



## Desafíos de la dirección de personas en la cultura 2.0: impacto del mundo 2.0 sobre Recursos Humanos y aspectos legales-laborales

ISBN: 978-84-86851-38-5  
D.L.: B-38729-2011

**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS**

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

Desafíos de la dirección de personas en la cultura 2.0:  
impacto del mundo 2.0 sobre Recursos Humanos  
y aspectos legales-laborales



# Desafíos de la dirección de personas en la cultura 2.0: impacto del mundo 2.0 sobre Recursos Humanos y aspectos legales-laborales

José Ramón Pin Arboledas, Director Académico del IRCO  
Esperanza Suárez Ruz, Investigadora del IRCO  
Ángela Gallifa de Irujo, Gerente del IRCO

Entidades colaboradoras

**IRCO-IESE:**

José Ramón Pin Arboledas, Director Académico del IRCO

**SAGARDOY ABOGADOS:**

Íñigo Sagardoy de Simón, Presidente

Ana María Pérez del Castillo, Abogada

Octubre de 2011

Agradecimientos:

El presente Libro Blanco ha sido posible gracias a la colaboración y al patrocinio de la firma SAGARDOY ABOGADOS. Por ello, queremos expresar nuestro agradecimiento a Íñigo Sagardoy de Simón y a Ana María Pérez del Castillo.

De la misma manera deseamos mostrar nuestro agradecimiento a las personas y empresas que han accedido a nuestras entrevistas y que nos han ofrecido valiosa información sin la que no hubiera sido posible el desarrollo de este estudio. En especial, nuestro agradecimiento a las personas que colaboraron de: Acciona; Brainstorm Multimedia; British Telecom; Datisa; Everis Initiatives; IBM; Intraworlds; enEvolución, Microsoft; Moss Selección; Telefónica y Telefónica I+D, y Xing.

Asimismo, nos gustaría agradecer a Jaime Aguiló, a Manuel Granada y a Isabel Ramis sus experiencias personales con el entorno 2.0 del que trata el presente Libro Blanco. Por último, agradecer su aportación a May Escobar, quien nos introduce en un mundo con amplias posibilidades de desarrollo, como es el del entorno 2.0 y el del voluntariado corporativo.



# Índice

<b>Prólogo</b> .....	<b>7</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Introducción: nuevo paradigma 2.0, la era de la colaboración</b> .....	<b>15</b>
<b>2. Objetivos y razones del estudio</b> .....	<b>19</b>
<b>3. Metodología</b> .....	<b>21</b>
<b>4. Cultura 2.0 y dirección de personas. El desafío del siglo XXI</b> .....	<b>23</b>
4.1. Ejemplos de medidas innovadoras en la dirección de personas en empresas con cultura 2.0 .....	24
4.2. Brainstorm Multimedia: empresa local, mercado global.....	26
4.3. Everis Initiatives, aprovechando el talento de empleados y emprendedores .....	27
4.4. Coopetición en un entorno 2.0. La red de profesionales de Recursos Humanos "enEvolución" .....	29
<b>5. Prácticas de reclutamiento y selección a través de redes sociales. Impacto de los medios sociales en la captación del talento</b> .....	<b>31</b>
5.1. Impacto de los medios sociales sobre el reclutamiento y la selección de personal por parte de empresas y firmas de selección.....	31
5.1.1. Reclutamiento y selección 2.0 en Acciona a través de su plataforma 2.0: "canal empleo" .....	33
5.1.2. La experiencia de Moss Selección en el reclutamiento y selección a través de redes profesionales.....	34
5.2. Impacto de los medios sociales sobre las personas que buscan empleo. Nativos digitales y CV 2.0. El caso de Jaime Aguiló.....	35
5.3. Impacto de los medios sociales sobre el desarrollo de la carrera de las personas y nuevos perfiles profesionales.....	37
5.3.1. El caso de Manuel Granada y el impacto del entorno 2.0 sobre su carrera personal/profesional.....	37
5.3.2. Nuevos perfiles profesionales asociados al entorno 2.0. El caso de Isabel Ramis, Community Manager de Acciona .....	38
5.4. Transformación de los portales de empleo con la llegada de las redes sociales.....	40
<b>6. Influencia de los medios sociales sobre la atracción y retención del talento</b> .....	<b>41</b>
6.1. El entorno 2.0 y el voluntariado corporativo como herramienta de atracción y retención del talento.....	42

<b>7. Impacto de los medios y tecnologías sociales en el trabajo colaborativo .....</b>	<b>51</b>
7.1. Trabajo colaborativo: uso de redes sociales y wikis .....	51
7.2. La experiencia de British Telecom con su red social interna "My BT" .....	54
7.3. La experiencia de Telefónica con el servicio de microblogging Yammer .....	55
<b>8. Políticas de medios sociales, guías de uso en redes sociales o códigos de conducta.....</b>	<b>57</b>
8.1. Aspectos generales sobre las políticas de medios sociales en las empresas.....	57
8.2. La experiencia de la empresa de software DATISA: guía de buenas prácticas para el uso de las redes sociales.....	58
<b>9. Aspectos legales-laborales y entorno 2.0 .....</b>	<b>59</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>65</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>69</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>79</b>
Apéndice 1: Tweet Amanda Riquelme: la utilidad de Twitter .....	79
Apéndice 2: Tweet de Telefónica I+D intentando captar candidatos de Nokia .....	79
Apéndice 3: beneficios de trabajar en Twitter .....	80
Apéndice 4: Acciona y el reclutamiento 2.0 o social .....	80
Apéndice 5: XING avanza en Suiza de la mano de Jobs.ch. María Marín Gregorio 2.11.2010 at 12:35 h .....	81
Apéndice 6: Telefónica y la comunicación 2.0. Recomendaciones para empleados y directivos en medios sociales .....	82
Apéndice 7: extracto de la guía de buenas prácticas de DATISA para el uso de las redes sociales.....	83
Apéndice 8: sentencia núm. 175/2011 de 23 de mayo. Tribunal Superior de Justicia de La Rioja .....	86

# Prólogo

---

2.0 son siglas que en este trabajo se refieren a algo más que a tecnología. De hecho, es un concepto cultural y antropológico. La investigación realizada por la doctora Esperanza Suárez ha sido, en parte, similar a la de los antropólogos de la época dorada de *National Geographic*, cuando el imperio inglés necesitaba del conocimiento científico de las sociedades de sus colonias para administrarlas de manera eficiente con unos pocos oficiales británicos y soldados nativos. Así gobernaba extensos territorios. Sus científicos se sumergían en la población para conocerla culturalmente y descubrir las claves de su funcionamiento. Esperanza ha hecho algo similar.

No sólo ha estudiado la literatura, o los casos 2.0; ella misma ha experimentado la participación en esta cultura. Es lo que los antropólogos llaman "observación participante". Su "cuaderno de campo" ahora es electrónico, pero su concepto es similar al de aquellos pioneros que se convertían, por meses o años, en un miembro más de la aldea o tribu que querían estudiar. Día a día apuntaban con precisión sus observaciones, de las que luego extraían sus conclusiones científicas. También Esperanza ha seguido el método.

Por eso el lector de este trabajo encontrará algo más que la descripción de un resumen de la literatura o del conocimiento derivado del estudio de casos concretos; es, también, un trabajo vivido. Fruto de ello es la incorporación de conceptos como el de "redarquía" (Cabrera, 2009) para describir la autoridad, la influencia en las organizaciones 2.0. En ellas el poder jerárquico tradicional se sustituye porque: [...] *la ejecución y puesta en marcha de las acciones no está en quien tiene poder jerárquico, sino en quien a través de redes de colaboración consigue llevarlas a término*. En esta fase está condensada la esencia de la cultura 2.0 (en adelante C2.0).

La C2.0 podría darse en cualquier situación, en cualquier sociedad, independientemente de su nivel tecnológico. Internet y sus redes sociales han sido sólo un catalizador que ha permitido su proliferación. La "colaboración participativa" es la esencia de la C2.0, mucho más que la utilización de redes electrónicas, que sólo son un instrumento de soporte. Como se ve a lo largo de este trabajo, podría disponerse de avanzadas tecnologías sin tener una C2.0.

En la empresa, una vez establecida la "colaboración participativa", sus frutos se extienden a varios campos: el reclutamiento y selección de nuevos talentos; la retención del talento que hay en la organización; el desarrollo de la creatividad y la innovación, etc. Así se logran organizaciones que trabajan en la creación de valor.

Crean valor porque reclutan y seleccionan el mejor talento; porque construyen proyectos que surgen de las ideas de esos talentos; porque a partir de esas ideas iniciales la participación de otros las perfecciona y las hacen viables; porque son capaces de retener y de fidelizar ese talento creativo. Todo ello a gran velocidad.

Así estas empresas se adelantan a su competencia y valorizan nuevos productos o servicios, o nuevos usos o mercados para los existentes. En esta "economía del valor" los costes no son relevantes, porque los precios se forman independientemente de ellos; reflejan la capacidad de satisfacer nuevas necesidades de las personas y de las organizaciones.

Por eso esa economía es dinámica. Poco después de lanzar un producto o servicio, o de encontrar una nueva aplicación o mercado para los existentes, los competidores lo imitarán, los precios serán reducidos y los costes se volverán determinantes. Sin embargo, en esta fase la "economía de valor", a través de la C2.0, también tiene una respuesta: la "colaboración participativa" encontrará métodos innovadores para reducir los costes.

Ésa es la verdadera importancia de la C2.0. Es una cultura que potencia el ingenio humano a través de la colaboración. Con poca inversión y, a veces, utilizando de manera diferente las actuales instalaciones se puede modificar la manera de organizar, producir y competir de las empresas.

Ahora que las economías desarrolladas sufren los embates de las emergentes, a los primeros no les queda más remedio que buscar nuevas formas de competir. Ahora que España reconoce que debe cambiar su modelo productivo, la C2.0 es un camino para ello. No es una utopía. En nuestro suelo patrio hay ejemplos reales: Brainstorm Multimedia y Everis Iniciatives son dos casos descritos en este trabajo. Hay muchos más tanto en grandes empresas como en pymes. Se trata de favorecerlos.

No obstante, hay que decir que el camino no es fácil. Cuando una empresa como Brainstorm Multimedia nace con esa filosofía, mantenerla exige una tensión constante; pero, como dice Ricardo Montes, su fundador, se trata de una vocación y eso ayuda. Cuando se trata de una organización tradicional el cambio requiere un esfuerzo mayor. Modificar la cultura requiere cambiar la mente y los comportamientos de las personas, y eso no es fácil; será necesario el empeño de todos los niveles de la dirección de la empresa, una tarea compleja y complicada en la que los avances son lentos y los retrocesos y los fracasos, frecuentes.

En esa complejidad se encuentra la necesidad de encauzar normas laborales anteriores y de elaborar nuevas ante las circunstancias presentes. Por ejemplo, en un anexo del trabajo el lector encontrará un análisis del despacho laboralista SAGARDOY, que nos ha esponsorizado. Se trata de un análisis de una resolución del Tribunal Superior de Justicia de La Rioja sobre la utilización de Internet por parte de los empleados en las empresas. No es el único conflicto que se da en este campo. Cuando los productos o servicios, o sus aplicaciones, varían por la colaboración de los empleados el tema de la propiedad intelectual puede derivar en disputas si no se han previsto las consecuencias con prudencia y anticipación.

Todo esto, que es necesario en el ámbito personal y empresarial, también lo es en el ámbito de la sociedad en su conjunto. No se trata sólo de una mejora en la educación tecnológica, sino de crear una cultura de colaboración, de ayuda mutua, de confianza recíproca, de creatividad y, por qué no decirlo, de humildad receptiva a las ideas de los demás. Nuestras instituciones educativas deben ser conscientes de todo ello si quieren aportar, de manera eficaz, su esfuerzo por resolver los desafíos que se nos presentan.

Por eso el IESE, como institución educativa, a través del Centro de Investigación IRCO, junto con el despacho SAGARDOY, han estimado necesario aportar conocimiento en este campo y, fruto de esta inquietud, ofrecemos este estudio. No pensamos con ello haber acabado con la tarea, de hecho animamos a otros grupos de investigación a que, utilizando la C2.0, profundicen aún más, que describan sus procesos, sus consecuencias y, sobre todo, que encuentren consejos sobre cómo implantarla.

No quisiera acabar sin reconocer el esfuerzo de Esperanza Suárez que, como siempre, ha demostrado su profesionalidad y vocación por la investigación social. También a Ángela Gallifa, eficaz Gerente del IRCO, y al despacho SAGARDOY, en particular a Íñigo Sagardoy y a Ana María Pérez del Castillo por sus aportes científicos y su ayuda de todo tipo. Fruto de nuestra mutua colaboración, éste es el sexto Libro Blanco anual que presentamos; esperemos seguir este fructífero acuerdo. Por último, mi reconocimiento a quienes han facilitado nuestro trabajo con sus ejemplos personales y el de sus empresas.

J.R. Pin Arboledas  
Benicàssim, agosto de 2011



## Resumen ejecutivo

---

En la era de la colaboración, una nueva revolución ha llegado para quedarse. Es la revolución 2.0, el paradigma empresarial 2.0 que obliga a las empresas a dirigir a las personas de forma que compartan lo que saben y aflore la creatividad. Este afán por crear y por hacer partícipes a los demás del propio conocimiento es una de las motivaciones más potentes en el ser humano y una de las mejores maneras de conseguir rendimientos por encima del mínimo.

Aun en un escenario de crisis, atracción y retención del talento son palabras clave en la era digital, una era en la que la competencia obliga a la eficacia y a la innovación constante. Las personas son las que crean y las que consiguen que las organizaciones avancen, y esto sigue siendo válido aún para los periodos más críticos. Conseguir una fuerza laboral comprometida con el negocio y su proyecto es tan difícil como necesario. De ahí que las empresas se vean obligadas a poner en marcha medidas innovadoras que motiven a crear y que faciliten rendimientos óptimos, teniendo en cuenta que el entorno en el que se desenvuelve la empresa es el de la cultura 2.0.

En el presente Libro Blanco se destacan algunas medidas innovadoras de dirección de personas que están aplicando las empresas con cultura 2.0. Dichas empresas se caracterizan por ser dinámicas, flexibles y con estructuras planas. Favorecen la creatividad con un ambiente de trabajo propicio a compartir lo que se sabe. Por tanto, el concepto 2.0 no tiene que ver sólo con tecnología; tiene que ver con el cambio de mentalidad y de actitud, con la creación de una cultura corporativa que invita a crear, a innovar y a compartir. La cultura 2.0 está aquí y marcará la dirección de personas de tal manera que será imposible una marcha atrás.

En el Libro Blanco incluimos algunas medidas de empresas que nos recuerdan esa cultura 2.0. Incorporamos experiencias de conocidas empresas de la era digital como Google, Facebook o Twitter, pero también de empresas españolas como Brainstorm Multimedia o Everis Initiatives, así como de una red de profesionales 2.0 denominada enEvolución. De Brainstorm Multimedia aprendemos que el lugar desde el que se hacen los negocios no importa, que se puede competir con éxito en un mercado global siendo una empresa local. De Everis Initiatives resaltamos el afán por ayudar a los emprendedores, un valor de la cultura 2.0 que viene muy bien en cualquier época, pero sobre todo en una de crisis como la actual. De la red enEvolución resaltamos el concepto de cooepetición, que permite que se coopere y compita al mismo tiempo.

El mundo 2.0 está impregnado de horizontalidad, transparencia, innovación, participación, comunidad, colaboración. Gran parte de lo que se crea se comparte, y ello significa que se acaba con los empleados "estrella" y se fortalece la idea de equipo. Aunque la aplicación de las tecnologías sociales para el trabajo colaborativo está todavía en fase embrionaria, parece previsible que Recursos Humanos se apoye cada vez más en ellas para realizar una buena gestión del talento.

El presente Libro Blanco se detiene a analizar la influencia de los medios y tecnologías sociales en la dirección de personas. El impacto es imparable. Gracias al uso de dichos medios y tecnologías 2.0 las empresas pueden reclutar candidatos a menor coste y de manera más rápida. De la misma manera, facilitan la comunicación interna y la colaboración entre los trabajadores, favoreciendo el trabajo en equipo. Las personas pueden crear, colaborar y compartir lo que saben de una forma más ágil y eficaz a través de las tecnologías sociales.

Se incluyen experiencias de diferentes empresas que están aprovechando las tecnologías 2.0 y los medios sociales para captar talento y para aprovechar al máximo las competencias de las personas. De la misma manera, el libro se ha nutrido de algunas experiencias de profesionales para ejemplificar lo que los medios sociales suponen en las personas que buscan empleo y en las carreras de profesionales que ya están en activo.

La parte empírica de la investigación se centra fundamentalmente en España. Como se describe en el apartado correspondiente, la metodología empleada incluye lo que podríamos llamar "observación participante 2.0", a través de la apertura de cuentas en redes sociales para conocer en primera persona cómo las utilizan las personas en su vida profesional. Además, se emplean métodos tradicionales de análisis cualitativo como el repaso de la literatura o las entrevistas a directivos de Recursos Humanos y/o del entorno 2.0. Se ha contactado con y entrevistado a personas de las siguientes organizaciones: Acciona, Brainstorm Multimedia, British Telecom, Datisa, enEvolución, Everis, IBM, Microsoft, Moss Selección, Intraworlds, Telefónica, Telefónica I+D y la red profesional Xing.

