremos un comportamiento más extendido y menos diferenciado entre los grupos sociales que componen el universo del trabajo en México.

Gráfica 11. Búsqueda de empleo a través de las RSIs



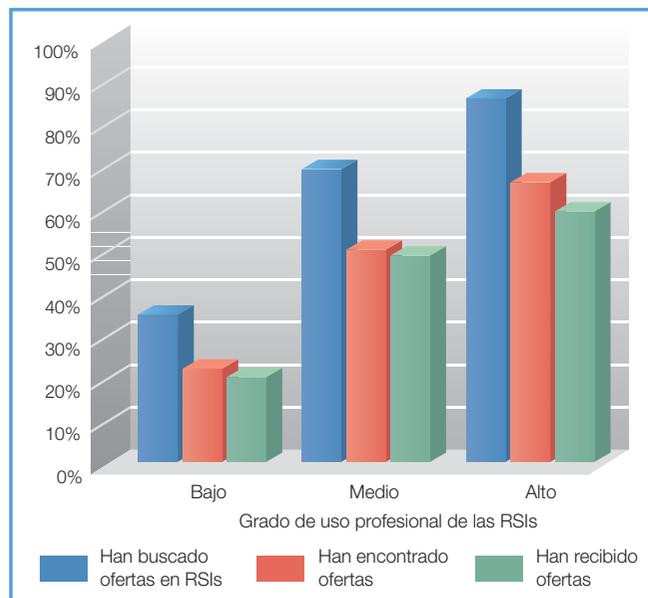
Fuente: Manpower, 2009.

Hay quienes tienen la hipótesis de que la reciente crisis económica ha sido un motivador para que muchas personas ingresen a las RSIs precisamente en búsqueda de oportunidades de empleo, aunque no existe diferencia en cuanto al uso de redes sociales entre los que tienen y los que no tienen empleo en la actualidad: en ambos casos, los profesionales mexicanos pertenecen, en promedio, a dos RSIs (Manpower, 2009).

*Esto no ocurre con las bolsas electrónicas de trabajo (BdT)<sup>15</sup>, en las que están activos el 89% de los profesionales en el país, y cuyo uso sí se incrementa de manera significativa cuando la persona no tiene trabajo, cuando los profesionales suelen estar dados de alta en cuatro BdTs, mientras que los profesionales que sí tienen trabajo suelen estar dados de alta normalmente en tres (Manpower 2009).*

Lo que sí queda claro, es que la efectividad de la búsqueda de oportunidades por parte del talento y la visibilidad que permite a las personas recibir ofertas de empleo, se incrementa conforme aumenta el uso profesional de las RSIs, como se puede apreciar en la Gráfica 12.

Gráfica 12. Búsqueda de oportunidades laborales, mediante el uso profesional de las RSIs



Fuente: Manpower, 2009.

Sin embargo, la efectividad de las RSIs como herramienta para el profesional en busca de oportunidades de trabajo sí tiende a ser mayor entre los menores de 41 años, como se aprecia en la Tabla 7.

Tabla 7 Búsqueda de ofertas de empleo en RSIs por grupo de edad

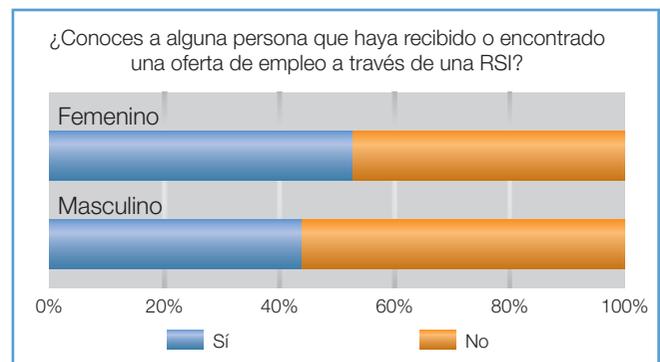
% de profesionales que han buscado ofertas de empleo en las RSIs	41 ó más		
	Menos de 30 años	Entre 31 y 40	41 ó más
Han encontrado ofertas	75.6%	74.8%	65.1%
Han recibido ofertas	69.5%	69.6%	60.8%

Fuente: Manpower, 2009.