Principalmente se repasa el impacto de los medios sociales en reclutamiento y selección, y en atracción y retención del talento. En estos capítulos contamos con la experiencia de Acciona, con su canal de empleo 2.0, y con la de la firma de búsqueda de directivos y mandos intermedios de Moss Selección y el reclutamiento 2.0.

Asimismo, se incluye un apartado dedicado a redes sociales internas con experiencias prácticas de empresas. Se incorpora la experiencia de Telefónica con el uso de Yammer y la de British Telecom con su red social corporativa "My BT". Con respecto a las redes sociales corporativas se espera que su desarrollo en España sea mayor en los próximos años. Para comprender más de cerca el estado de la cuestión contamos con la experiencia de la empresa Intraworlds, quien confirma que, en general, la presencia de redes sociales internas o corporativas en España no tiene una antigüedad superior a tres años.

En otro apartado se repasan las políticas y códigos de conducta de medios sociales que están poniendo en marcha las empresas, y se destaca que, aunque en la mayoría de los casos son empresas tecnológicas y/o multinacionales las que más lo aplican, también se están redactando este tipo de guías en pymes. En concreto se describe la experiencia de la empresa Datisa y su guía de redes sociales.

El último epígrafe del libro trata de los aspectos legales en el ámbito laboral y el entorno 2.0 en colaboración con la firma de abogados SAGARDOY. En este terreno el desafío es grande, puesto que no existen precedentes en muchos de los conflictos que dicho entorno 2.0 plantea en el ámbito laboral. Aún no hay legislación concreta sobre la materia en España, pero se empieza a observar el impacto de lo incluido en el contenido estos medios, tanto en las contrataciones como en los despidos. Por otra parte, existen ya sentencias sobre despidos por un uso abusivo de redes sociales en horario laboral. En este terreno, una vez más, la realidad social se ha adelantado a la legislación imponiendo nuevos retos al derecho laboral.

En estas páginas se advierte que los directores de Recursos Humanos deben ser sensibles a las nuevas tendencias, pero también prudentes. Todo lo asociado al 2.0 está en "la cresta de la ola", pero se empiezan a observar ventajas e inconvenientes del uso de los medios 2.0 (redes sociales, blogs, etc.) por parte de profesionales y directivos de empresas. De ahí que el Libro Blanco analice también lo que acontece en este terreno y suponga una aportación para conocer las ventajas y los riesgos del uso de los medios sociales en el área de Recursos Humanos.



# 1. Introducción: nuevo paradigma 2.0, la era de la colaboración

El cambio de paradigma en el ámbito social, laboral y empresarial, anunciado ya por diferentes autores durante las últimas décadas del siglo xx, se está contemplando en la actualidad en toda su magnitud. Este nuevo paradigma está siendo impulsado por una nueva evolución de las TIC (tecnologías de la información y comunicaciones) hacia herramientas que se denominan colaborativas, tecnologías sociales o 2.0. En palabras de Sáez, estamos pasando de las TIC a las TVIC, es decir, "tecnologías para la vida cotidiana" (Sáez, 2007). De hecho, podría añadirse que los términos TIC y TVIC dejarán de ser usados por las generaciones venideras. Dichas tecnologías estarán integradas de tal forma en su forma de vida que emplear estos términos será tan irrisorio como lo sería hoy hablar de una sociedad con energía eléctrica.

Los antecedentes de lo que está sucediendo, por el cambio de paradigma acontecido desde la sociedad industrial, los podemos encontrar en la literatura (por ejemplo, Handy, 1995; Toffler, 1993; Bell, 1994; McLujan, 1990, o Drucker, 2000). El fenómeno, originalmente ideado por Bob Metcalfe a principios de los años ochenta, ha pasado a ser conocido como "Ley Metcalfe". La idea es que el crecimiento del número de personas en las redes incrementa la conectividad, y si esas personas comparten a su vez sus contactos y conocimientos el valor del intercambio tiene un crecimiento exponencial (Hendler y Golbeck, 2007).

En la década de los noventa Handy comenta que estamos en la "era de la sinrazón" y menciona el "cambio discontinuo" como característica del mundo del trabajo (Handy, 1995). Un mundo, señala este autor, en el que cada vez estarán más mezclados ocio y trabajo (Handy, 1997). Dicha mezcla de ocio y trabajo se observa en los usuarios de las redes sociales de manera natural, como hemos podido comprobar a través de Twitter. Bell (1994) anunciaba el "advenimiento de la sociedad postindustrial", una sociedad que se organizaría en torno al conocimiento, dando lugar a nuevas relaciones sociales y nuevas estructuras. Toffler (1993) nos enseña el concepto de "prosumidor" en su obra *La tercera ola*; se refiere al consumidor que a la vez es productor, cuestión que hoy se puede observar en las redes cuando vemos a las personas nutrirse de los conocimientos de otros, pero también aportar los suyos propios. McLujan (1990) exponía que nos enfrentábamos a un nuevo orden mundial, subrayando el concepto de "aldea global", nada más cercano a la realidad que hoy vivimos.

A punto de entrar en el siglo xxi, Drucker (2000) afirma que la mayoría de los trabajadores del saber tendrán que aprender a gestionarse a sí mismos. Para ello afirma: [...] *tendrán que aprender cómo y cuándo cambiar lo que hacen, cómo lo hacen y cuándo lo hacen* (Drucker, 1999, p. 232). Todas estas ideas y conceptos cobran hoy su máximo sentido en las empresas con cultura 2.0 y con el desarrollo de tecnologías sociales y medios sociales (Venkatraman, 2010).

Vivimos y trabajamos en una sociedad que cambia con la tecnología y una tecnología que cambia gracias a la interacción de los que la utilizan. Todo ello a una velocidad de vértigo. La sociedad que cambia con la tecnología no es una novedad, ha sido citada por diferentes pensadores (Masuda, 1984; Mackenzie y Wajcman, 1985; Toffler, 1993; Bell, 1994), pero sí lo es el

cambio inverso: la tecnología que cambia con la colaboración del usuario. Este cambio es el que nos lleva a hablar de conceptos como: 1) web 2.0 (O'Reilly, 2005) o entorno 2.0, que facilita la interacción: colaborar y compartir información, añadir contenido, etc.; 2) "inteligencia colectiva" (Lévy, 1999); 3) "nativos digitales" (Piscitelli, 2009); 4) era de la colaboración; 5) "generación Einstein" (Boschma, 2008), conceptos que ponen de manifiesto que una nueva revolución, que tiene que ver con la manera de trabajar y de relacionarse de las personas, ha llegado para quedarse (Li, 2007).

En marzo de 2011 había 26,9 millones de españoles que utilizaban Internet (ONTSI, 2011). Entre 2003 y 2009 ha aumentado en un 73% el tiempo que invierten las personas en redes sociales (Smith y Wolla, 2011). En España, de 2008 a 2010, es decir, en dos años, la cifra de internautas que se conectan a diario a las redes sociales ha pasado del 28,6% al 60,3%, un aumento considerable, más del doble en un solo año (AIMC, 2011).

Diferentes datos arrojan información sobre la cantidad de personas que utilizan los medios sociales en su vida cotidiana. Uno de cada tres jóvenes (de 16 a 24 años) en España usa las redes sociales para comunicarse de forma habitual (Fundación Telefónica, 2011). Como afirma la encuesta de AIMC (2011), el 60,3% de los internautas españoles se conectan a las redes sociales a diario, y más de un tercio de los internautas (31%) utiliza las redes sociales con fines relacionados con el trabajo.

Según un estudio de comScore Media Metrix, España ocupa el décimo lugar en el *ranking* de los países que más tiempo están conectados a las redes sociales.

El presente Libro Blanco se centra en el mundo del trabajo, pero tiene en cuenta que éste está influenciado por lo que sucede en la sociedad, como no podía ser de otra manera. En lo social, día a día nos sorprenden noticias que avalan nuestra idea de que la "era de la colaboración" ha llegado con toda intensidad. El último ejemplo lo encontramos en una noticia sobre Islandia, con la denominada "Constitución Facebook". En dicho país se está elaborando un borrador, para la reforma de la Constitución, de forma colaborativa aprovechando las redes sociales (Sáenz de Hugarte, 2011).

La aparición de los medios sociales, sobre todo redes sociales, en el panorama social y empresarial es un fenómeno bastante reciente (Andriole, 2010). Por poner ejemplos de las redes más conocidas, la red social general Facebook fue fundada en el año 2004, y la red profesional LinkedIn en el año 2003. A finales de 2003 LinkedIn tenía 81.000 miembros o usuarios; en marzo de 2011, según los datos de página web de la red social (<http://press.linkedin.com/about/Acerca-de-LinkedIn.php>), tenía alrededor de 100 millones de miembros y estaba presente en 200 países. Las cifras se vuelven obsoletas a cada segundo ya que, en ese tiempo, un nuevo usuario se une a LinkedIn, según los datos de la propia red.

Twitter, servicio de microblogging, nace en el 2006, hace ahora (marzo 2011) cinco años. Durante su primer lustro de existencia ha alcanzado 200 millones de usuarios y un "tráfico" de mensajes (tweets) de 200 millones al día. Durante el mes de febrero de 2011 se abrieron 460.000 cuentas. Todos estos datos se extraen del blog de twitter (<http://blog.es.twitter.com/2011/03/numeros.html>).

Autores como Lupsa (2007) hablan del fenómeno Facebook, cuyo desarrollo se puede considerar aún más espectacular si consideramos que tiene alrededor de 750 millones de usuarios (Kincaid, 2011), lo que representa más del 10% de la población mundial.

Por lo que respecta al sector de las redes sociales, se observa mucho movimiento y aún se verá más en los próximos años. Mientras escribimos estas líneas (junio 2011) diferentes noticias nos muestran el movimiento que existe: Myspace se vende a un precio dieciséis veces menor que en 2005; Facebook sigue creciendo; Microsoft y Google lanzan nuevas redes sociales; Tuenti sigue contratando personas; Xing cierra sus oficinas en España, mientras que LinkedIn abre oficina en Madrid. Constantemente se anuncia el surgimiento de redes sociales especializadas en algún tema (ocio, viajes, cocina, padres e hijos, etc.).

Varias redes sociales han anunciado su salida a bolsa. En enero de 2011 tanto Facebook como LinkedIn anunciaban su salida a bolsa. En el caso de Facebook su estreno en bolsa está previsto en el 2012. LinkedIn protagonizó la primera salida a bolsa del sector de redes sociales en mayo de 2011. Su éxito fue tal que provocó comentarios sobre una "nueva burbuja" similar a la que ya se vivió a finales de los años noventa con las empresas que denominábamos "puntocom". Tras el estreno de LinkedIn se ha anunciado la salida a bolsa de varias empresas 2.0, como son Groupon y Zynga.

En poco tiempo se ha generalizado el uso de las redes sociales para temas personales y también para aspectos relacionados con el mundo laboral, búsqueda de trabajo, mejorar el networking, darse a conocer, compartir información y conocimientos, descargar o utilizar información propia o la de otros.

El entorno 2.0 brinda nuevas oportunidades para organizar tanto la vida del trabajo como la social, aunque nuestro objetivo se centra en el impacto sobre el trabajo de las personas y en Recursos Humanos. A continuación se especifican los objetivos y el enfoque de esta investigación.



## 2. Objetivos y razones del estudio

La influencia que está teniendo la cultura 2.0 y los medios sociales, tanto en la vida social como en el mundo de los negocios, está siendo de tal intensidad que merece una reflexión en las distintas áreas de conocimiento. Los usuarios son consumidores, personas que comentan, dan a conocer sus gustos, preferencias, etc. De ahí que haya diversas investigaciones centradas en el área comercial y marketing, centradas en el poder que están asumiendo con sus comentarios en las redes sociales (Mercanti-Guérrin, 2010; Zeisser, 2010).

Sin embargo también son trabajadores, empleados, personas que trabajan en diferentes organizaciones o de manera autónoma. Ésta es la razón por la que nuestra investigación se centra en un tema que prácticamente no ha sido estudiado en la literatura y que ofrece amplias posibilidades de investigación (Kase, 2009). El hecho de estudiarlo en España le aporta un valor añadido, ya que el uso de las redes sociales está teniendo un espectacular desarrollo (Margaix-Arnal, 2008). De hecho, nuestro país se mantiene en el séptimo puesto en el mundo en uso de redes sociales a nivel mundial: el 80% de usuarios de Internet pertenece a alguna red social y 20 millones las utiliza a diario. Los usuarios han pasado de dedicarle un 10% de su tiempo en Internet a las redes sociales en 2009, a un 22% en 2010. Otro dato interesante es por ejemplo que el número de usuarios de Facebook ha crecido en España un 50% en un año (Quian, 2011).

El presente Libro Blanco analiza el impacto de la cultura 2.0 y del uso de las redes sociales en la dirección de personas. Aunque en el apartado de reclutamiento y selección a través de redes sociales mencionamos la experiencia de algunas personas en relación con el entorno 2.0, nuestra unidad de análisis es la empresa y no los individuos considerados en sí mismos. Este último tema es bastante recurrente en la literatura (véase, por ejemplo, en otros estudios como el de Robert y Roas, 2010).

La aproximación teórica en la que basamos nuestro estudio es la que estudia el capital social en el marco de la teoría de recursos y capacidades. Por capital social se entiende el incremento de la habilidad que posee una empresa en obtener recursos valiosos a través de sus relaciones sociales (Kai-Ping Huang, 2009). En función de este punto de partida, nuestra argumentación va encaminada a demostrar cómo el entorno 2.0 tiene que ver con algo más que con una tecnología que está desencadenando un incremento de recursos valiosos en las organizaciones.

Vivimos en un mundo digital en el que cada día nos sorprende una nueva función de las tecnologías que usamos a diario: nuevas aplicaciones gratuitas para el móvil que consiguen que sea imposible estar desconectado (Skype, whatsapp, redes sociales, etc.), la aparición de tablets, etc. El teléfono móvil (smartphones, etc.) asume funciones hasta ahora desconocidas y que se generalizarán en poco tiempo. Entre las últimas, la posibilidad de ser usado como forma de pago y de identificación (Alonso, J.F., 2011).

Los jóvenes son permeables ante las nuevas tecnologías colaborativas y las acogen con entusiasmo. Entre ellos, hay más *early adopters* que entre personas de mayor edad. La generación que se está incorporando a las empresas es digital y asume los valores de la red: apertura, agilidad, participación, horizontalidad, transparencia, colaboración, creatividad, etc. (Buczynski, 2010). Siendo así, la dirección de personas no puede quedar al margen de la cultura que respiran los

jóvenes y de lo que acontece a nivel social. El desafío de la dirección de personas en esta cultura 2.0 es precisamente aprovechar las ventajas que tiene la misma y minimizar sus riesgos.

El cliente interactúa con la empresa de forma "colaborativa" y, dado que es atendido por empleados de la empresa, empieza a ser importante que éstos aprovechen los medios sociales para ser más efectivos en su trabajo. Otro de los desafíos será la atención a ese cliente social que compara, comparte información, demanda atención, pide soluciones y publica lo que piensa con un impacto y viralidad muy alta. Para ello, empleados y directivos tienen que chapuzarse en el mundo 2.0.

En estas páginas se trata de todos estos retos y se analiza qué determina el cambio en las prácticas de Recursos Humanos y dirección de personas en la cultura 2.0 debido al creciente uso de los medios sociales y tecnologías sociales.

A continuación se desarrollará este objetivo, centrando nuestra atención específicamente en los siguientes aspectos:

- Cultura 2.0 y dirección de personas. El desafío del siglo XXI.
- Efecto y cambio en las prácticas de reclutamiento y selección derivado del creciente uso de las tecnologías y medios sociales; en especial, redes sociales.
- Impacto de los medios sociales en la atracción y retención de talento.
- Impacto de los medios y tecnologías sociales en el trabajo colaborativo: redes sociales internas y wikis.
- Uso de políticas y guías en redes sociales o códigos de conducta en las empresas.
- Aspectos legales-laborales y entorno 2.0.

## 3. Metodología

---

La metodología que se ha llevado a cabo para realizar la investigación contempla una parte teórica (marco conceptual) y una empírica.

La teórica incluye una revisión de la literatura existente sobre la dirección de personas y sobre medidas innovadoras que se están poniendo en marcha.

Debido a que el estudio contempla aspectos relacionados con la cultura 2.0, medios sociales (fundamentalmente redes sociales) y tecnologías sociales, se ha recurrido constantemente a un análisis *on-line*, tanto por la webografía revisada como por la "observación participante" realizada en medios sociales; en este estudio la denominaremos "observación participante 2.0".

Con el fin de comprender el fenómeno en primera persona, la investigadora se ha dado de alta en la red social profesional LinkedIn, en la red general Facebook con un nombre diferente y en el servicio de microblogging Twitter, con el *nickname* ficticio de Amanda Riquelme (@riquelmeamanda). Con fecha 14 de septiembre de 2011, la cuenta utilizada para la investigación que se presenta (@riquelmeamanda) contaba con 379 seguidores, seguía a 724 personas y había lanzado 617 tweets (mensajes no superiores a 140 caracteres), la mayoría relacionados con el tema que nos ocupa.

A través de Twitter se ha observado la interacción que se produce entre personas de diferentes empresas. Además, la investigadora ha usado este servicio de microblogging como memoria de investigación, ya que al enviar tweets relacionados con el objeto de estudio se iba recopilando, al mismo tiempo, información que hemos incluido en el presente Libro Blanco (véase Apéndice 1, donde se incluye el tweet en el que se expresa la misma idea).

Gracias a dicha "observación participante 2.0", se ha podido apreciar que algunas empresas improvisan parte de su estrategia de reclutamiento en los medios sociales en función de algunas noticias que van surgiendo en el mundo de los negocios. Por ejemplo, observamos la reacción de Telefónica I+D ante la fusión de Nokia. Tras la alianza entre Nokia y Microsoft y, aprovechando el anuncio de reducción de empleados en Nokia, Telefónica I+D incluyó un tweet en el servicio de microblogging Twitter en el que animaba a los despedidos de la empresa de telefonía móvil finlandesa a enviar el currículum vitae a Telefónica I+D (véase Apéndice 2). Este tipo de hechos avalan nuestra creencia de que la inmediatez que aportan las redes sociales está transformando la estrategia y la manera de comunicar y de trabajar en muchos ámbitos de la empresa, y el área de Recursos Humanos no es ajena a ello. Cabe resaltar que el que escribió el tweet (mensaje) que puede verse en el Apéndice 2 es el CEO de Telefónica I+D.

Para la elaboración del Libro Blanco se han utilizado diferentes fuentes bibliográficas que incluyen libros, artículos científicos, prensa económica, trabajos de investigación y tesis doctorales. Al mismo tiempo, lo novedoso del tema y su relación con lo que sucede en la red nos ha obligado a recopilar información de los propios comentarios de personas en redes sociales, blogs o bitácoras, comunidades de vídeo *on-line*, posts, etc., que se mencionarán a lo largo del trabajo. Se han revisado diferentes documentos elaborados por empresas, casos prácticos, etc., sobre el papel de la dirección de personas como elemento clave para impulsar la creatividad y la innovación.

Asimismo, se ha obtenido información utilizando Twitter y LinkedIn, analizando comentarios, participando con mensajes y lanzando preguntas a los usuarios de dichas redes. Aunque el estudio toma como unidad de análisis la empresa, se han incorporado algunas experiencias personales para ejemplificar lo que sucede. Éstos son los casos de Jaime Aguiló para ejemplificar el CV 2.0 (el cambio en la manera de hacer el currículum y de presentarse) y el caso de Manuel Granada para ejemplificar como las redes sociales interfieren en el desarrollo profesional.

La parte cualitativa de este estudio, además de la observación participante, se sustenta en fuentes primarias a través de entrevistas en profundidad a empleados y directivos de Recursos Humanos, sobre todo de empresas tecnológicas y de empresas relacionadas con el 2.0 (redes sociales y firmas de selección o de *headhunting* que reclutan a través de redes sociales).

Se ha contactado con y entrevistado a personas de las siguientes organizaciones: Acciona, Brainstorm Multimedia, British Telecom, Datisa, Everis, IBM, Microsoft, enEvolución, Intraworlds, Moss Selección, Telefónica y la red profesional Xing.

Por lo que respecta a la parte cuantitativa, se ha recurrido a datos secundarios procedentes de diferentes instituciones: Adecco, AIMC, Forrester Research, Fundación Telefónica, The cocktail Analysis, Nielsen, ONTSI, Unique. Estas organizaciones han lanzado encuestas, a cuyos resultados tenemos acceso, sobre el impacto de los medios sociales en reclutamiento y selección, atracción del talento y uso de redes sociales internas.

## 4. Cultura 2.0 y dirección de personas. El desafío del siglo XXI

El impacto de la cultura 2.0 sobre la función de Recursos Humanos avanza inexorablemente. En este ámbito resulta especialmente útil y atractivo, al permitir a las personas crear, colaborar y compartir a distancia a través de las tecnologías sociales.

El "excedente cognitivo" (Shirky, 2009), es decir, esta nueva forma de compartir cosas de trabajo, fuera incluso del horario laboral y de la estructura jerárquica de la empresa, es, según Shirky (2009), lo que está cambiando el mundo. Las tecnologías 2.0 y medios sociales permiten que los usuarios interactúen incorporando su sabiduría a la red, produciéndose una transferencia de conocimiento a nivel global en ausencia de costes de transacción (Westlund, 1999).

El concepto de empresa con cultura 2.0, tal como se concibe en el presente Libro Blanco, no se refiere sólo al aspecto tecnológico, sino a aquella que pone en práctica valores 2.0. Los valores 2.0 son todos aquellos que tienen que ver con el compartir información y conocimientos, colaboración, co-creación, transparencia, confianza y flexibilidad en las relaciones profesionales. Estos valores se pueden contemplar en el Libro Blanco *La función del Community Manager. Cómo las empresas están organizándose para crecer y hacer crecer sus organizaciones* (AERCO y Territorio Creativo, 2009).

Desde finales del siglo XX se observa que el concepto 2.0 se está trasladando a la manera de hacer negocios y a la cultura de las empresas (Roberts, 2008). Conceptualmente, el entorno Web 2.0 lo podemos describir como un caos social interactivo, donde las ideas y oportunidades emergen y se retroalimentan en comunidades virtuales rodeadas de un halo de comportamiento colectivo y de estímulo popular (Jones, Temperley y Lima, 2010). En la actualidad (año 2011), algunas empresas hablan de 3.0 y 4.0, por el desarrollo de la web 2.0 hacia un reconocimiento semántico y una generación de conocimiento.

De esta manera, Esther Pérez Bravo, de Microsoft, afirma que sería más correcto señalar que "estamos en la cultura de la punto cero", no necesariamente del 2.0 (web social), ya que la obsolescencia de los términos es muy alta y el desarrollo, muy rápido. En Microsoft cuentan con una plataforma 2.0 de desarrollo profesional interno, una intranet local 3.0 y realizan reclutamiento 4.0. Es verdad que los expertos se refieren a un entorno 3.0 (web semántica, capaz de unir contenido y conocimiento) y 4.0 (web ubicua, cuyo objetivo será unir las inteligencias humana y artificial). Sin embargo, en este Libro Blanco el enfoque que nos interesa no es el técnico, sino el del cambio cultural y lo que afecta a la dirección de personas; de ahí que sea posible que, sin ser conscientes, mezclemos esos mundos 2.0, 3.0 y 4.0 que los tecnólogos diferencian con exactitud.

Por tanto, cuando nos referimos a empresas 2.0 a lo que se alude es a que se trata de una empresa impregnada de los valores asociados al nuevo entorno colaborativo: horizontalidad, transparencia, colaboración, agilidad, creatividad, flexibilidad, etc.; un modelo de empresa donde la comunicación fluye y se crea una cultura participativa; en la que se "co-crea", aprovechando el conocimiento que se comparte entre los miembros de la organización, llegando a la gene-

ración de conocimiento de forma colectiva; se facilita la co-creación a través de las diferentes comunidades existentes y con el apoyo de las nuevas tecnologías sociales.

De una manera resumida, las diferencias entre empresa tradicional (con cultura 1.0) y empresa con cultura 2.0 pueden verse reflejadas en la figura 1 que se muestra a continuación.

**Figura 1**  
**Empresa tradicional (1.0) versus empresa 2.0**

EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA 2.0
<ul style="list-style-type: none"><li>• Separación diseño/ejecución.</li><li>• Jerarquización y control de flujos de información.</li><li>• Paternalismo.</li><li>• Diseños cerrados de P.T.</li><li>• Promociones verticales y ascensos por antigüedad.</li><li>• Acento en los incentivos extrínsecos, obviando los intrínsecos y trascendentes.</li><li>• Poca autonomía.</li><li>• Trabajo = obligación aburrida.</li><li>• <b>NO favorecen la creatividad.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todos crean y comparten.</li><li>• Horizontalidad: facilita la comunicación y la generación de ideas.</li><li>• Liderazgo compartido.</li><li>• Personas y proyectos.</li><li>• Promociones basadas en la "meritocracia".</li><li>• Motivación intrínseca y trascendente (compartir conocimientos...).</li><li>• Autonomía, confianza...</li><li>• Trabajo divertido, desafío, etc.</li><li>• Ambiente pensado para favorecer la creatividad.</li></ul>

Como se ha comentado, la empresa con cultura 2.0 favorece que las personas puedan compartir lo que saben creando un ambiente en el que lo que importa no es el cargo que la persona ocupa o dónde está posicionada jerárquicamente, sino lo que sabe.

De ahí que, en estas nuevas organizaciones, algunos autores hablen de la "redarquía" (Cabrera, 2009), frente a la "jerarquía" de las empresas tradicionales. La redarquía significa un nuevo orden basado en las relaciones de participación que surgen de manera espontánea entre personas con intereses parecidos (Cabrera, 2009). La ejecución y puesta en marcha de acciones no está, por tanto, en quién tiene poder a nivel jerárquico, sino en aquel que a través de redes de colaboración consigue llevarlo a término.

Aunque el mundo empresarial camina en esta dirección, aún no podemos afirmar que se observe este estilo de manera generalizada en la mayoría de las organizaciones. Es una cultura más fácil de observar en empresas tecnológicas, multinacionales y en aquellas nacidas a finales del siglo xx y principios del siglo xxi. A continuación se exponen algunos casos sobre esta nueva manera de organizarse.

#### **4.1. Ejemplos de medidas innovadoras en la dirección de personas en empresas con cultura 2.0**

Google es una de las empresas más conocidas en la aplicación de lo que denominamos cultura 2.0. En la filosofía de Google, en el apartado "10 cosas que creemos que son ciertas" se exponen

aspectos que rompen con la cultura tradicional. Por ejemplo, una de las cosas que se mencionan es que: [...] *se puede ser serio sin llevar traje* (véase <http://www.google.com/about/corporate/company/tenthings.html>). Dentro de este aspecto, la creencia que se pretende plasmar, y así se señala, es que "el trabajo debe verse como un desafío, y el desafío es una diversión".

Los fundadores de Google están convencidos de que el camino del éxito pasa por la innovación; tienen claro que la creatividad debe favorecerse a través de un ambiente propicio y de políticas adecuadas. Medidas conocidas de Google para favorecer la creatividad son: la instalación de pizarras alrededor de toda la empresa para que las personas puedan apuntar sus ideas en cualquier momento y la política 20%, que permite a los empleados durante una jornada trabajar en lo que les guste siempre que esté relacionado con el negocio de Google.

Con el mismo fin que el 20% de Google, desafío, diversión y fomento de la creatividad, la compañía australiana Atlassian puso en marcha lo que denomina *FedEx days* para sus desarrolladores (técnicos). Lo llaman "días FedEx" porque deben entregar aquello que han ideado en día y medio (véase <http://confluence.atlassian.com/display/DEV/Atlassian+FedEx+Days>). Estos días FedEx los organizan cada tres meses. Comienzan el jueves por la tarde y finalizan el viernes tarde. Finalizado ese plazo, tienen tres minutos para presentar el proyecto a toda la compañía. Después se vota la idea que más haya gustado. El ganador se lleva lo que denominan el trofeo FedEx. Al igual que en Google, pueden trabajar en lo que les gusta y tenga posibilidades de que salga adelante, siempre y cuando tenga que ver con el negocio, en este caso, el desarrollo de software.

El lector interesado puede encontrar un ejemplo de lo que se entrega en: <http://confluence.atlassian.com/display/DEV/Fedex+9+Delivery+--+Atlassian+Invaders>.

El ejemplo de Atlassian le sirve a Daniel Pink (2009) para ejemplificar que lo que consigue que las empresas generen innovación y mantengan a la vez a sus miembros satisfechos son medidas que tienen que ver con este tipo de incentivos intrínsecos.

Twitter, servicio de microblogging, es otra de las empresas que comulga con la cultura 2.0 y con unas medidas innovadoras para dirigir a las personas que integran su organización. Como medida innovadora se puede resaltar la *Hack week* que organizó en octubre de 2010 (del 22 al 29), en la que permitía al empleado crear cosas que no tenían que ver con su trabajo diario (véase <http://engineering.twitter.com/2010/10/hack-week.html>). La *Hack week* no se cerró a los empleados. Twitter abrió una cuenta para que los usuarios del servicio de microblogging pudieran proponer ideas en las que podrían trabajar los empleados del mismo.

El nuevo paradigma en la dirección de personas se observa también, cómo no, en Facebook. No hay más que dar una vuelta por la página de Facebook donde dan a conocer su identidad, *life at Facebook* (<https://www.facebook.com/#!/careers/life.php>), para darse cuenta del estilo informal con el que visten las personas para ir al trabajo, un lugar sin puertas en el que se pretende compartir no sólo espacio sino, sobre todo, ideas. Otra característica de las empresas 2.0 que se observa en Facebook es su flexibilidad a la hora de relacionarse con los colaboradores. Una cuestión que llama la atención de Facebook y, en concreto, de Marc Zuckerberg (CEO) es su desenfadado estilo para permanecer en contacto con ex empleados de la red social.

Medidas como las anteriores potencian la motivación intrínseca, relacionada con la satisfacción que produce el trabajo en sí mismo, y la trascendente, relacionada con la utilidad del trabajo

para los demás. Twitter presume de que el mejor beneficio que ofrecen a los empleados es "el trabajo en sí, la oportunidad de resolver problemas interesantes mientras se tiene un impacto positivo en el mundo" (véase Apéndice 3). En Atlassian, Google y Facebook quieren convertir el trabajo en algo divertido y proponen desafíos para conseguirlo.

Pero, fuera de los famosos ejemplos de Google, Twitter, Facebook y otras conocidas *start-up* de Silicon Valley, para el Libro Blanco hemos entrevistado a dos empresas españolas en las que se observan algunos rasgos de esta cultura 2.0, Brainstorm Multimedia y Everis Initiatives, y a una comunidad de expertos que aplica la cooperación, a saber, enEvolución. A continuación se resumen sus experiencias.

## 4.2. Brainstorm Multimedia: empresa local, mercado global

Brainstorm Multimedia es una empresa valenciana nacida en 1993 dedicada a soluciones gráficas 3D en tiempo real. Su software 3D ha sido utilizado para presentar el análisis de resultados de elecciones en cadenas de televisión de varios países (NBC de Estados Unidos, BBC de Inglaterra, etc.). Recientemente (mayo de 2011) en las últimas elecciones autonómicas y municipales en España, Antena 3 y Canal 9 presentaron un análisis de resultados con el software de Brainstorm. También se utiliza en información meteorológica en varias cadenas televisivas. En líneas generales, los usuarios de este software son todos aquellos que requieren representaciones tridimensionales en tiempo real, tanto en forma de rotulación (persona-cargo, marcador digital), como datos cambiantes (gráficos, "tartas"), realidad aumentada o escenografía virtual.

Sus principales clientes se encuentran en la industria cinematográfica y en cadenas de televisión, tanto españolas como extranjeras. Considerado en términos económicos, las cadenas de televisión son las que más relevancia tienen en el negocio de Brainstorm. Así, por ejemplo, dentro de la industria cinematográfica, uno de sus clientes ha sido Industrial Light & Magic, de Georges Lucas. Por lo que respecta a las cadenas de televisión, su software es usado en España por Antena 3 y TVE; en el extranjero lo utilizan diferentes cadenas de televisión de todo el mundo: en Estados Unidos, la NBC, CNBC, Reuters, ESPN; en Alemania, RTL; en Qatar, Al Jazeera; en Jordania, la cadena Jordan TV; diferentes canales en Japón (Fuji, NTV, etc.), así como otros canales en Corea y Vietnam.

Entre las películas que han utilizado su software se pueden mencionar: *Inteligencia artificial*, de Spielberg, *Yo robot* o *Alicia en el país de las maravillas*, de Tim Burton. Ejemplos más recientes (julio 2011) de utilización del software creado por Brainstorm lo encontramos en la retransmisión de las finales de Wimbledon que se han podido ver en 3D estereográfico. Los gráficos utilizados fueron realizados con eStudio, software de la empresa valenciana.

Como señala Héctor Viguer, socio y director técnico de la compañía, al que tuvimos oportunidad de entrevistar durante el transcurso de la investigación, Brainstorm Multimedia es una empresa local con un mercado global. Su fundador y sus empleados viajan por trabajo y están conectados con todo el mundo, pero viven en Valencia y Madrid.

Su plantilla no llega a los 50 empleados y cuenta con socios en Japón, así como con una red de distribuidores que utilizan el nombre de Brainstorm con fines comerciales.

El ambiente de trabajo es cordial y su modelo se basa en la confianza, de ahí que se deje mucha flexibilidad en cuestiones como el horario laboral. El control viene más de los objetivos y resultados que del horario laboral. Se selecciona a las personas teniendo en cuenta la satisfacción que les va a provocar el trabajo que van a desempeñar, es decir, el gusto por el trabajo.

Para el fundador de Brainstorm Multimedia, Ricardo Montesa, la empresa es fruto de una vocación. La empresa se gestó gracias al proyecto de fin de carrera (Ingeniería Industrial) realizado por el fundador. Sus palabras "hacer lo que te gusta, disfrutar y hacer que eso sea tu trabajo, sí que es una meta importante" plasman esa forma de pensar y de hacer que encaja muy bien con la cultura 2.0 a la que hemos hecho alusión.