Pero como en otros casos, es posible esperar un cambio de tendencia, debido a la propia experiencia extendida en nuestros grupos sociales. En este sentido, resalta el hecho de que la diferencia entre los grupos de edad, en cuanto a la efectividad de los más jóvenes al utilizar las RSIs como fuente para encontrar o recibir ofertas de empleo, desaparece cuando la pregunta se refiere a si la persona está relacionada con alguien en esta situación. En ese caso, para los tres grupos de edad estudiados, un 47% de los profesionales consultados en México afirma conocer a alguna persona que ha recibido o encontrado ofertas de trabajo a través de una RSI (Manpower 2009).

Por cierto, entre mujeres y hombres no existe diferencia alguna: buscan, encuentran y reciben ofertas en proporciones muy similares. Pero sí existen diferencias en cuanto a las personas que conocen que han recibido o encontrado ofertas de trabajo a través de las RSIs, como se aprecia en la Gráfica 13, las mujeres declaran con mayor frecuencia que conocen a alguien en esta situación, lo que puede ser un indicativo de que las mujeres están más atentas a lo que sucede en su entorno social que los hombres.

Gráfica 13. Contactos de profesionales que han recibido o encontrado una oferta de empleo a través de una RSI



Fuente: Manpower, 2009.

<sup>15</sup> El concepto bolsas electrónicas de trabajo (BdT) se refiere a la base de datos en línea de vacantes u ofertas laborales (con la descripción en cuanto a funciones, características del puesto y requerimientos) disponibles en el mercado así como de currícula de candidatos activos e inactivos en el mercado laboral. Con este medio, las organizaciones hoy en día soportan sus procesos de reclutamiento, y por su parte, los candidatos llevan a cabo la búsqueda de empleo. En las BdT hay un administrador de la base y no existe interacción (aportación de contenidos) entre candidatos y empleadores.

Por otro lado, también podemos anticipar que la efectividad de las RSIs como herramienta fundamental para la fluidez del mercado laboral, tanto para el talento como para los empleadores, se incrementará conforme la distribución del uso de las RSIs se haga más homogénea y se infiltren –a través de las RSIs– ciertas prácticas emergentes de reclutamiento, a funciones y responsabilidades de mayor jerarquía en las organizaciones; lo que podrá suceder en la medida en que las ventajas de su uso se extiendan sobre todo entre los profesionales de RRHH.

*El uso de las RSIs para todos los procesos de administración del talento en las organizaciones tiene un gran sentido de negocio, pues minimiza los costos e incrementa los resultados de la gestión. Y esto incrementa las posibilidades tanto de las organizaciones como de las personas.*

Reduce los costos relacionados con el mantenimiento de la información, proporcionando a los individuos dentro y fuera de la organización (empleados y candidatos así como clientes) incentivos para proporcionar datos y actualizarlos, dentro de su propia funcionalidad, promoviendo la participación y la generación de contenidos y proporcionando nueva información al respecto de las personas, sus relaciones y sus intereses, sin esfuerzos adicionales. Esto contrasta fuertemente con cualquier alternativa de base de datos o registro.

*También reducen el costo de la búsqueda de información y el costo de la verificación de la pertenencia actual o histórica a otros grupos sociales.*

De la misma manera, las RSIs agilizan la obtención de referencias o de información confiable al respecto de los logros realizados por alguna persona en el pasado.

En resumen, como se aprecia en la Tabla 8, las oportunidades de reducir costos e incrementar la efectividad son significativas tanto en lo individual como para las organizaciones de todo tipo y tamaño.