Otra de las características, identificables con el nuevo paradigma que se está imponiendo, es ser una empresa local con un mercado global. En la "era del acceso", como la denomina Rifkin (2000), el lugar desde el que se hacen las cosas no importa. Vivimos en un mundo en el que la tecnología y las comunicaciones acercan a las personas y facilitan el acceso a cualquier parte. Esta característica encaja, sin duda, en la manera de comprender el negocio de Brainstorm Multimedia.

### **4.3. Everis Initiatives, aprovechando el talento de empleados y emprendedores**

Para conocer Everis Initiatives entrevistamos a Gregorio Medina, socio director y responsable de esta unidad de negocio del grupo Everis. La razón de ser de Everis Initiatives es aprovechar las ideas de empleados y emprendedores para convertirlas en empresas. Por tanto, su misión es el lanzamiento y desarrollo de nuevos negocios.

Los motivos de su creación están ligados al Plan estratégico de Everis. Sus inicios se remontan al año 2005. En aquel momento en Everis existía una preocupación por diversificar el negocio, abriendo nuevos servicios y nuevas geografías, y se empieza a buscar la manera de hacerlo. Tras varios intentos, se decide crear un grupo empresarial que los empleados sintieran como propio, que compartiera la filosofía Everis y que permitiera trasladar el talento a una cultura compatible. Everis Initiatives acaba cuajando en 2009 y se convierte así en la palanca para el desarrollo de nuevos negocios.

Desde Everis Initiatives se ofrece capacidades y recursos para convertir las ideas en negocios rentables. Previamente, los socios de Everis analizaron las áreas emergentes en donde debían encuadrarse las ideas. Dichas áreas estratégicas de desarrollo son: pyme; medio ambiente y sostenibilidad; aeroespacial y defensa; movilidad; salud; educación; turismo; media, ocio y entretenimiento, y, por último, biotecnología.

El proceso se inicia como se describe a continuación. A través de un portal llamado Empebox, o contactando directamente con la unidad, los empleados pueden hacer llegar su idea al equipo de Initiatives, formado por ocho socios y ocho gerentes que venían del negocio tradicional de Everis. Dicho equipo valorará la viabilidad de la idea expuesta para convertirla en negocio. Para su valoración, la persona que presenta la idea de negocio debe rellenar un cuestionario en

el que se pide una descripción del proyecto, contando lo que se vendería, y una descripción del producto o servicio que incluya aspectos como a quién se vende o por qué se compra, cómo se produciría, con qué tecnología, con quién habría que hacer acuerdos para venderlo o distribuirlo, etc.

Como señala Gregorio Medina, en el lanzamiento de nuevos negocios deben valorarse las sinergias con el resto del grupo así como la construcción de valor a medio y a largo plazo.

La oferta no está cerrada sólo a los empleados de Everis, sino que el equipo desarrolla una actividad paralela de búsqueda de oportunidades de desarrollo de nuevos negocios en las áreas identificadas a través de diferentes canales (consejeros, asesores, foros de inversores, *partners* y clientes). El objetivo de dicha búsqueda es seleccionar aquellas que pudieran convertirse en el embrión de las nuevas iniciativas. En este capítulo encajan pymes que buscan inversión para su desarrollo, capacidad de gestión, capacidad de internacionalización o un marco para integrar su oferta.

En el caso de que la idea aprobada pertenezca a un empleado de Everis, la empresa le permite dedicar parte de su jornada laboral al plan de negocio que la idea requiera. En todos los casos, si la idea prospera, Everis se compromete a poner el capital necesario para poner en marcha el negocio.

De momento, gracias al asesoramiento y a la financiación de Everis Initiatives, se han puesto en marcha cinco empresas: 1) **Exeleria**, empresa que ofrece servicios de consultoría e ingeniería para medio ambiente, sostenibilidad y eficiencia energética; 2) **Konoss**, empresa de Everis dedicada a la provisión, despliegue y mantenimiento TIC en el ámbito del midmarket; 3) **Everilion**, que tiene como misión ofrecer servicios de *cloud computing* para midmarket; 4) **Everis Aeroespacial, defensa y Seguridad**, que ofrece productos y servicios de ingeniería e integración en dichos ámbitos, y 5) **Ameu8**, empresa dedicada al desarrollo de soluciones de movilidad para el segmento corporativo.

Adicionalmente, la compañía ha constituido un fondo de inversión, denominado **Fitalent**, gestionado por Everis Initiatives, que tiene como fin el apoyo a *start-ups* que se encuentren en fases cercanas a la comercialización de productos o servicios y en los que se busca que la calidad del equipo emprendedor sea el principal factor clave para el éxito del proyecto.

Por otra parte, se ha lanzado una empresa denominada **i-deals**. En este caso ha sido promovida por la Fundación Everis y el área de innovación, aunque utilizan la misma filosofía que Everis Initiatives. La empresa **i-deals** selecciona las innovaciones tecnológicas y las orienta al mercado, atrayendo fondos y socios para su desarrollo y definiendo el proceso de comercialización. Resulta ser un complemento adecuado para el resto de actividades que se desarrollan desde Everis Initiatives.

Incluimos Everis Initiatives en el Libro Blanco porque pensamos que está en sintonía con el nuevo paradigma y con la cultura 2.0. Dos motivos principalmente nos hacen llegar a esta conclusión: 1) el fomento del espíritu emprendedor, pilar sólido de la cultura 2.0 tal como la concibe el presente Libro Blanco y, 2) porque a través del mismo se valora el talento de las personas y no la categoría laboral o el puesto de trabajo que desempeñan.

Como se observó en la figura 1 de la página 24, una de las características destacables de la empresa con cultura 2.0 era la meritocracia, es decir, el hecho de crecer profesionalmente más por mérito y talento que por antigüedad y puesto de trabajo. La cultura 2.0 implica establecer los mecanismos que haga posible que las personas pongan su creatividad en marcha. Ésta es, precisamente, la fortaleza más destacable de Everis Initiatives y, probablemente, es así también porque es el espíritu que se respira en todos los negocios de Everis.

#### **4.4. Coopetición en el entorno 2.0. La red de profesionales de Recursos Humanos "enEvolución"**

A través de Twitter, tras haber lanzado un tweet (mensaje) en el que solicitábamos colaboración, para el Libro Blanco, a empresas que tuvieran experiencias relacionadas con la cultura 2.0, nos pusimos en contacto con Elena Méndez Díaz-Villabella, Community Manager de enEvolución. Elena nos describió en qué consistía el proyecto enEvolución que lidera.

enEvolución es una red de expertos en Recursos Humanos que nace con la intención de crear un espacio diferente de colaboración y trabajo para generar sinergias laborales e intercambio de conocimientos. Estos profesionales, por un lado, compiten entre ellos y, además, también cooperan para abarcar un abanico más amplio de oportunidades laborales. De hecho, como afirma Elena Méndez, la coopetición es el ADN de la red enEvolución.

Como comunidad dispone de una plataforma *on-line* de colaboración y trabajo. No hay una estructura jerárquica definida, entre otras cosas porque no es necesario y porque además lo que se pretende es aprovechar los conocimientos y las ganas de emprender de los que forman la red. Si algún profesional quiere poner una iniciativa en marcha puede hacerlo siempre que encuentre la manera de llevarla a cabo y él mismo lidere el proyecto. La red proporciona una infraestructura social, tecnológica y de negocio.

Con el fin de ofrecer a los miembros de la red enEvolución información sobre su funcionamiento y los compromisos de ambas partes, existe un documento denominado "Protocolo de actuación". En el mismo se describe de forma sencilla la operativa de la red y sus valores: lo que ofrece, las implicaciones que tiene ser miembro de la misma, los valores que deben respetarse (confianza, compromiso, colaboración y respeto), cómo se debe participar, cómo se seleccionan nuevos miembros (analizando experiencia y sinergias), etc. El documento establece también las condiciones para permanecer en la red, la cuota simbólica que debe abonarse de forma anual, la gestión de los clientes y competencias, y los términos de la desvinculación si se transgrede alguno de los compromisos del protocolo. Este documento debe firmarse cuando se entra en la red para mostrar conformidad con los compromisos que se deben asumir.

Se incluye la experiencia de enEvolución en el presente Libro Blanco por entender que representa muy bien, a la hora de trabajar, la idea de cultura 2.0 y el concepto de "redarquía" mencionado en el epígrafe anterior. En contra de lo que sucede en la cultura de la empresa tradicional (o 1.0, como la llamaremos en este estudio), en la que se mide en exacta proporción la cantidad de información que fluye y los canales formales a través de los que lo hace, en la empresa con cultura 2.0 el poder viene de compartir conocimientos e información. Ésta es la pretensión de enEvolución.

El caso de enEvolución representa lo que se entiende por cooepetición y cultura 2.0, cultura que promulga valores como los que pueden leerse en el "Protocolo de actuación" de enEvolución: confianza, respeto, compromiso y colaboración. En palabras de Elena Méndez: *La filosofía de esta red es que cuando nos conectamos con las personas adecuadas y compartimos el mismo propósito, esta conexión saca lo mejor de cada uno de nosotros.*

## 5. Prácticas de reclutamiento y selección a través de redes sociales. Impacto de los medios sociales en la captación del talento

Con la aparición de las tecnologías sociales y medios sociales, el reclutamiento, selección y captación de candidatos ha variado sustancialmente (Rojas, 2010). Dicha transformación se puede observar tanto desde el punto de vista de los empleadores como desde el de aquellos que buscan empleo.

El nuevo panorama que ofrecen los medios sociales abre, a su vez, la posibilidad de que las empresas puedan acceder con mucha rapidez a candidatos "pasivos", aquellos que pese a que vuelcan su perfil profesional en las redes sociales profesionales (como, por ejemplo LinkedIn) no buscan activamente empleo (Gómez, 2011). Por tanto, la reinención de la búsqueda de empleo y reclutamiento gracias a los medios sociales (Díaz-Llairó, 2010) es un hecho al que empleadores y candidatos se irán acostumbrado en este inicio de la segunda década del siglo XXI.

### 5.1. Impacto de los medios sociales sobre el reclutamiento y la selección de personal por parte de empresas y firmas de selección

Desde el punto de vista de las empresas, se está observando un aumento de la utilización de los medios sociales para el reclutamiento y la selección. Es lo que, en la terminología actual, se está llamando reclutamiento 2.0, *e-recruiting* o reclutamiento social.

Aunque todavía no es un fenómeno extendido en todas las compañías, el uso de las redes sociales con fines de captación de personas está siendo cada vez más utilizado por las empresas, por lo menos de manera parcial o complementaria con otras fuentes de reclutamiento. Su uso parece más útil para búsqueda de perfiles medios y altos (Pomares, 2010) y de todos aquellos relacionados con el entorno 2.0 (*social media managers*, *communitty managers*, etc.), aunque se va ampliando a profesionales de todas las categorías.

Según los datos de una encuesta elaborada por Unique en España, la mitad de las empresas declaran utilizar las redes sociales para el reclutamiento y la selección de personal (Unique, 2010). No obstante, cabe advertir que todavía son pocas las empresas que cuentan con una estrategia integrada de reclutamiento en un entorno 2.0. El nivel de conocimiento profundo de todas las utilidades que pueden reportar los medios sociales con fines de reclutamiento y selección es aún escaso. Sólo el 6% de las empresas que participaron en la encuesta de Unique afirman haber impartido formación sobre reclutamiento 2.0.

Los datos anteriores nos llevan a pensar que estamos todavía en una fase embrionaria por lo que respecta al reclutamiento y selección 2.0. Tanto los profesionales de Recursos Humanos como los candidatos que aspiran a cubrir una oferta de trabajo aprenden de manera "autodidacta". De ahí que observemos cómo empiezan a publicarse algunos manuales que hacen referencia a

cómo poner ofertas de trabajo en la red y cómo buscar trabajo a través de Internet y de las redes sociales (Sánchez-Alarcos, J., 2010).

Al mismo tiempo se observa el surgimiento de formación sobre reclutamiento y selección a través de redes sociales y, en general, sobre aspectos de Recursos Humanos relacionados con el entorno 2.0. Instituciones como Aerco, Asociación española de responsables de comunidad *on-line* (<http://www.aercomunidad.org>) y el instituto Inesdi (<http://www.inesdi.com/>) son dos ejemplos de instituciones que ofertan cursos y conferencias relacionadas con la aplicación de las tecnologías sociales y entorno 2.0 en el área de Recursos Humanos. También se observa como en algunas universidades están formando en estos temas a través de formación postgrado (Weyant y Gardner, 2010).

Otro cambio interesante que debe mencionarse es que con el uso de los medios sociales el reclutamiento se está extendiendo más allá del departamento de selección, cuestión ya señalada por algunos autores como Gómez (2011). Nuestra investigación ha comprobado que ello es cierto y ha mostrado como ejemplo, como se expuso en la metodología, el mensaje del CEO de Telefónica I+D a través de Twitter para captar a ex empleados de Nokia (Apéndice 2).

Por otra parte, a través del uso de las redes sociales para el reclutamiento, selección y captación se puede obtener mucha información de los candidatos. El profesional de Recursos Humanos puede analizar el contenido que el candidato vuelca en: redes sociales generales o profesionales, blogs, vídeos que las personas alojan en sitios como YouTube, etc.

Como tendencia hacia la empresa 2.0, Joana Sánchez (2011) comenta que el CV 2.0 es la suma del blog, LinkedIn, Twitter y Facebook. Cada vez que una persona comenta en un blog, en una red social o publica algo en Internet está dejando su "huella digital", huella que los reclutadores o profesionales de Recursos Humanos pueden estar persiguiendo en la red.

Según la encuesta de Unique (2010) realizada en España, el 24% de las empresas encuestadas señalan que contrastan referencias de los candidatos a través de las redes sociales. Relacionado con este aspecto, una encuesta realizada por Adecco concluye que el 52% de las empresas afirman que no contratarían a una persona de la que encontraran información "comprometida" en Internet.

También en esta línea cabe destacar la experiencia de la empresa S21SEC. A la empresa S21SEC (<http://www.s21sec.com/>), especializada en servicios de seguridad digital, acuden empleadores y reclutadores solicitando sus servicios de "vigilancia digital" para que siga el "rastreo digital" en blogs, foros, redes sociales, etc., de algunos de los candidatos de un proceso de selección antes de ser incorporados a un puesto (Fernández, 2009).

Con respecto a estos aspectos, no existe en España legislación que impida este tipo de investigaciones sobre el candidato. Sin embargo, algunos de los países de la Unión Europea sí han empezado a reaccionar. El 25 de agosto de 2010 entró en vigor en Alemania la que se denomina "Ley Facebook", porque impide utilizar a las empresas en sus procesos de selección información que los candidatos han insertado en redes sociales no profesionales tipo Facebook. Aunque es difícil de demostrar que la empresa está utilizando información personal del aspirante a un puesto, el objetivo que persigue la ley es evitar indagaciones innecesarias en la esfera privada, fuera del

ámbito de lo profesional (por ejemplo, hechos como que los empleadores creen un perfil falso en Facebook y soliciten una invitación de amistad de aquellos candidatos que están seleccionando). La ley considera estas prácticas como fraudulentas y poco transparentes, ya que si el candidato admite la solicitud de amistad del empleador, éste podría observar toda la información compartida por el candidato, a sus amigos, su muro, las fotos subidas, etc., invadiendo la vida privada del candidato.

Algunas empresas, además de reclutar a través de las redes sociales, incluyendo el anuncio a través de sus perfiles de usuario en Twitter, LinkedIn o Facebook, tienen su propia plataforma de empleo 2.0. Éste es el caso de Acciona, empresa a la que tuvimos la oportunidad de acceder durante el transcurso de la presente investigación.

Aunque empresas del IBEX 35, como BBVA o Telefónica, utilizan el reclutamiento incorporando anuncios en alguna red social como Twitter, Facebook o LinkedIn, Acciona es una de las empresas que hemos encontrado que lo hace con una estrategia integrada. No sólo ha puesto en marcha su "canal de empleo", a través del que puede comunicarse de forma interactiva con los candidatos, si no que lo ha integrado en una estrategia integral que abarca la conexión con la red social Facebook, con el servicio de microblogging Twitter y con la red profesional LinkedIn (véase Apéndice 4). Por ello nos parece interesante incluir su experiencia en la presente investigación. A continuación se presenta su caso.

Además, se incluirán en este apartado las conclusiones de una entrevista realizada a la dueña de la firma de selección Moss Selección, el caso del currículum vitae de Jaime Aguiló, como ejemplo de CV 2.0 de un "nativo digital", y el caso de Manuel Granada e Isabel Ramis como ejemplo de cómo el entorno 2.0 impacta en las carreras profesionales de las personas.

### **5.1.1. Reclutamiento y selección 2.0 en Acciona a través de su plataforma 2.0: "canal empleo"**

Como se ha indicado anteriormente, Acciona es una de las empresas del IBEX que más está aprovechando el "canal 2.0" en el área de selección de personal; ha puesto en marcha una iniciativa conocida como "canal de empleo" (véase <http://canaempleo.acciona.es>). Dicho canal es una plataforma 2.0 en la que quedan integradas las redes sociales y profesionales.

El motivo por el que Acciona participa en redes sociales como Twitter, Facebook o LinkedIn y por el que crea el "canal empleo" es acceder de una forma muy rápida y directa a los candidatos. En palabras de Laura Alcaraz, directora corporativa de Recursos Humanos en Acciona: *[...] las reglas de juego en el mercado de trabajo están cambiando; la generación Y y las venideras se comunican a través de la red. Todo su comportamiento se basa en la red. [...] lo fundamental del entorno 2.0 es que por primera vez podemos interactuar con todos los grupos de interés a los que queremos llegar. Frente a los viejos portales de empleo que quizá son más estáticos y donde un currículum vitae nace y muere en la medida en la que una persona postea un anuncio, participa en el proceso de selección y finalmente es el candidato elegido o descartado, tenemos este tipo de herramientas que nos permite llegar de una forma muy rápida y muy directa a todos nuestros grupos de interés y realmente es algo vivo y dinámico.*

El "canal empleo" de Acciona está integrado en las redes sociales y profesionales. Incluye una aplicación de integración con Facebook, con un sólo click se puede instalar en esta red social la aplicación Acciona-Empleo. Los resultados están siendo asombrosos: cada mes 400 usuarios de Facebook se descargan la aplicación Acciona-Empleo.

Por lo que se refiere a LinkedIn, Acciona ha creado tres grupos vinculados a las principales actividades de Acciona: 1) Infraestructuras; 2) Energías renovables y 3) Agua. En cada uno de los grupos se puede encontrar información del sector, noticias, debates, contacto con otros profesionales del sector, así como también ofertas de empleo de Acciona. Para participar en dichos grupos se puede obtener invitación en la web "canal empleo", por solicitud directa o a través de la invitación de otro miembro del grupo.

En Twitter también se han llevado a cabo algunas acciones: se ha creado la cuenta Acciona-Empleo, de la que puede hacerse "seguidor" (en la terminología de Twitter) cualquier persona. Los mensajes cortos (o tweets) enviados por Acciona con ofertas de empleo pueden ser "retuiteados", es decir, reenviados a todos los seguidores del que "retuitea". De ahí que la "viralidad" alcanzada es muy alta. Según Laura Alcaraz, la media de "retuiteos" por oferta de empleo es de 75.000.

### 5.1.2. La experiencia de Moss Selección en el reclutamiento y selección a través de redes profesionales

Con el objeto de obtener datos empíricos sobre el uso de las redes profesionales que están haciendo algunas firmas de selección y *headhunting*, se entrevistó a Ana Ortiz Taboada, dueña de la firma de selección de mandos intermedios y directivos Moss Selección.

De la entrevista realizada se derivan las siguientes conclusiones:

1. La entrevista a Ana Ortiz confirma un dato que habíamos observado en la propia red profesional LinkedIn a través de "observación participante", a saber: LinkedIn está posicionada sobre todo como una red social para perfiles cualificados, medios y altos.
2. Las empresas de selección y/o firmas de *headhunting* han encontrado un aliado en las redes sociales y no una amenaza que puede reducir su cifra de clientes. Las empresas no dejan de contar con firmas de selección por el surgimiento de las redes sociales como auguraban algunos. Más bien lo que sucede es que las firmas de selección y *headhunting* están transformando su manera de trabajar con la aparición de las redes sociales.
3. La prudencia y discreción debe afinarse con el uso de las redes sociales para la selección de personal. La fiabilidad y reputación de la empresa que selecciona puede verse en entredicho si no se mantiene un nivel de discreción adecuado.
4. El reclutamiento y selección a través de redes sólo sustituye parcialmente el uso de otras fuentes como, por ejemplo, algunos portales de empleo. Es decir, que aunque hay procesos que se completan con los currículum vitae que hay en las redes, en gran parte de los casos se usa de forma complementaria con otras fuentes de reclutamiento como los colegios profesionales, bolsas de empleo de universidades, etc.

## 5.2. Impacto de los medios sociales sobre las personas que buscan empleo. Nativos digitales y CV 2.0. El caso de Jaime Aguiló

El reclutamiento y la selección están cambiando muy rápidamente con los medios sociales. Si hace una década se comentaba que los profesionales de selección podían tener acceso gratuito a cantidad de CV de manera pasiva gracias a los portales de empleo, ahora los reclutadores disponen de un abanico más amplio de actuación gracias a los medios sociales. Se van desarrollando nuevos usos de las diferentes redes sociales y servicios de microblogging por parte de los profesionales y/o de las personas que buscan empleo. Un buen ejemplo de ello es la utilidad que le dio un usuario al servicio de microblogging Twitter para recoger toda su experiencia profesional. El usuario de Twitter @Portuitfolio acumulaba todos los tweets relacionados con su quehacer profesional en una cuenta de Twitter (Acevedo, I., 2010). De esa manera su currículum vitae podía ser visible en tweets de 140 caracteres.

Lo anterior es un ejemplo de la transformación que se está produciendo desde el currículum vitae tradicional al "resumen profesional" o currículum vitae 2.0, en el que el candidato demuestra lo que es capaz de hacer redirigiendo al reclutador a diferentes enlaces alojados en Internet. Por otra parte se están observando nuevas modalidades de currículum vitae más creativos, más interactivos y visuales. Por ejemplo, empiezan a proliferar en la red presentaciones con un resumen de vida en fotos (véase un ejemplo en <http://prezi.com/gco-vb9vvvy2/30-things-about-me/>); vídeos subidos a la red cuentan la experiencia profesional; el "vídeo currículum"; enlaces a portafolios que demuestran lo que la persona es capaz de hacer, o, una de las últimas novedades: el currículum con realidad aumentada, que fomenta el portal de empleo inglés CWjobs.co.uk (véase el ejemplo de David Wood en [http://www.youtube.com/watch?v=At2ABQBULwI&feature=player\\_embedded#at=72](http://www.youtube.com/watch?v=At2ABQBULwI&feature=player_embedded#at=72)).

Como no podía ser de otra manera, todo esto está provocando un cambio de estrategia en los profesionales de Recursos Humanos que se dedican a captar y reclutar candidatos. La función de los responsables de selección se está transformando con la llegada de las nuevas tecnologías y los medios sociales, y el desafío consiste en adaptarse con la misma velocidad que impone la realidad social.

El currículum vitae 2.0 requiere que el departamento de Recursos Humanos forme a sus empleados dedicados a selección. Los profesionales de selección deben afrontar este nuevo reto y prepararse igual de bien que los candidatos a los que pretenden seleccionar. Entre sus funciones está saber buscar y analizar a los mejores candidatos a través de toda la información que puedan obtener de ellos y ser capaces de contrastar su "reputación digital" poniéndose en contacto con personas de su red, etc. y, por supuesto, con entrevistas personales cara a cara.

Durante el transcurso de esta investigación nos pusimos en contacto con María Marín, ex directora de comunicación de la red profesional Xing, quien señala que en las redes profesionales hay mucha más información de la que, a veces, el profesional de selección es capaz de aprovechar. Por ejemplo, el profesional de selección puede entrar en el perfil de una persona, ver los contactos que tiene y, al hacerlo, darse cuenta de que conoce a algunos de sus contactos. Con ello se simplifica y se vuelve más efectiva la petición de referencias sobre el candidato. En este sentido, se le puede sacar mucho partido a las redes profesionales desde el área de reclutamiento y selección.

Los "nativos digitales" se presentan a sí mismos en Internet de una forma poco convencional, más creativa y jovial, pero aportando muchos y valiosos datos sobre su perfil.

A continuación presentamos el caso Jaime Aguiló, estudiante de quinto curso de Publicidad que, en el año 2010 creó un blog en el que se presentaba de la siguiente manera: (<http://jaimeaguilo.blogspot.com/>):

*Generalmente, debajo del nombre hay una palabra que dice qué hacemos. Una etiqueta que nos obliga a definirnos con un solo término. Algo difícil e injusto, sobre todo cuando apenas cuentas con 22 años. He preferido dejar mi nombre huérfano de etiqueta.*

*Por una parte, creo que la etiqueta se plantea como una forma de abrir más fácilmente unas determinadas puertas, lo que supone cerrar definitivamente otras. Y no estoy seguro de querer hacer eso.*

*Por otra parte, la etiqueta requiere de un nivel de especialización que no tengo. Insisto en que soy joven. Pertenezco a una generación que creció con la LOGSE e Internet. Aunamos el mayor acceso a la información que jamás se haya conocido con un sistema educativo que nos enseñó a no esforzarnos. ¿El resultado? Superficialidad. Somos la "Generación YouTube": nada de obras, sólo fragmentos. Sobreviviremos únicamente porque nuestra superficialidad casa a la perfección con las prisas y el cortoplacismo de la generación anterior: la del pelotazo. ¿Captas la ironía? Por un lado, no quiero etiqueta; por el otro, no me la merezco.*

*De todas formas, esto no es tan dramático. A no ser que tengas pensado enamorarte de mí no te importa quién soy, sino qué hago. Y lo que hago sí, lo tienes ahí arriba organizado por etiquetas.*

Meses más tarde, coincidiendo con la finalización de sus estudios y su inserción en el mundo laboral, Jaime eliminó su blog sustituyéndolo por un portafolio que incluye en su perfil de LinkedIn (véase <http://jaimeaguilo.carbonmade.com>) y otro blog en el que se da a conocer mostrando lo que le gusta hacer e incluyendo sus ilustraciones (véase <http://cargocollective.com/jaimeaguilo>). En estos enlaces se puede observar las ilustraciones que ha realizado clasificadas en: infantil, originales y tipografía. Además el perfil de Jaime en LinkedIn incluye una web que ha creado con otro socio (<http://maslow.tv/>), donde puede observarse parte de su trabajo: un vídeo con un anuncio publicitario para Mercedes, etc. Este ejemplo de currículum vitae "interactivo" o 2.0 empieza a ser cada vez más frecuente entre los jóvenes de 20 a 30 años.

Tras analizar los datos que las personas vuelcan en las redes sociales, concluimos que este tipo de medios se ha convertido en el canal idóneo para ser proactivo en la búsqueda de empleo e incidir en la propia carrera profesional. Las personas pueden demostrar sus habilidades incluyendo enlaces sobre su experiencia, interactuar durante el proceso de selección con la empresa que ha lanzado la oferta y hacer búsquedas más selectivas gracias al desarrollo de la web semántica o 3.0.

## 5.3. Impacto de los medios sociales sobre el desarrollo de la carrera de las personas y nuevos perfiles profesionales

### 5.3.1. El caso de Manuel Granada y el impacto del entorno 2.0 sobre su carrera personal/profesional

Siguiendo con el análisis y observación de los contenidos que vierten las personas en redes sociales, foros y blogs sobre su propio desarrollo profesional, llegamos a Manuel Granada. Se presenta su caso como uno de los múltiples ejemplos que se pueden encontrar en la red de cómo el uso eficiente y proactivo de los diferentes medios sociales puede servir para relanzar o reenfocar la carrera profesional.

El siguiente comentario realizado el 23 de septiembre de 2010 e insertado en un blog (véase <http://www.historiasdecracks.com/2010/09/e-recruiting-nuevas-formas-de-captar-talento/#comment-547>) nos hizo contactar con él para preguntarle sobre el mundo 2.0 y su carrera profesional:

*Gracias al 2.0 en el último año, he pasado de enviar CV a tener una empresa propia, haber encontrado por lo menos tres clientes (de los que se les factura a final de mes), a revitalizar innumerables contactos personales y a estar en contacto directo con empresas de headhunting de primer nivel nacional e internacional.*

Profundizando en su experiencia, le solicitamos a Manuel que nos elaborara un listado con aspectos en los que se mostrara el impacto que había tenido el mundo 2.0 en su vida profesional. Nos respondió que, gracias a la puesta en marcha de un blog, la participación en foros y en los blogs de otros, su presencia en redes sociales, etc., había obtenido los siguientes resultados:

- Revitalización de contactos profesionales antiguos.
- Contacto con empresas de *headhunting* que le habían presentado a algún cliente suyo en el pasado.
- Contacto con empresas de intermediación de Interim Management (actualmente en un proyecto).
- Aprendizaje de otros *interims* sobre el sector, tendencias, sistemas de retribución, contratos, etc.
- Ayuda a gente que le hace consultas sobre temas relacionados con su actividad profesional; también les asesora sobre proyectos profesionales, carreras, etc.
- *Mentoring* a pymes que requieren de asesoramiento externo puntual.
- Participación en un programa de televisión interactivo *on-line* semanal (<http://hoynegocios.enelaire.tv/>).
- Colaboración con una agencia de publicidad en el desarrollo de la estrategia de un proyecto de venta *on-line* de un cliente suyo.

- Ha conocido a muchísima gente interesante a nivel profesional *off-line* a través de encuentros de *networking* organizadas por cámaras de comercio, escuelas de negocio, grupos de debate, etc.
- Creación del blog de Maestría de Ventas S.L. ([www.manuelgranada.com](http://www.manuelgranada.com)); es una invitación a la participación y al debate para todas aquellas organizaciones que deseen efectuar consultas sobre al ámbito comercial.

El último punto comentado por Manuel es interesante resaltarlo en el estudio que nos ocupa, ya que la vida *on-line* influye en la vida *off-line* de forma directa. Una parte importante de los contactos que se hacen a través de redes profesionales acaban conociéndose en el mundo presencial, cara a cara u *off-line*. Ello quiere decir que la línea que separa la vida *on-line* y *off-line* es muy tenue, sobre todo cuando hablamos de los contactos realizados en las redes profesionales.

Algunas redes sociales profesionales, como Xing o Twitter, organizan a menudo encuentros de *networking off-line* para facilitar que se conozcan sus miembros en las diferentes localidades. A continuación incluimos dos ejemplos obtenidos de Xing y de Twitter sobre este tipo de encuentros *off-line*:

- **Sofá Club Valencia** [www.xing.com/net/pri323618x/xingvalencia](http://www.xing.com/net/pri323618x/xingvalencia)  
Evento de *networking* profesional de la red profesional Xing, que se celebra mensualmente en el Mercado de Campanar.
- **Eats&Twitts** [www.eatsandtwitts.com.es](http://www.eatsandtwitts.com.es)  
Encuentro que reúne a los usuarios de Twitter en diferentes ciudades, para desvirtualizarse y hacer *networking*, personal y profesional.

### 5.3.2. Nuevos perfiles profesionales asociados al entorno 2.0. El caso de Isabel Ramis, Community Manager de Acciona

La aparición de los medios sociales ha tenido un impacto también sobre el mercado laboral y la generación de nuevos perfiles profesionales, conocidos ya como perfiles profesionales 2.0 (Aced, 2010).

Además de la generación de empleo, surgida por las personas que se contratan para trabajar en las redes sociales (Tuenti, Facebook, LinkedIn, Xing o servicios de microblogging como Twitter, Yammer, etc.) y demás medios sociales (servicios de alojamiento de vídeos, fotos, etc.), han aparecido nuevas profesiones y han cambiado algunos perfiles profesionales.

Aunque se sale del objetivo de este Libro Blanco realizar un repaso de lo que ha acontecido con el mercado laboral y los perfiles profesionales por la aparición de los medios sociales, sí nos ha parecido interesante contactar con una Community Manager, o responsable de comunidad *on-line*, para que nos transmita su experiencia.

El hecho de haber elegido el perfil del Community Manager para integrarlo en el Libro se debe a que es la profesión del entorno 2.0 más demandada en el último año.

El Community Manager es el responsable de gestionar comunidades *on-line* y la presencia de la empresa en los medios sociales (Aerco, 2010).

### El caso de Isabel Ramis: Community Manager de Acciona

Para conocer el perfil del Community Manager más de cerca y sus funciones en una empresa concreta contactamos con Isabel Ramis, de Acciona. Una vez más, utilizamos Twitter para establecer el contacto por tratarse de una investigación relacionada con el entorno 2.0. A continuación se relata la información que compartió para insertarla en el presente Libro Blanco.

En 2009 Acciona sintió la necesidad de contar con un Community Manager como nexo de unión entre la empresa y sus diferentes grupos de interés. La dependencia jerárquica de esta figura en Acciona está ligada al departamento de comunicación, en el área de Internet y comunicación interna. La razón que motivó la contratación de una persona dedicada en exclusiva a la gestión de comunidades 2.0 fue la apuesta de esta empresa por las redes sociales.

Por lo que respecta al contenido de su profesión, Isabel pone de manifiesto las siguientes funciones del Community Manager en Acciona:

- Elaboración del plan de comunicación *on-line*.
- Monitorización de la marca Acciona en Internet y en las redes sociales.
- Creación y gestión de los perfiles corporativos para comunicar proactivamente las noticias corporativas y dar respuesta a las demandas de información por esos canales.
- Elaboración de informes mensuales sobre Internet y redes sociales (y otros puntuales) para medir la actividad y alcance de Acciona.
- Análisis de SEO y SEM, gracias a la gestión con proveedores.
- Ofrecer formación interna sobre redes sociales.
- Corresponsabilizarse del mantenimiento de la web y de la intranet.
- Coordinación de nuevas páginas web corporativas en el ámbito internacional.