Tabla 8. Reducción de costos y aumento de la efectividad con las RSIs

En...	Para las personas	Para las organizaciones
Producción de contenidos y publicación	CV, análisis propios, ejemplos de las capacidades personales	Imagen de la organización, oferta atractiva, comunicación interna, ejemplos y testimonios para atraer talento
Mantenimiento de información	De vínculos sociales y laborales y de actividad propia potencialmente interesante para el trabajo	Sobre clientes y colaboradores, de eventos y activaciones a través de la red y de publicaciones
Búsqueda relevante	Sobre oportunidades laborales o de negocio que se pueden obtener a través del propio contexto social	En los contextos sociales en los que se mueven las personas –clientes, candidatos o miembros–
Acumulación de datos históricos	De relaciones relevantes en el mundo del trabajo, de interacción y aprendizaje	De la interacción en múltiples dimensiones, transacciones económicas o producción de contenidos, dentro y fuera
Verificación de información	Existencia y calidad de los vínculos sociales que acercan a oportunidades laborales o de negocios	Calidad de las referencias y del contenido de la proyección profesional de candidatos, relevancia de las publicaciones
Generación y obtención de referencias	Construyendo redes de reputación que son transparentes y permanentes, las cuales benefician al referenciado y al referenciador	Como testimonial al respecto de un producto o servicio, o sobre un aliado, proveedor o candidato

Fuente: Manpower, 2009.

En contraste con las BdTs, en las que los individuos publican una historia para consulta de otros con el propósito claro de resaltar sus virtudes, en las RSIs se refleja un contexto social genuino que se hace cada vez más confiable conforme las redes penetran todos los grupos sociales ya sin distinción de nivel socio-económico, dedicación, ubicación, nivel de estudios, sexo o edad. De esta manera la información es más transparente para las personas, la sociedad y las organizaciones de todo tipo.

Aunado a lo anterior, hay quienes opinan que las RSIs son una gran herramienta para el reclutamiento en la medida en la que es más probable encontrar en ellas a un talento atractivo, que además no está buscando activamente empleo; en comparación con el reclutamiento vía BdTs en Internet –donde la información puede no estar actualizada, está incompleta, etc.–.

En otras partes del mundo, crece también la práctica de utilizar las RSIs existentes para conocer más información al respecto de los candidatos que se acercan a procesos de reclutamiento específicos con empleadores de todo tipo y tamaño.

Así, de acuerdo con un estudio reciente (CareerBuilder, 2009), en EEUU se puede haber duplicado en el último año la práctica de los empleadores de verificar a los candidatos a través de las RSIs, lo que incrementa también la necesidad de que las personas en lo individual cobren conciencia de la etiqueta que deben guardar en los espacios públicos en los que participan en Internet, y de cómo deben enfocarse en construir y mantener su reputación, utilizando inteligentemente las opciones de privacidad que permite la propia tecnología de los medios sociales.

### 3.2.4 Administración del conocimiento

En el contexto organizacional las aplicaciones de administración del conocimiento a partir de las RSIs son las más esperadas por los directivos, en la medida en que permiten generar conocimiento en tiempo real y pueden convertirse, si se les gestiona adecuadamente, en un arma competitiva.

El 71% de las empresas en México contempla que las RSIs cambiarán la gestión del conocimiento, y esta opinión está en niveles muy similares tanto entre directivos de distintos grupos de edad, como entre empresas de distinto tamaño, aunque con una ligera tendencia a ser más frecuente en las empresas más grandes (Manpower 2009).

En la exploración hecha por separado entre profesionales en México, también destaca la conciencia y el uso que las mujeres dan a las RSIs en relación con la generación y adquisición del conocimiento. El 58% de las mujeres utiliza las RSIs para resolver dudas escolares o profesionales, mientras que este comportamiento lo presenta sólo el 50% de los hombres. Aunque el uso de las RSIs no depende de la edad, entre los mayores de 41 años el uso de RSIs para resolver dudas escolares o de trabajo es un poco más frecuente, 56% frente a un 52% tanto para los menores de 30 como para quienes tienen entre 31 y 40 años de edad.

Entre los estudiantes el uso de RSIs para resolver dudas escolares o de trabajo llega a 60%, mientras que entre los individuos que ya cuentan con un grado (independientemente del nivel de éste) sólo el 50% recurren a las RSIs para resolver dudas de esta índole (Manpower 2009).

De lo anterior, es posible sostener que independientemente de la edad, del género o de la escolaridad, la conciencia de la utilidad de las RSIs como fuente para resolver dudas académicas o de trabajo se está extendiendo, y con buen fundamento, entre todos los profesionales en México.

Muchas organizaciones podrían sin embargo quedarse atrás en la revolución de la gestión del conocimiento que se nos avecina. A la hora de promover el aprendizaje o de capacitar a los miembros de la organización, en ocasiones las prácticas no han cambiado con respecto a lo que se hacía hace décadas y entonces nos encontramos con nuevas envolturas y diseños modernos, en las que sin embargo permanece la lógica unidireccional de una presentación preestructurada y rígida, por oposición al enfoque en la practicidad del conocimiento y la interacción que demanda la velocidad de la innovación en el mundo globalizado y que puede fácilmente habilitarse utilizando las RSIs.

La administración de conocimiento ya no tiene que ver tanto con la necesidad de hacer llegar información relevante, para una especialidad determinada, a un grupo concreto de personas. En la mayoría de los casos, las personas ya saben en dónde encontrar la información que requieren y si la organización es diligente a la hora de proporcionar los recursos para la búsqueda y de capacitar a todas las generaciones de diferentes niveles educativos para la utilización de las herramientas que puede y debe poner a su alcance, entonces la capacitación tradicional en la mayoría de los casos pierde relevancia de manera natural.

Con la posibilidad de generar, guardar, enriquecer y proyectar contenidos atractivos y directamente aplicables (fotos, videos, voz, texto, reuniones virtuales, etc.) lo que podemos esperar es que el conocimiento generado también a través de la participación más abierta, de abajo hacia arriba y no con una idea piramidal, pueda significar una gran ventaja competitiva para las organizaciones, en la era de los trabajadores del conocimiento.

En México, tanto el talento en lo individual, como las organizaciones (en todos los sectores y de todos los tamaños) se encuentran en las RSIs con una nueva oportunidad histórica.



El mundo ya cambió otra vez: si lo reconocemos y actuamos en consecuencia, invirtiendo estratégicamente en el entendimiento y el uso de las posibilidades habilitadas por las RSIs, podemos aprovechar esta nueva revolución tecnológica para cerrar la brecha de la desigualdad social, así como para generar y difundir el conocimiento aplicado que en la economía globalizada garantiza el desarrollo, la competitividad y la innovación.

## 4. Algunas Implicaciones

En México, como en el resto del mundo, las RSIs están cambiando los contactos y las relaciones profesionales de una manera radical.

La relación predominante se da entre personas, con lo que las fronteras de la organización tradicional se difuminan. A la vez se generan peligros evidentes para la protección del capital intelectual o para la generación y mantenimiento de la identidad y la cultura de las organizaciones, pero también se abren nuevos espacios y oportunidades para el enriquecimiento y el aprendizaje compartido, para la creatividad y la innovación.

Las RSIs no son directorios ni clubes, sino espacios sociales con vida propia, en todas las dimensiones de la vida y la relación entre personas: con impactos en el comportamiento cívico, en la actividad política, en la convocatoria social, en la actividad económica, e incluso en la vida cultural y religiosa.

Las razones que explican la vertiginosa explosión del uso de las RSIs (su facilidad de adopción y su multiplicidad de posibilidades como plataforma de manejo de contenidos, de colaboración y de comunicación), para todos los niveles de estudios y grupos de edad, nos permiten asegurar que México no está ni estará al margen de esta revolución tecnológica.

Por esto, no podremos esperar a ver cómo maduran otros mercados más desarrollados, ya que la propia naturaleza expansiva de las RSIs, y su propagación en Internet y en la nueva telefonía celular nos mantendrán al día, aunque no lo pretendamos, con todos los peligros y oportunidades que esto conlleva.

Tendremos que establecer y adaptar códigos de conducta específicos para nuestro acceso a las RSIs, como individuos y como organizaciones. Independientemente de nuestra posición actual o los recursos con los que contemos, una oportunidad de construir liderazgos nuevos y refrescar nuestra posición en el trabajo, en la academia, en la comunidad, si nos decidimos a participar, a generar contenidos, a habilitar experiencias, a pedir la retroalimentación de otros, a jugar el nuevo juego de la interacción social.

La participación, el compromiso continuo en la relación y en la interacción positiva y propositiva con los demás, marcará la pauta de la posibilidad de éxito que nos propongamos tener como individuos u organizaciones en este nuevo entorno.

De igual manera, podría establecer una brecha aún mayor entre los que tienen medios, educación y acceso a recursos económicos, sociales y culturales en nuestro país y la proporción considerable de ciudadanos en México que no tienen acceso incluso a la solución de necesidades básicas; mucho menos a Internet y menos aún están preparados para tomar su posición en el mundo de las RSIs adoptando una cultura de *networking* productivo.