En cuanto al desarrollo de su perfil en el futuro, Isabel opina que, aunque la profesión se irá adaptando a cada empresa y cada nueva red social que vaya surgiendo, la base de relaciones públicas 2.0 seguirá perteneciendo al ámbito de las responsabilidades del Community Manager.

Por lo que respecta a logros y retos, cabe destacar que Acciona ha conseguido tener una presencia proactiva en las principales redes sociales y, según Isabel, está consiguiendo incrementar el número de visitas a su web. Además comenta que resulta gratificante poder ofrecer una respuesta a todo el que se pone en contacto por estos medios. En sus palabras: [...] *es emocionante ver cómo crece la implicación en otros departamentos dentro de Acciona, como el de Recursos Humanos y el de Sostenibilidad, sin los cuales no podríamos hacer todo lo que hacemos.*

Por otra parte, en cuanto a los desafíos de su trabajo diario, Isabel Ramis afirma que: [...] *el mayor reto es acostumbrarse al cambio continuo*. Reto que, dicho sea de paso, se convierte en el mayor desafío de la dirección de personas en el siglo XXI.

#### **5.4. Transformación de los portales de empleo con la llegada de las redes sociales**

Otro de los cambios que se están observando en este entorno 2.0 es la pérdida de peso de los portales de empleo en el mercado laboral frente a las redes sociales. Este apartado expondrá brevemente lo que acontece en este terreno.

Tan sólo hace una década los portales de empleo aparecían como la novedad *on-line* para la búsqueda de candidatos o de ofertas de trabajo. Actualmente se han convertido en una herramienta del pasado que las nuevas generaciones usan con menos frecuencia en su búsqueda de trabajo. Mientras, las redes sociales han ido asumiendo un papel cada vez más importante tanto por parte de reclutadores como de personas que buscan empleo.

De ahí que dichos portales estén reaccionando. Se está observando la adaptación y transformación de los mismos al entorno 2.0 para no desaparecer.

Así, un ejemplo, lo encontramos en una noticia de Xing publicada por María Marín Gregorio (ex directora de comunicación) el 2 noviembre de 2010, en la que se anuncia que la red profesional Xing firmaba un acuerdo con el portal de empleo Jobs.ch a través del que los usuarios de Xing podrían acceder a las ofertas de trabajo del portal de empleo sin salir de Xing (véase Apéndice 4).

Otro ejemplo lo encontramos en Monster y en su reciente alianza (junio de 2011) con Facebook con el fin de hacer frente a LinkedIn y otros competidores. Beknown, la aplicación lanzada por Monster, permite a los usuarios de Facebook establecer una red profesional sin necesidad de salir de Facebook. De esta manera se consigue separar la vida personal y profesional sin abandonar la página de la red de Zuckerberg (Jiménez, 2011).

Este tipo de adaptaciones es un ejemplo de la transformación producida en algunos negocios y profesiones gracias a la aparición de las redes sociales.

Por otra parte, debido al éxito que están teniendo las redes sociales, se están creando diferentes aplicaciones que permiten a las empresas anunciar sus procesos de selección en ellas.

Una de las últimas aplicaciones (marzo de 2011) que ha salido a la luz es de la empresa Jobsket y se llama Job And Talent. A través de ella las empresas pueden anunciar sus ofertas en Facebook. Job And Talent está conectada con Facebook, por lo que la información viaja desde una red a otra (<http://rrhhdigital.com/ampliada.php?sec=45&id=73020> buscar la referencia). No se debe olvidar que solamente en la red social Facebook hay datos de alta unos 750 millones de personas (Segovia, 2011).

## 6. Influencia de los medios sociales sobre la atracción y retención del talento

Además de los fines de captación y selección, a través de las redes sociales, muchas empresas están reforzando su imagen para atraer a los mejores talentos.

Siguiendo con el caso de Acciona, empresa a la que accedimos en el transcurso de la investigación como ya se indicó, ha conseguido potenciar su marca como empleador (lo que en términos anglosajones se denomina *employer branding*) con su estrategia 2.0, en la que se incluye el "canal empleo" y las cuentas creadas en Twitter, LinkedIn y Facebook. Aunque puede parecer que esto no es importante en una época de crisis, Laura Alcaraz puntualiza que Acciona apuesta por llamar la atención de los mejores talentos y que, además, no puede olvidar esta perspectiva porque trabaja a nivel internacional. Con el fin de atraer candidatos a su organización, Acciona entrevista a sus propios empleados para que cuenten su experiencia en la empresa y luego aloja los vídeos en su portal "canal empleo". Además, ha desarrollado un test de compatibilidad a través del que los candidatos pueden analizar si encajarían en el tipo de cultura que Acciona propicia.

En este sentido, la estrategia de Acciona es deliberada y pretende reforzar su imagen y marca de empleador. En otras ocasiones, las empresas pueden atraer o no atraer candidatos sin ser conscientes de ello. Por ejemplo, una empresa puede, sin saberlo, tener una reputación negativa para cierto tipo de candidatos por la huella que sus propios empleados van dejando en las redes sociales. Comentarios inadecuados o demasiado informales, etc., asociados a la empresa en la que el internauta dice trabajar pueden destruir la imagen de la empresa como empleador. De ahí que muchas empresas han decidido redactar políticas de medios sociales para minimizar el riesgo de que el empleado dañe la reputación de la compañía.

En el momento en el que estamos redactando el presente apartado, España es un país con una tasa de paro excesivamente alta: 4.910.200 parados, lo que se traduce en una tasa de paro de 21,29%, según los datos del primer trimestre de 2011 de la EPA. Quizás por ello hablar de atracción de candidatos en la actualidad es algo que, fuera del ámbito profesional de Recursos Humanos, puede llamar la atención. Sin embargo, los profesionales del área saben que descuidar este aspecto puede ser peligroso, ya que la situación del mercado laboral no es igual para todo tipo de profesionales y además hay que adelantarse al cambio de tendencia. Aún en crisis y con una tasa de paro significativa, algunas empresas buscan atraer cierto tipo de profesionales con talento.

Una de las empresas que es consciente del cambio de tendencia, que ya se vislumbra en otros países, es BMW. Dicha empresa, en su sede de Alemania y a través de la empresa Intraworlds (empresa entrevistada para el presente Libro Blanco) ha implantado una plataforma 2.0 en la que ha ido creando comunidades diferentes para atraer y retener talento. BMW no sólo dispone de una red en la que se alojan diferentes comunidades de empleados, sino que ha generado una comunidad también para toda persona que haya trabajado con ellos como becario o empleado, aunque en ese momento trabaje en otra organización. Es una manera de no perder el contacto. El ex empleado puede seguir en contacto con BMW y puede seguir actualizando su perfil. A su vez BMW va informándole sobre la empresa y va reforzando su marca de empleador.

Roche, empresa farmacéutica, utiliza Facebook en su proceso de selección y contesta a todos los candidatos que se ponen en contacto por estos medios. Refuerza su marca como empleador y atrae candidatos a su organización utilizando los medios que se están imponiendo en el nuevo paradigma empresarial. El lector interesado puede entrar en la página de Facebook de Roche a través del enlace: <https://www.facebook.com/RocheCareers?sk=wall>.

El ejemplo en España lo podemos encontrar en empresas como Accenture que, antes de que existieran redes sociales ya tenía su propia política con los "alumnis", ex empleados de la compañía con los que no se quería perder contacto. Su estrategia en redes sociales incluye estar muy pendiente de que su empresa sea atractiva para captar y retener talento.

Por otra parte, teniendo en cuenta que la generación que está llegando a las empresas es digital, pensamos que este tema tenderá a cobrar mayor importancia. Las compañías deben afinar muy bien sus estrategias de atracción de candidatos a través de las redes sociales. En la atracción de los candidatos influye la imagen que la empresa ofrece como empleador. Dicha imagen se ve afectada por los testimonios y actuaciones que los propios empleados de la empresa tengan en los medios sociales.

No debe olvidarse que los "nativos digitales", "generación Facebook" o "linksters" (Johnson, L. y Johnson, M., 2010) aprenden y viven permanentemente conectados, por lo que a la hora de buscar trabajo o de elegir entre diferentes alternativas, llegado el caso, buscarán información de la empresa, la contrastarán a través de los medios sociales y observarán si encaja o no con su escala de valores y su manera de trabajar.

En relación con el tema de los valores y la gestión del talento, cabe mencionar que empieza a observarse una sensibilidad especial en el entorno 2.0 con los temas relacionados con el voluntariado corporativo. Efectivamente, el voluntariado corporativo se presenta como una herramienta por considerar tanto en la atracción como en la retención del talento, y está muy relacionado con los valores de la cultura 2.0 ya mencionados en el presente Libro Blanco. A continuación se incorpora un apartado redactado por May Escobar sobre este tema que, sin duda, en los próximos años seguirá desarrollándose.

## **6.1. El entorno 2.0 y el voluntariado corporativo como herramienta de atracción y retención del talento<sup>1</sup>**

Los avances tecnológicos se suceden cada día y, probablemente, para cuando el lector esté leyendo este texto se habrán incorporado novedades o innovaciones en el ámbito de la gestión del voluntariado corporativo y en su vinculación con las nuevas tendencias tecnológicas. De hecho, el presente artículo ha tenido que ser revisado en el último momento al producirse, hace pocos días, en concreto el pasado 7 de septiembre de 2011, el anuncio por parte de LinkedIn –la red social de referencia en el ámbito profesional– de una nueva opción para que sus usuarios puedan incorporar a su perfil profesional las experiencias y aportaciones realizadas en el ámbito del voluntariado.

---

<sup>1</sup> La autoría de este apartado pertenece a May Escobar Lago, directora de nuevos proyectos e innovación de Fundetec.

Tras realizar un estudio entre 2.000 profesionales de Estados Unidos, LinkedIn encontró que el 89% de los profesionales tiene alguna experiencia como voluntario, pero sólo el 45% incluye esa información en su perfil. Sin embargo, el 41% de los empleadores considera, a la hora de valorar al candidato –ya sea para ser incorporado a su plantilla o para optar a un ascenso– que el trabajo voluntario es igual de valioso que la experiencia del trabajo remunerado.

Por supuesto, Estados Unidos está mucho más avanzado en la práctica del voluntariado tanto dentro como fuera de la empresa. En España, la práctica del voluntariado se encontraba en 2010 algo por debajo del 10%, según datos del Observatorio del Voluntariado de la Plataforma del Voluntariado de España –Fundación Luis Vives–. De cualquier manera, podemos afirmar que, al igual que nuestras empresas están adoptando ciertas tendencias derivadas de los entornos 2.0, también está siendo acogido el voluntariado corporativo de una manera cada vez más creciente; y no sólo entre las grandes empresas, sino también entre un número cada vez más importante de pymes derivado, lógicamente, de la presencia y del interés de las empresas españolas por las políticas de RSE.

Por otra parte, los responsables de Recursos Humanos se encuentran cada vez más predispuestos a que los trabajos realizados en acciones de voluntariado destinadas a Entidades No Lucrativas (ENL) puedan ser consideradas también como experiencia laboral, y que dicha experiencia pueda potenciar determinadas destrezas en los empleados que difícilmente podrían adquirir en su puesto de trabajo habitual. En palabras de los responsables de LinkedIn: *Usted puede ser una persona de perfil comercial, pero si usted organiza para una Entidad No Lucrativa (ENL) eventos de recaudación de fondos, puede agregar estas habilidades como experiencia en planificación de eventos o marketing de eventos a su perfil.*

Nos encontramos ante nuevas tendencias, ya casi indiscutibles, como el interés de los seleccionadores ante un perfil determinado que se muestra solidario y cooperativo, al mismo tiempo que se aprecia un interés mayor a la hora de averiguar qué candidato ha participado en su puesto de trabajo anterior en programas de voluntariado corporativo. Ya no sólo se valora su altruismo, sino también su tendencia a participar en los proyectos comunes de la compañía y su predisposición al compromiso y colaboración con ella.

### *Voluntariado corporativo*

No debemos de olvidar que el voluntariado corporativo, además de propiciar una acción encaiminada a colaborar con la comunidad en el alivio o resolución de los problemas sociales ofreciendo tiempo de los trabajadores de una empresa, se considera una herramienta de cohesión y pertenencia interna que puede proporcionar un positivo clima laboral y, por ende, favorecer la retención del talento en la organización.

También, en estos momentos de crisis, cabría añadir que se pone a disposición del empleado la posibilidad de aportar su granito de arena en su entorno más cercano en la mejora de la situación de la compañía, además de diferenciar su "experiencia profesional" de una manera positiva respecto a otros candidatos; por ejemplo, ante un progreso en su carrera profesional.

En palabras de Nicole Williams, directiva de LinkedIn: *Dado el actual clima económico y el mercado de trabajo hipercompetitivo, es esencial incluir el trabajo voluntario en su perfil. Incluso si usted está desempleado, puede realizar activamente trabajos voluntarios y comenzará a*

*acumular nuevas habilidades. Cuando los directivos o socios de negocios le están comparando frente a otra persona, la experiencia de voluntariado le hace más multifacético profesional y le permite diferenciarse de la competencia.*

Si esta red social ya era un referente a nivel profesional, lo es ahora un poco más tras la incorporación de esta nueva aplicación. Es significativo tener en cuenta los datos que aporta en cuanto a su penetración actual en nuestro país y en los países de nuestro entorno:

- Miembros españoles: 1 millón.
- Miembros en Europa: 16 millones.
- Países en los que LinkedIn está presente: todos los países de todos los continentes.
- Un 25% de las 100 compañías del FTSE contratan a través de LinkedIn.
- Un 50% de las 100 compañías del Fortune contratan a través de LinkedIn.
- Un nuevo miembro se une a LinkedIn cada segundo.
- 1 millón de profesionales se unen a LinkedIn cada 12 días.
- 1.000 millones de búsquedas de profesionales en 2009.
- Grupos presentes actualmente en LinkedIn: 500.000.

Fuente: Centro de Prensa LinkedIn 22-07-2011.

Paloma Lemonche (2011), en su publicación *Voluntariado Corporativo: Un puente de comunicación entre la Empresa y la Sociedad* hace una emotiva definición del voluntariado corporativo que, sin duda, comparto: *La manifestación más importante del compromiso solidario de una empresa hacia las necesidades de la sociedad tiene que ver con la aportación del activo más valioso de la empresa: su capital humano. El enorme potencial de talento, capacidades y entusiasmo de una plantilla formada, organizada y con espíritu solidario encuentra una vía inmejorable de aportación a las sociedad a través del Voluntariado Corporativo.*

El hecho de que una red social como LinkedIn lo haya incorporado como un apartado dentro del perfil público abre un nuevo horizonte, y puede que haga plantearse a muchos profesionales que aún no lo hayan hecho que la realización de actividades voluntarias no sólo les enriquece como personas, sino también como profesionales.

Centrándonos más en las sinergias entre el mundo 2.0 y el voluntariado corporativo, cabe destacar que los pilares en los que se sustenta el voluntariado en las empresas se alinean en gran medida con los principios en los que se basa el fenómeno llamado Web 2.0, como la participación, la colaboración o la transparencia. Por esta razón, no es extraño que surja una gran afinidad y complementariedad entre ambos y que las empresas, tanto en nuestro país como en el resto de los países, hayan optado por desarrollar o integrarse en proyectos en los que vayan de la mano.

Las empresas precursoras en desarrollar proyectos utilizando Internet o en establecer comunidades virtuales como base de operaciones para el desarrollo de acciones de voluntariado son las multinacionales del sector de la tecnología. Lógicamente, influye el conocimiento que tienen de las tendencias tecnológicas, así como sus posibilidades a la hora de poder realizar desarrollos propios totalmente personalizados según sus necesidades, y se han ido acomodando sus desarrollos en Internet a las nuevas tendencias de la Web 2.0.

### *Modelos de gestión*

En el momento actual, básicamente nos encontramos con tres modelos diferentes cuando se trata de seleccionar herramientas y aplicaciones web para la gestión y difusión de voluntariado corporativo:

1. Las empresas que desarrollan sus propios entornos en Internet totalmente personalizados según sus programas de voluntariado corporativo habitualmente son empresas de carácter multinacional, donde las plataformas o proyectos web que desarrollan están totalmente centrados con los objetivos de su programa de voluntariado corporativo. La empresa controla toda la información de las acciones que se llevan a cabo.

En algunos casos, dichas plataformas o aplicaciones se vinculan a las redes sociales más usadas por los ciudadanos, donde se hacen eco de aquellas actividades y proyectos en los que se involucran de cara a dar visibilidad externa a dichas acciones.

Como comentábamos, las empresas que realizan sus propios desarrollos suelen ser empresas relacionadas con las tecnologías, que se encuentran en su "hábitat natural", y les resulta mucho más fácil su implantación, así como el coste que pueden representar.

2. Aquellas empresas que adoptan herramientas diseñadas por ENL (Entidades No Lucrativas) especializadas o con amplia experiencia en el campo de Internet. Estas entidades facilitan notablemente los tiempos de implantación, ya que se basan en la personalización de herramientas prediseñadas. Además, estas organizaciones realizan un análisis previo de la empresa y le ofrecen una "personalización" de su plataforma de acuerdo con los objetivos del programa de voluntariado corporativo y dentro de los límites de la estructura que dicha plataforma permita.