No sólo deben preocuparnos quienes viven situaciones de pobreza y marginación evidentes, sino incluso los trabajadores que no están preparados para convertirse efectivamente en trabajadores del conocimiento, o quienes por motivos de edad o de falta de contacto con las nuevas tecnologías, no son capaces hoy por hoy de aprovechar los nuevos medios.

En lugar de limitar o cerrar el acceso a lo que a veces no entendemos, debemos centrarnos en dominar la lógica de las plataformas de vinculación social y generar códigos de conducta, tanto para nuestro provecho propio como profesionales (construyendo una carrera y una reputación) como para el crecimiento de las organizaciones en las que participamos.

Necesitamos políticas claras que permitan minimizar los riesgos del mal uso de las RSIs y prácticas transparentes, ejemplificadas en el comportamiento de los líderes, que permitan el surgimiento de una cultura de *networking* que sea provechosa para todos.

Debemos comprender que esta responsabilidad no se puede delegar, en la medida en que las RSIs son efectivamente un motor de cambio social de dimensiones antes no vistas. Y es que, si alguna vez nos sorprendimos con la introducción de medios de comunicación que hemos visto surgir y afianzarse en las últimas décadas, como el teléfono celular y el Internet, lo que veremos de la mano de estas plataformas sociales será una genuina revolución, que podríamos, si nos enfocamos en ello, hacer girar a nuestro favor y a favor de México.

Dicen quienes están ya incorporados en la nueva cultura del *networking*, que las RSIs marcan la diferencia entre existir y no existir en el nuevo mundo social. Curiosamente, esto no significa la deshumanización del contacto entre las personas, sino la complementariedad de la presencia física y la construcción positiva de relaciones e interacción que se potencia por las redes.

Las RSIs nos impulsan así a redefinir nuestra identidad, como personas y como organizaciones. Pero también traen consigo peligros considerables, cuando el uso que se les da es inapropiado. Son herramientas poderosas, para bien o para mal. Depende de nosotros definir en qué sentido las utilizamos. Lo que no podemos hacer es negar su trascendencia, relegar su importancia o escondernos de la realidad, o será demasiado tarde para aprovecharlas en nuestro favor.



# Glosario

## **Bibliotecas sociales:**

Permiten guardar registros de cualquier contenido, en cualquier formato; compartir, generar o consultar recomendaciones entre los usuarios.

## **Blog:**

Publicación frecuente y cronológica de pensamientos personales y ligas de Internet. Un blog es una mezcla de lo que está sucediendo en la vida de una persona y lo que está pasando en la Web, una especie de diario híbrido/ sitio guía, aunque existen tantos tipos únicos de blogs como personas (Marketing Terms, 2009).

## **Blogger:**

Autor de un Blog.

## **Bolsas electrónicas de trabajo (BdT):**

Base de datos en línea de vacantes u ofertas laborales (con la descripción en cuanto a funciones, características del puesto y requerimientos) disponibles en el mercado así como de currícula de candidatos activos e inactivos en el mercado laboral. Con este medio, las organizaciones hoy en día soportan sus procesos de reclutamiento, y por su parte, los candidatos llevan a cabo la búsqueda de empleo. En las BdT hay un administrador de la base y no existe interacción (aportación de contenidos) entre candidatos y empleadores.

## **Broadcasting:**

Distribución de audio y/o señales de vídeo que transmiten los programas a una audiencia en general.

## **Broadcasting personal:**

Difusión masiva de la personalidad, intereses y actividades personales individuales.

## **Catálogos sociales:**

Se dirigen a comunidades académicas o de alta especialización. Permite a los usuarios colocar una cita de un artículo o un libro adquirido en la Web en una base de datos en línea, lo que permite a comunidades científicas o especializadas compartir recursos y conectarse entre sí.

## **Copyleft:**

Por oposición a "copyright", término entendido como aquella cultura en la que el autor permite en diferentes medidas la libre reproducción, distribución, difusión y

transformación de su obra, siempre y cuando se respete la autoría (Fundación Copyleft, 2009).