Normalmente, estos desarrollos se integran en las propias intranets de las empresas, aunque también pueden mostrar zonas abiertas a cualquier internauta para dar difusión del programa de voluntariado, o estar vinculadas a las redes sociales más conocidas, también con el objetivo de dar mayor difusión de sus acciones.

3. Empresas que utilizan las plataformas de uso libre Web 2.0, a través de las redes sociales ya existentes, para hacer llegar la información sobre sus proyectos sociales y de voluntariado de una manera más fresca y cercana. De esta manera hacen partícipes no sólo a los empleados, sino también a otros actores como los clientes, los accionistas, los proveedores, etc.

Suelen ser o bien grandes empresas que tienen muy elaborada y definida su estrategia en "social media", o bien pymes que, al contar con un menor presupuesto, suelen incluir los contenidos sobre voluntariado y acción social dentro del mismo presupuesto en que ya in-

curren con su estrategia general de comunicación *on-line* o de "social media". En este tipo de empresas tampoco suele ser tan necesaria una plataforma de gestión del voluntariado, ya que los empleados no son tan numerosos.

La adopción de uno u otro modelo no tiene sólo que ver con cuestiones presupuestarias, sino más bien con el planteamiento que realizan, y con los objetivos y la visión que tiene la empresa a la hora de diseñar el programa de voluntariado corporativo.

### *Desarrollos propios*

Entre las empresas que optan por desarrollar sus propias aplicaciones cabe destacar a IBM, que en el año 2003 puso en marcha la plataforma global de voluntariado On Demand Community para todos los países donde la empresa tiene presencia, y donde los empleados trabajan de forma colaborativa en proyectos concretos, fundamentalmente relacionados con la educación y la supresión de la brecha digital.

Otra empresa pionera en este ámbito ha sido Telefónica, que gestiona su voluntariado corporativo desde su propia Fundación, y que creó un espacio web específico para dar a conocer los proyectos de voluntariado en el que pueden inscribirse empleados actuales o ya jubilados de cualquiera de las empresas del Grupo Telefónica en cualquiera de los 14 países en los que está presente. En este momento, dicho espacio web está vinculado a las redes sociales más importantes, como Facebook, YouTube, Twitter, Flickr, Tuenti o LinkedIn, a través de las cuales difunden sus acciones de voluntariado y los proyectos en los que participa. Además, ha desarrollado un widget (pequeña aplicación o programa informático) que permite recibir actualizaciones y otros contenidos de su web en tiempo real en su pantalla del ordenador.

De esta manera, los empleados de Telefónica pueden, en palabras de la propia compañía, desarrollar nuevas facetas, habilidades personales y creativas, potenciándose así auténticas redes dinámicas de trabajadores que fomentan la comunicación interna.

### *Herramientas de ONG*

Respecto al segundo tipo de empresas, que adoptan para la gestión y promoción de su voluntariado herramientas diseñadas por ONG expertas en este ámbito, en nuestro país destacan dos: el Gestor de Voluntariado Corporativo de la Fundación Hazloposible y la innovadora propuesta de la Fundación Bip Bip como creadora e impulsora de la plataforma Microvoluntarios.org, proyecto en el que participé como impulsora durante mi etapa como directora general en dicha organización.

La Fundación Hazloposible (antes Fundación Chandra) es la pionera en el uso de Internet para la difusión y gestión del voluntariado en nuestro país, y es un referente para el Tercer Sector a la hora de publicitar oportunidades de voluntariado. En función de esta amplia oferta de oportunidades de colaboración con entidades sociales, ofrece a las empresas la personalización de un portal, teniendo como base su buscador de oportunidades con su programa [www.voluntariadocorporativo.org](http://www.voluntariadocorporativo.org).

Entre las empresas que participan en este proyecto se encuentran: Grupo Vips, DKV, Accenture, BBVA, Mapfre, Cajamar, Iberdrola, BT, Banco Popular y Banco Santander.

Dicho portal se incorpora a la intranet de la empresa, personalizando el *look and feel*, adaptándolo a su estilo corporativo. El empleado encontrará un buscador de oportunidades de voluntariado tanto presencial como virtual donde poder aportar sus conocimientos y descubrir un uso social de sus habilidades profesionales.

También apoyan a la empresa en la generación de contenidos, recomendaciones, actualización de las oportunidades de ONG, publicación de noticias, envío de boletines semanales, informes mensuales y semestrales sobre la evolución del portal y atención cotidiana a los usuarios, así como alojamiento web y mantenimiento técnico del portal. También ofrece una zona de oportunidades exclusivas de la empresa; se pueden habilitar zonas de noticias, otras donde los empleados pueden participar, contar sus experiencias, exponer sus fotografías o ser ellos mismos los que pongan acciones de voluntariado.

Al ser tan modular y tener tan variadas opciones, la Fundación Hazlo posible recomienda un análisis previo para identificar las opciones que mejor encajan en cada empresa.

Por su parte, la plataforma [www.microvoluntarios.org](http://www.microvoluntarios.org) surgió para dar respuesta a las nuevas necesidades de nuestro tiempo, aprovechando al máximo las oportunidades que ofrecen las TIC y proporcionando una innovadora manera de ejercer la acción voluntaria. Las acciones de voluntariado se denominan microtareas, y son tareas que sólo se pueden realizar a través de Internet, con una duración de entre 15 y 120 minutos. Al limitar el tiempo se garantiza que una persona que quiera o sienta el impulso de realizar una acción de voluntariado pueda realizarlo directamente y de forma inmediata desde su ordenador en un tiempo máximo de dos horas.

¿Por qué esta nueva forma de voluntariado? Hay mucha gente que desea ser solidaria, pero el ritmo de vida actual no permite disponer del tiempo necesario para poder atender las tareas que necesitan muchas ONG. Por poner un ejemplo, una pareja joven con hijos que trabaja en una gran empresa con un amplio horario y que no cuenta con ayuda familiar difícilmente, ni aun organizándose muy bien, podrá disponer de un tiempo regularmente para dedicar al voluntariado, pero sí podrá destinar algunos minutos a la semana a diferentes organizaciones que necesitan de acciones puntuales, convirtiéndose así en microvoluntarios u optando por alguna otra forma de voluntariado virtual.

Por otra parte, las ONG se encuentran cada vez más con la necesidad de tener que realizar acciones para las que, o bien en ese momento no cuentan con personal cualificado, o bien tienen una determinada urgencia y es necesario afrontar el trabajo con inmediatez. En estas circunstancias, encontrar un microvoluntario que lo realice puede ser una gran oportunidad y ayuda. Pero el papel de la ONG no termina en la recepción del resultado del trabajo realizado por el microvoluntario, sino que también interviene como evaluador de la acción, calificando dicho trabajo con puntos, llamados "Karma", que podrán ser incorporados al perfil del microvoluntario.

Microvoluntarios es la primera plataforma de estas características a nivel global, y ya ha servido de referencia a otras organizaciones en otros países. Según fuimos desarrollándola, y por nuestra constante relación con las empresas, nos dimos cuenta del gran valor que podría tener para la gestión del voluntariado corporativo. El hecho de que la acción voluntaria se realice íntegramente a través de Internet, en un tiempo determinado y con una valoración cuantitativa del trabajo realizado, podría tanto facilitar a las empresas datos en tiempo real sobre la actividad de sus empleados como contabilizar de forma absolutamente certera las horas de voluntariado

realizadas por sus empleados, realizar un seguimiento de la incidencia del programa, conocer la valoración que hacen las ONG del trabajo de sus voluntarios, saber con qué ONG desean sus empleados colaborar con sus microtarefas, cuáles son los departamentos más solidarios, etc.

Asimismo, Microvoluntarios ofrece a las empresas la personalización del portal, adaptándose a su imagen corporativa con la posibilidad de añadir otros módulos complementarios: noticias, canales de participación para los empleados, vinculación con redes sociales de carácter general, etc. Respecto al panel de administración, los responsables del programa de voluntariado corporativo pueden administrar todos los aspectos que se requieran, ya sea la priorización de ONG con las que desean que trabajen sus empleados, número de horas máximas por realizar, activación o desactivación del *ranking* de voluntarios, etc.

El portal de Microvoluntarios no sólo es innovador en su propuesta a la hora de romper con los modelos tradicionales de voluntariado y de acercarse a las nuevas formas sociales, sino que también incorpora la posibilidad de medir las acciones y de hacer un seguimiento que con otro tipo de acciones voluntarias resulta muy difícil, ofreciendo a la empresa un análisis cuantitativo y cualitativo con total exactitud, ya que toda la acción solidaria se realiza dentro del propio portal.

Entre las empresas que se han decantado por este modelo destacan Banesto, Lilly, Yell, Novartis, Schneider Electric, Grupo Konecra, Google, Red.es y Grupo Santander.

Como se puede ver, las dos propuestas son plenamente complementarias, e incluso una empresa con gran número de empleados y con realidades muy diferentes dentro de su plantilla podría plantearse optar por incorporar ambas plataformas.

Tanto los profesionales que trabajan en Hazloposible como en Microvoluntarios coinciden en algo esencial: el éxito o fracaso de la iniciativa está, no tanto en la incorporación de una herramienta u otra, o en otras que puedan ir apareciendo, sino en pensar en los programas de voluntariado como en la apuesta global que hace la empresa y en la inversión que realiza en la difusión, no sólo en su lanzamiento. Explicar a los empleados qué es y en qué consiste el portal es una inversión a largo plazo y una carrera de fondo para la que los empleados han de ir entrenando poco a poco, y donde todos –la dirección, el departamento de RRHH, el de Comunicación interna y los propios empleados– deben de ser protagonistas.

### *Redes sociales*

El tercer grupo de empresas, las que apuestan por utilizar las redes sociales para difundir sus acciones de voluntariado corporativo, lo forman habitualmente empresas de menor tamaño u otras en las que su adopción nace de la propia estrategia planteada en su programa de voluntariado corporativo.

Para ilustrar este apartado merece la pena conocer la experiencia del Hospital General de Valencia y su proyecto Wikihospital (<http://chguv.san.gva.es/Inicio/Paginas/WikiComentarios.aspx>). Se trata de una apuesta diferente en la que participan múltiples actores; entre otros, los propios pacientes del hospital, y donde las redes sociales de uso abierto son canales y herramientas claves.

En una entrevista en el portal de Voluntare (punto de encuentro de organizaciones interesadas en el voluntariado corporativo impulsado por diferentes empresas y ONG) se define el proyecto Wikiphospital como un hospital abierto en el que no sólo sus actividades van más allá de las paredes de sus edificios, sino que facilita y fomenta la conversación y la escucha. Así pues, es un hospital transparente que busca la participación y las opiniones de los ciudadanos para poder responder mejor a sus expectativas. En definitiva, es un hospital que quiere "ser editado" por múltiples autores, en el que la historia de su futuro la compartamos y la escribamos entre todos.

El Consorcio Hospital General ha incorporado herramientas digitales, iniciativas participativas y voluntariado con el fin de tener más vías para interactuar con los pacientes, con sus familiares, con los vecinos y con los ciudadanos en general. De este modo ha reforzado las relaciones personales a través de herramientas como Facebook, Twitter y YouTube, ha abierto un blog de comunicación y ha incorporado en su portal web botones como *Tu idea nos importa* para recoger y contestar de forma personal las peticiones y opiniones de los usuarios.

Volviendo al inicio de este artículo, la alianza entre las TIC y el voluntariado corporativo es altamente positiva. Ya no sólo por ser utilizadas para optimizar su gestión o promover la difusión de las acciones solidarias realizadas por la empresa. Además, es más que probable que una red social profesional como LinkedIn pueda ser el impulsor de un cambio en la percepción del voluntariado entre los empleados como oportunidad altamente positiva para su crecimiento personal y también como progreso para su carrera profesional. También puede que asistamos en no mucho tiempo a una notable movilización de personas voluntarias en las plantillas que ya están realizando voluntariado corporativo, así como una alta incorporación de nuevas empresas a este tipo de programas, en muchos casos a petición de los propios empleados.



## 7. Impacto de los medios y tecnologías sociales en el trabajo colaborativo

### 7.1. Trabajo colaborativo: uso de redes sociales y wikis

Como se ha señalado varias veces a lo largo de estas líneas, muchos aspectos de la dirección de personas están cambiando con la llegada de las tecnologías sociales (Tulgan, 2007). El uso de las diferentes herramientas 2.0 para compartir ideas y facilitar la colaboración en el trabajo está empezando a ser observado con mayor frecuencia en el panorama empresarial. Las herramientas más empleadas por las empresas son: wikis, blogs y redes sociales generales e internas o corporativas (Spada, 2008). Con el fin de facilitar al lector la comprensión del texto, se definirán brevemente estos términos. Para una definición más exacta remitimos al lector a webopedia (véase <http://www.webopedia.com>) o al diccionario de la web 2.0 (Monsoriu, 2010).

Las wikis son herramientas colaborativas que permiten a las personas que las utilizan compartir información y complementar el trabajo que se va realizando entre todos. Actualmente, como nos comenta el responsable de formación de BT, las wikis están dando paso a herramientas de sharepoint. Estas herramientas hacen posible compartir información y conocimientos dentro de una empresa y son de fácil manejo. Varias de las empresas entrevistadas (como British Telecom Telefónica o Microsoft) las utilizan porque tienen muchas funcionalidades y además se obtienen resultados muy satisfactorios por lo que al trabajo colaborativo se refiere. Sobre sharepoint puede consultarse el blog <http://blog.pucp.edu.pe/item/7686/que-es-sharepoint> que incluimos en la webografía del documento.

Un blog es un sitio web en el que se recogen textos de uno o varios autores ordenados cronológicamente y que permite a los lectores insertar comentarios.

Una red social conecta a personas que tienen algún tipo de relación: amistad, temas comunes, etc. Permite compartir diferentes tipos de documentos, fotos, vídeos, etc. Este tipo de red puede ser general (como por ejemplo, Facebook o Tuenti) o profesional (como es el caso de LinkedIn, Xing o Viadeo). Cuando hablamos de red social interna o corporativa nos referimos a la que usan los miembros de una misma empresa y está diseñada sólo para esa empresa.

El caso más conocido de wiki fuera de la empresa es wikipedia, enciclopedia *on-line* en la que cualquier internauta puede introducir datos. El proyecto wikipedia es el mejor ejemplo para entender el concepto de "inteligencia colectiva" (Ribes, 2007).

Sobre la utilización de wikis, en el terreno empresarial, podemos citar ejemplos en empresas como Google, British Telecom o BBVA. Google, utiliza esta herramienta social a través de la "Goowiki" (<http://google.wikia.com/wiki/Goowiki>); British Telecom, a través de la creación de la "BTpedia" en la que trabajan alrededor de 16.000 empleados y es utilizada, por ejemplo, para hacer mapas de estaciones base de teléfonos móviles, campañas de lanzamiento de la marca, etc. ("BT web 2.0 adoption case study", BT blog 2007). La BTpedia incluye todos aquellos términos relacionados con el sector tecnológico y sirve de consulta a todos los empleados y clientes de British Telecom, tal como lo expone el responsable de formación de British Telecom.

Otro caso de la utilización de wikis lo encontramos en el proyecto BBVA wiki, plataforma que nace en el año 2008 y que entre las posibilidades que ofrece se encuentra la "Riskypedia". Wiki, esta última, que utiliza el departamento de riesgos de BBVA para la gestión del conocimiento de su área (Gago, 2010).

Con respecto a las redes sociales, cabe incluir en la discusión que los departamentos de Recursos Humanos están empezando a reaccionar de formas diversas. Mientras unos están bloqueando el acceso a las redes sociales desde el lugar del trabajo (40% de las empresas según un estudio de CISCO), otros están desarrollando redes sociales internas o corporativas y fomentando el uso de las redes entre sus trabajadores.

Aunque habría que realizar un análisis más a fondo sobre los motivos que llevan a tantas empresas a bloquear el acceso a redes, en general, podríamos asegurar que lo hacen por motivos relacionados con la pérdida de productividad, seguridad informática y problemas de reputación por la imagen que pueden ofrecer los empleados en las redes.

Sin embargo, las empresas que bloquean o restringen el acceso a redes deben tener en cuenta que sirve de poco la restricción en un mundo en el que la gente puede conectarse a las mismas a través del móvil. Aquellas en las que no se bloquea pero no está bien visto el acceso a redes desde el trabajo deben saber que existe una aplicación para disimular la conexión a Facebook a través de la que parece que la persona está en una hoja de Excel. Y es que en el mundo "geek"<sup>2</sup> es difícil impedir la conexión ya que ésta es casi adictiva.

Algunas de las empresas que utilizan redes sociales internas y otras plataformas colaborativas para facilitar la colaboración entre empleados son: Novartis y Telefónica con Yammer, IBM con JAM y Lotus Connections, British Telecom con "My BT" o Dell con Chatter.

En el caso de IBM, como expone Pablo Pastor, director de RRHH de IBM España, todas las plataformas colaborativas y redes de conocimiento apoyadas en las tecnologías sociales sirven para mejorar la productividad. La "anarquía gestionada" que existe en ellas facilita el trabajo y consiguen que las personas se sientan a gusto aportando lo que saben. Todo esto es muy importante en una empresa, puntualiza Pastor, como IBM basada en el conocimiento. Por ejemplo, JAM y Lotus Connections (red social corporativa) sirven para la colaboración y el desarrollo de conocimiento colectivo. Gracias a su utilización se superan barreras culturales, generacionales y geográficas, facilitando la innovación dentro de la compañía y la inteligencia colectiva.