## **Facebook:**

Sitio web gratuito de redes sociales creado por Mark Zuckerberg. Originalmente era un sitio para estudiantes de la Universidad de Harvard, pero actualmente está abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Los usuarios pueden participar en una o más redes sociales, en relación con su situación académica, su lugar de trabajo o región geográfica.

## **Gregarismo:**

Que sigue una tendencia a agruparse en manadas o colonias, en el caso de los animales, o en grupos sociales, en el caso de las personas. El ser necesita de un grupo para poder sentirse bien.

## **Guía social:**

Recomienda lugares para visitar o contiene información sobre lugares en el mundo real, o experiencias de usuarios de productos, servicios u ofertas tales como restaurantes, cafeterías; o incluso valoraciones sobre la organización de eventos públicos. Un ejemplo de esto es Wikitravel.

## **Hipervínculo:**

Referencia cruzada automática a otros documentos o segmentos del mismo documento, página o Sitio.

## **Internet:**

Conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas, que independientemente de su heterogeneidad tecnológica o física, funcionan como una red lógica única, de alcance mundial. También se le llama "web" o "world wide web".

## **Medios sociales:**

Medios de comunicación social donde la información y en general el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de tecnologías de edición, publicación e intercambio que permiten un fácil uso y acceso.

## **Microblogging:**

Posteo en línea de textos con actualizaciones personales breves. En contraste con un blog largo, en el cual al menos hay textos de menos de 100 palabras.

**Narrowcasting:**

Transmisión de programas dirigidos a los intereses de un grupo específico de audiencia, suscriptores o radioescuchas, tales como científicos, empleadores, emprendedores o adolescentes.

**Networking:**

Construcción y uso de una red de individuos para compartir información y servicios, los individuos y grupos tienen un interés común. Por ejemplo, la comunidad de mujeres trabajadoras en la comunidad utilizan el networking para ayudarse entre sí a administrarse exitosamente. La práctica del networking puede tener fines de entretenimiento, conocimiento, educación, profesional y negocios (business networking –proceso en donde se establecen relaciones de beneficio mutuo con otras personas de negocios y clientes potenciales y/o clientes actuales).

**Noticias sociales:**

Posibilitan a los usuarios subir noticias, historias, artículos y otros contenidos mediáticos, como fotos y video, para compartirlos con otros usuarios o con el público en general, y sobre los que la comunidad vota, determinando así qué contenidos o vínculos están visibles.

**Número de Dunbar:**

Según el antropólogo Robin Dunbar, la cantidad de individuos con los que una persona puede mantener una relación estable (aquella en la que el individuo conoce la relación entre todos los miembros de su red). Dunbar teoriza que este valor, aproximadamente 150, está relacionado con el tamaño del neocórtex cerebral: es un límite cognitivo.

**Página web:**

También conocida como página de Internet, es un documento digital adaptado para esta red de comunicación. Normalmente forma parte de lo que se conoce como un "Sitio". Su principal característica son los "hipervínculos" a otras páginas web, dentro o fuera del Sitio al que pertenecen, lo que constituye el fundamento de la lógica de la Web. Una página está compuesta principalmente por información (sólo texto o multimedia) e hipervínculos; además puede contener o asociar datos de estilo para especificar cómo debe visualizarse el contenido, o aplicaciones incrustadas para hacerla interactiva.

**Perfil:**

Información en una red social al respecto de una persona, organización o grupo. Puede incluir información gráfica de todo tipo, así como texto e hipervínculos, que permiten identificar a quien es dueño o autor del perfil.

**Plataforma:**

En informática, una plataforma define un estándar sobre el que puede desarrollarse un sistema. Muchas veces se utiliza como sinónimo de sistema operativo: una plataforma es un habilitador a partir del que se construyen, se difunden y se utilizan diversas funciones.

**Red social:**

Es el conjunto de relaciones, de cualquier tipo, entre más de dos personas. Se constituye en una estructura social que se puede representar en forma de uno o varios grafos, donde los nodos representan individuos (a veces denominados actores) y las aristas relaciones entre ellos.

**Red social en Internet (RSI):**

Es un medio social cuya principal funcionalidad radica en la vinculación entre distintos perfiles definidos (pueden ser individuos o grupos), que funcionan como los nodos de la red.

**Redes sociales deliberativas:**

Páginas de discusión y debate con el propósito de habilitar o soportar procesos de toma de decisiones. Se construyen para establecer relaciones sustentables, por ejemplo entre los ciudadanos y su gobierno. Dependen de la existencia de opiniones informadas, y la participación se registra bajo la expectativa de recibir resultados tangibles.

**Relación social estable:**

Aquella en la que el individuo conoce o puede referir la relación que existe entre todos los miembros de su propia red social.

**RSIs de etiqueta blanca:**

Ofertas que permiten a los usuarios crear sus propias plataformas de RSIs personalizadas, de ahí que éstas sean conocidas como de etiqueta blanca (Ning, Kickapps y Onesite son algunos ejemplos).

**RSIs generalistas:**

Redes que no están enfocadas a una temática exclusiva sino que contemplan una variedad de tópicos.

**Sitio de Internet:**

También conocido como sitio web (en inglés: website) es un conjunto de páginas web, típicamente comunes a un dominio de Internet, a las que se accede desde un URL raíz común o portada.

**Social bookmarking o social tagging:**

Marcación social o calificación de espacios en la web, algunos sitios permiten a los usuarios publicar sus páginas favoritas para que otros las puedan consultar y referenciar también. Son una herramienta para compartir información entre grupos sociales con un mismo interés.

**Twitter:**

Servicio gratuito de microblogging que permite a sus usuarios enviar textos denominados “tweets” de una longitud máxima de 140 caracteres. El envío de estos mensajes se puede realizar tanto por el sitio web de Twitter, como vía SMS (short message service) desde un teléfono móvil, desde programas de mensajería instantánea o incluso desde cualquier aplicación, twitter significa “parlotear”.

**Usuario activo de Internet:**

El concepto de usuario activo de Internet se refiere a los usuarios que utilizan Internet diario y casi diario (Universal McCann, 2008).

**Web 2.0:**

Este término fue acuñado por Tim O'Reilly en 2004 para referirse a una segunda generación en la historia del desarrollo de la tecnología Web o Internet basada en comunidades de usuarios, y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs o los wikis, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios de una comunidad o red social. La Web 2.0 es también llamada “web social”, debido a su enfoque colaborativo.

**Widget:**

Es una pequeña aplicación o programa, que sirve para dar fácil acceso a funciones frecuentemente usadas y proveer de información visual típicamente al usuario de Internet. Sin embargo los widgets también pueden ser vistosos relojes en pantalla, notas, calculadoras, calendarios, agendas, juegos, etcétera.

**Wiki:**

Del hawaiano wiki-wiki, que significa “rápido” o “fácil”. Es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples usuarios, en una red abierta o dentro de una organización con restricciones de acceso y edición. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten. Los textos o «páginas wiki» tienen títulos únicos. Si se escribe el título de una «página wiki» en algún lugar del wiki, esta palabra se convierte en un hipervínculo a la página web de referencia. La aplicación de mayor peso y a la que le debe su mayor fama hasta el momento ha sido la creación de enciclopedias colaborativas, género al que pertenece Wikipedia. Existen muchas otras aplicaciones más cercanas a la coordinación de informaciones y acciones, o la puesta en común de conocimientos o textos dentro de grupos.

# Referencias

1. 3spots, *All the digg-style applications: The list!!!*, 2009.
2. CareerBuilder, 2009.
3. Cheezehead, *One page guide to social media recruiting*, abril 2009, disponible en:  
<http://www.cheezehead.com/2009/04/27/one-page-guide-to-social-media-recruiting/>
4. CONAPO, 2009.
5. Dunbar, Robin, *Primate Social Systems*, Chapman Hall and Yale University Press, 1988.
6. Dutta, Soumitra, Fraser, Matthew, *When job seekers invade Facebook*, McKinsey Quarterly, 00475394, 2009, Issue 3.
7. Eweek, febrero 2, 2009.
8. Fundación Copyleft, disponible en:  
<http://www.fundacioncopyleft.org/>
9. Gladwell, Malcolm, *Tipping Point*, 2006.
10. Granovetter, Mark, *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology; vol 78, no 6, 1973.
11. IAB México, 2009.
12. INEGI, 2009.
13. Internet World Stats, 2009.
14. Marketing Terms, 2009.
15. Nan Lin, *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, New York: Cambridge University Press, 2001.
16. Pearanalytics, *Twitter Study*, August, 2009, disponible en:  
<http://www.pearanalytics.com/wpcontent/uploads/2009/08/Twitter-Study-August-2009.pdf>
17. Rogers, Everett, *Diffusion of Innovations*, 2003.
18. Scoble, Robert, *Naked Conversations: How Blogs are Changing the Way Businesses Talk with Customers*, New York: Wiley & Sons, 2006.
19. Social News Watch, disponible en:  
<http://socialnewswatch.com/>
20. Surowiecki, James, *The Wisdom of Crowds*, New York: Anchor Books, 2005.
21. Tech Crunch, *New York Times surrenders to social news*, diciembre 2006, disponible en:  
<http://www.techcrunch.com/2006/12/10/new-york-times-surrenders-to-social-news/>
22. The Economist, Cameron Marlow, *Primates on Facebook*, febrero 26, 2009.
23. Universal McCann, *Global research into the impact of social media*, Wave 3, 2008.
24. Williams, Anthony D., *Wikinomics, How Mass Collaboration Changes Everything*, New York: Portfolio, 2006.
25. Worthem, Jenna, *More Employers Use Social Networks to Check Out Applicants*, New York Times, August 20, 2009.

## Manpower Inc.

Manpower Inc. (NYSE: MAN) es líder mundial en la industria de Capital Humano; crea y ofrece servicios que permiten a sus clientes triunfar en el cambiante mundo laboral. Fundada en 1948, la compañía de \$22 mil millones de dólares ofrece a los empleadores una gran variedad de servicios para el ciclo completo de negocio y empleo incluyendo reclutamiento y selección, contratación temporal y de planta, evaluación de empleados, capacitación, transición de carrera, outplacement, outsourcing y consultoría. La red mundial de Manpower de 4,200 oficinas en 82 países y territorios permite a la compañía conocer las necesidades de sus 400,000 clientes anuales, que incluyen empresas pequeñas y medianas en todos los sectores económicos, así como a las corporaciones multinacionales más grandes del mundo. El objetivo de Manpower es elevar la productividad a través de procesos de calidad y eficiencia gracias a su fuerza laboral, permitiendo a sus clientes concentrarse en las actividades estratégicas de su negocio. Manpower Inc. opera bajo cinco marcas: Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells y Right Management. Puede encontrar más información sobre Manpower Inc. en nuestra página global,

[www.manpower.com](http://www.manpower.com)

## Manpower México, Centroamérica y República Dominicana

La región inicia operaciones en México hace 40 años. Actualmente cuenta con más de 100 oficinas regionalmente en donde ofrece servicio a un promedio mensual de 2,200 clientes y 50,000 empleados permanentes y temporales. Cuenta también con oficinas en Centroamérica que reportan a la casa matriz en la Ciudad de México (El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana). Puede encontrar más información sobre Manpower México, Centroamérica y República Dominicana en la página regional,

[www.manpower.com.mx](http://www.manpower.com.mx)

©2009, Manpower Inc. Derechos Reservados

## Acerca del Estudio

Manpower presenta *El Impacto de las Redes Sociales de Internet en el Mundo del Trabajo: México*, un estudio que comprende los temas más relevantes de entrevistas con líderes de opinión en Recursos Humanos, negocios y nuevas tecnologías en México; la visión de la Federación Mexicana de Recursos Humanos y de 700 empleadores nacionales de todos los sectores y tamaños así como la perspectiva de más de 1,000 profesionales en el país. El equipo de investigación estuvo integrado por el área de Inteligencia de Mercados de Manpower México, Centroamérica y República Dominicana, con la colaboración de Grupo IDM.

Notas





Celebrando  
**60**  
años  
de Servicio

a nivel mundial

Manpower, Insurgentes Sur. 688 piso 3, Col. del Valle. México D.F. 03100  
Tel: (52 55) 54 48 14 67 Tel: 01 800 451 1400  
[www.manpower.com.mx](http://www.manpower.com.mx)