El JAM es una fórmula de participación, donde se utiliza el *brainstorming* en momentos puntuales, 72 horas para dedicarlo a un tema: por ejemplo, se hizo un JAM para conocer cómo querían los profesionales que fuera IBM, etc.

Por lo que respecta a Lotus Connections, red social interna de IBM, Pablo Pastor aporta algunos datos de su uso: más de 500.000 perfiles dentro de ella, 1.800 comunidades con 147.000 miembros, 25.000 wikis, 14.000 blogs internos, más de cuatro millones de mensajes instantáneos diarios. Gracias a la red social corporativa la comunicación interna se facilita tanto que el uso del e-mail pierde peso.

---

2 El término "geek" se emplea para designar a las personas enamoradas de las nuevas tecnologías.

Esta realidad de que el e-mail pierda importancia por el uso de las redes corporativas, se está viendo en varias compañías. Algunas empresas han anunciado la eliminación paulatina del e-mail por la integración del mismo en la red social corporativa. Éste es el caso de Atos Origin, empresa francesa de servicios de IT, quien anuncio que iba a suprimir el e-mail en tres años y conectar a los diferentes grupos de interés a través de su red corporativa (BurnhamThu, 2011). Claro que, para que esto ocurra, todos los empleados deben estar incluidos en la red social. De momento, tras la investigación que hemos llevado a cabo, esto no es así. Todas las empresas que hemos entrevistado que disponen de herramientas 2.0 o redes sociales internas cuentan con una estrategia en la que todavía no se obliga a los empleados a utilizar la misma red para compartir asuntos de trabajo.

Relacionado con lo anterior, la consultora Gartner aseguró durante el *Gartner Symposium/ITxpo 2010* que los servicios de redes sociales sustituirán el e-mail en el 2014 en el 20% de los usuarios. El lector interesado puede revisarlo en el enlace <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1467313>.

La puesta en marcha de redes sociales internas está en fase inicial en las empresas españolas. El fenómeno es bastante reciente y tenderá a incrementarse en los próximos años. Así lo expone Gonzalo Fernández, Country Manager de Intraworlds, en la entrevista que nos concedió para la presente investigación: [...] *hasta hace dos años en España nadie hablaba de red social corporativa. Existían intranets, etc., con la lógica de los portales 1.0, que no eran colaborativos.* Precisamente, las redes sociales internas lo que favorecen es la naturalidad en la colaboración, o lo que es lo mismo, que los empleados colaboren de forma natural, olvidando jerarquías y uniéndose en diferentes comunidades por temas de interés. Ésta es precisamente la fortaleza de las redes sociales internas, fortaleza que es indispensable para la creación de nuevas ideas en el seno de la empresa. Como aseguran Porter y Kramer (2011) el conocimiento compartido es la base de la innovación. Precisamente las redes sociales corporativas y las comunidades que se alojan en ellas consiguen ese conocimiento compartido que mencionan Porter y Kramer.

Aunque el uso de las redes sociales corporativas o internas es más frecuente en las empresas tecnológicas y multinacionales (Dell, Orange, Indra, IBM, Microsoft, BT, etc.), también existen prácticas interesantes relacionadas con la apertura de comunidades de empleados de empresas locales en diferentes redes sociales generalistas como Facebook, profesionales como LinkedIn o servicios de microblogging como Twitter.

Por ejemplo, como señala Pablo Pastor, en Facebook diferentes profesionales de IBM han promovido 40.000 grupos con temas relacionados con su trabajo e intereses profesionales.

La empresa BT, a la que se entrevistó para el presente trabajo, en el 2008 tenía 10.500 empleados en Facebook. Al darse cuenta de que los empleados trabajaban a través de comunidades creadas en redes sociales externas, decidió crear una red social interna a la que denominan "My BT".

Algunas empresas han aprovechado las iniciativas informales de los empleados que se comunicaban a través de redes para compartir temas de trabajo al margen de las herramientas 2.0 que la empresa estaba generando. Éste es el caso de Telefónica con Yammer. Para la presente investigación nos reunimos con varias personas de Recursos Humanos que nos transmitieron su experiencia: Gabriel de Diego Zori (director corporativo de estrategia de Recursos Humanos);

Esther Casares (directora de cultura) y dos personas más que trabajan en el área de Cultura Corporativa: José Ramón Castañares y Francisco Javier Camacho.

En las siguientes líneas se relata tanto la experiencia de British Telecom con "My BT" como la de Telefónica con Yammer.

## 7.2. La experiencia de British Telecom con su red social interna "My BT"

Antes de la aparición de "My BT", red social corporativa de British Telecom, parte de la plantilla de BT estaba utilizando plataformas 2.0 (tipo Facebook o Yammer) en su comunicación tanto con amistades como con personas del trabajo. Éste fue el principal motivo por el que se decidió crear "My BT", como se ha expuesto anteriormente.

Las personas de Recursos Humanos de BT a las que entrevistamos piensan que las tecnologías sociales, y en concreto la herramienta "My BT", son una oportunidad para transformar la manera de trabajar y para mejorar la comunicación de los empleados con la empresa y entre ellos. "My BT" nace con la convicción de que cuando las personas se acostumbren a utilizar esta red social interna comprenderán lo práctica y útil que resulta para trabajar más eficientemente.

"My BT" tiene un funcionamiento parecido al de cualquier red social, puedes seguir a determinadas personas, incluirlas en tu red, compartir lo que estás haciendo, enlaces que consideras interesantes, incluye correo electrónico, puedes crear una wiki, crear un foro para establecer debates, etc. Pero una de las ventajas, para el responsable de formación de BT, es que también permite enlaces externos a BT. Es decir, desde la página de "My BT" puedes hacer búsquedas en la web o enlazar con redes sociales externas sin necesidad de salir de la página. Esta funcionalidad, que para algunos puede resultar peligrosa por la pérdida de tiempo que puede suponer, adecuadamente utilizada, es una fortaleza para la compañía, de acuerdo con la opinión de Recursos Humanos de BT. En BT creen que cuando la gente sabe más de todo está en perfectas condiciones para generar ideas nuevas. De este modo, la conexión fuera de la red de BT, pero desde la misma, ayuda a las personas a mirar su trabajo con otros ojos y facilita la creatividad.

*En este sentido, para el responsable de formación de BT estamos volviendo a la época clásica [...] en la que los filósofos tenían un amplio conocimiento en diversos temas, sin poseer un título académico (o especialidad), pero la gente acudía a ellos en busca de sabiduría; Aristóteles, Sócrates o en épocas posteriores Leonardo Da Vinci o Newton, son un claro ejemplo. Esas épocas en las que el título no importaba y los conocimientos sí, están volviendo con el desarrollo de las tecnologías sociales y el entorno 2.0.[...] Estas herramientas te permiten tener una visión holística, como ocurría en el pasado.*

Relacionado con lo anterior, como afirma el responsable de formación de BT, las redes sociales corporativas y las tecnologías 2.0 consiguen que se conozca de una manera informal, pero certera, quién sabe hacer determinadas cosas, independientemente del cargo que ocupe o de lo que ponga en su tarjeta de visita.

Éste es otro de los aspectos que este Libro Blanco quiere resaltar. Las redes informales han existido siempre en las empresas. El conocimiento de las mismas siempre ha sido esencial para trabajar de forma eficiente en cualquier organización. A través de esta parte informal, que existe

en cualquier empresa, las personas se dirigían a expertos en diferentes materias que no siempre coincidían con el cargo que ocupaban. Esto sigue ocurriendo, pero la gran ventaja de las redes sociales internas es que la facilidad con la que se detecta a los "expertos informales" y se contacta con ellos es mucho mayor. De ahí que aumenten las posibilidades de colaboración entre expertos en las mismas materias o con interés en proyectos similares.

El reto que tiene Recursos Humanos con "My BT" es que su uso se extienda a toda la compañía. Los usuarios de otras redes sociales tienen la ventaja de que pueden aprender la dinámica de "My BT" enseguida, ya que es una herramienta intuitiva y muy sencilla. La dificultad está en los usuarios que desconocen estas herramientas tanto fuera como dentro de la empresa. Convencerlos de su utilidad pasa por invertir en que las personas pasen por un cambio cultural, pero sin forzar su utilización.

Lo que para este departamento está claro es que el futuro avanza ligado a las redes sociales internas. Es la realidad de las nuevas generaciones que se están incorporando al mundo laboral y terminará imponiéndose, no sólo como una moda si no por la utilidad que tienen. Como señala el responsable de formación: *[...] esta tendencia es imparable, ...el reto ahora está en sacarle el máximo provecho en un entorno en el que conviven varias generaciones con un nivel diferente de conocimientos y velocidad de aprendizaje de este tipo de tecnologías.*

Además, las diferentes herramientas de colaboración, sharepoint, "communicator" (herramienta desde la que se puede hacer mensajería instantánea, videoconferencias, etc.), están vinculadas a la red social interna "My BT".

En la actualidad BT está estudiando la posibilidad de integrar otras herramientas que ya dispone (BTpedia, My BT, etc), en una estrategia 2.0, en cuatro capítulos, fundamentalmente: comunicación, formación, trabajo en equipo y colaboración. Por el momento, aunque cada vez el uso de "My BT" está más extendido, aún no están todos los empleados trabajando con la misma. La etapa en la que se encuentran en España es de impulso de estas herramientas, enseñando su uso y señalando las ventajas que tienen a la hora de trabajar. Aunque piensan que llegará un momento en el que estas plataformas se conviertan en el sistema de acceso prioritario del empleado a su realidad profesional.

### **7.3. La experiencia de Telefónica con el servicio de microblogging Yammer**

Antes de comenzar a relatar la experiencia de Telefónica con Yammer, conviene explicar brevemente que Yammer es un servicio de microblogging corporativo, parecido a Twitter, pero orientado a las empresas. Para darse de alta sólo hace falta disponer de un correo electrónico institucional. En Yammer únicamente se pueden ver y seguir a los usuarios con el mismo dominio de correo, evitando, por tanto, que puedan comunicarse o leerse personas de distintas empresas que, evidentemente, cuentan con distintos dominios.

La experiencia de Telefónica con Yammer data del año 2008 de la mano de la división Telefónica I+D. Tal como nos cuenta Esther Casares, su uso surge de manera espontánea entre los empleados como una herramienta para compartir asuntos de trabajo. De hecho, cabe resaltar que cuando la herramienta llega, lo que hace es darle vía de comunicación a una comunidad que ya funcionaba. La comunidad "somos azules" existía antes de que se desarrollara en Yammer y conversaba a través de blogs y foros que ellos mismos habían creado.

Por otra parte, utilizar Yammer o no hacerlo es algo que decide el propio empleado. Sin embargo, el éxito que ha tenido de manera natural, ha provocado que desde Telefónica se haya impulsado su uso y no se haya impuesto la obligatoriedad de una red social interna propia de la empresa. Como puntualizan José Ramón Castañares y Javier Camacho, Telefónica I+D estaba desarrollando herramientas 2.0 parecidas a Yammer; sin embargo, la que funcionó no fue la desarrollada internamente. Así que no se empeñaron en que la gente siguiera las institucionales sino que dejaron que las personas siguieran su canal de comunicación a través de Yammer.

Con el fin de minimizar el riesgo de que algún empleado actuara inadecuadamente en los medios sociales, el área de Comunicación corporativa de Telefónica redactó una guía con recomendaciones de actuación para directivos y empleados de Telefónica en los nuevos medios de comunicación digitales (véase Apéndice 4). Sin embargo, no ha habido experiencias negativas con respecto a este tema. Como asegura Esther Casares, cuando alguna persona de manera inocente ha comentado algo no del todo adecuado ha sido la propia comunidad la que ha salido al paso y ha resuelto el asunto.

En la actualidad, según nos cuentan Gabriel de Diego y Esther Casares, los miembros de Yammer en Telefónica ascienden a 7.500 empleados y aloja 96 comunidades por regiones y temas de interés. La experiencia es positiva, no se ponen cortapisas a la iniciativa de los empleados en la red, entre otras cosas, porque ha quedado patente que en la mayoría de los casos son para ser más eficaces trabajando.

Para Gabriel de Diego lo más destacable del desarrollo de Yammer es que emana de los propios profesionales de Telefónica y que se ha expandido de manera natural porque la han visto útil para resolver asuntos laborales. Para Esther Casares es importante resaltar que [...] *no es algo impuesto institucionalmente, por lo que demuestra es un claro compromiso de los empleados con la empresa [...], el uso que se le da es profesional, para comentar asuntos de trabajo fundamentalmente*. Los empleados han buscado un espacio donde poder debatir temas de interés, compartir experiencias y conocimientos.

De manera resumida, los beneficios que destacaron del uso de Yammer las personas a las que entrevistamos son: una mejora de la comunicación entre los empleados de Telefónica, permitiendo el diálogo entre personas de diferentes departamentos, pero con intereses de trabajo compartidos; facilidad de lanzar preguntas y obtener respuestas muy rápidamente; información en tiempo real de los cambios o avances en los diferentes proyectos; la posibilidad de compartir con los demás conocimientos: enlaces, noticias, documentos, etc. que facilitan el trabajo y enriquecen la manera en la que se desarrolla.

## 8. Políticas de medios sociales, guías de uso en redes sociales o códigos de conducta

### 8.1. Aspectos generales sobre las políticas de medios sociales en las empresas

La puesta en marcha de políticas de medios sociales, guías de buenas prácticas o códigos de conducta, cada vez más extendida, responde a la necesidad de tratar de evitar que la imagen del profesional o de la empresa quede dañada por una actuación equivocada. De la misma manera, con el desarrollo de estas guías puede reducirse la pérdida de tiempo como consecuencia de la utilización de los medios sociales y evitar que los empleados comenten temas confidenciales de la empresa (redactar mejor).

Analizando el contenido de varias de estas guías (Intel, Coca-Cola, Datisa...) se ha podido observar que casi todas animan a los empleados a releer el Código de conducta de la compañía, antes de participar en los medios sociales<sup>3</sup>.

Intel, además de redactar unas pautas o directrices sobre medios sociales para los empleados y representantes alrededor del mundo, ha creado una formación específica para los empleados que participan en medios sociales y que denomina "Cociente intelectual digital (Digital IQ)". Además cuenta con un centro de excelencia en medios sociales. Así puede leerse en uno de los apartados de sus directrices para medios sociales:

***Su responsabilidad:** Lo que usted escribe es, finalmente, su responsabilidad. La participación en la informática social en nombre de Intel no es un derecho sino una oportunidad, así que por favor hágalo con seriedad y con respeto. Si desea participar en nombre de Intel, realice la formación en Cociente intelectual digital (Digital IQ) y comuníquese con el Centro de Excelencia en Medios Sociales. Tenga presente y siga el Código de conducta de Intel Tipo de archivo y tamaño.: Si no respeta estas directrices, y el Código de conducta de Intel, puede poner en riesgo su participación. Escriba a [social.media@intel.com](mailto:social.media@intel.com) para obtener más información. Respete también los términos y condiciones de todos los sitios de terceros.*

(Extraído de [http://www.intel.com/sites/sitewide/es\\_LA/social-media.htm](http://www.intel.com/sites/sitewide/es_LA/social-media.htm))

Aunque se ha observado que son principalmente multinacionales (Boudreaux, 2010) las que están implantando códigos de conducta, guías o políticas de medios sociales para sus empleados (por ejemplo, BBC, Cisco, Coca-cola, Dell, IBM, Intel, HP, Kodac, Telefónica, etc.), también se han encontrado casos de algunas pymes que han querido redactar su propia guía de uso de las redes sociales. Es el caso de la empresa DATISA, empresa española fundada en 1979 y dedicada a la fabricación y comercialización de software ERP. A continuación se explica qué les motivo a poner en marcha una guía de redes sociales.

<sup>3</sup> Se recomienda al lector mirar en la webografía de este estudio los enlaces sobre las políticas de medios sociales de diferentes empresas.

## 8.2. La experiencia de la empresa de software DATISA: guía de buenas prácticas para el uso de las redes sociales

A través de la red profesional LinkedIn contactamos con la responsable de RRHH de la empresa de informática, quien nos informó sobre la puesta en marcha de dicha guía. La guía se puso en marcha en el año 2010. En la misma se explican los siguientes aspectos (véase Apéndice 7): 1) las razones por las que la empresa considera importante estar en las redes y el uso que se puede obtener de éstas en las diferentes áreas de DATISA; 2) reglas en las redes sociales, normas de cortesía y peligros a evitar; 3) consejos sobre cómo utilizar las redes; 4) explicación de los diferentes tipos de redes sociales; 5) los problemas que pueden surgir en el uso de las redes sociales y cómo pueden solucionarse; 6) cómo debe utilizar las redes el profesional de DATISA, qué información se puede dar y cuál no se debe dar; 7) qué se debe incluir en la definición del perfil como profesional de DATISA; 8) temas que pueden abordarse.

La responsable de RRHH asegura que a través de las redes se ha fomentado la colaboración entre sus empleados y se ha conseguido minimizar los riesgos de una comunicación inadecuada. En sus palabras: *Hemos fomentado el uso de las redes sociales entre nuestros empleados como herramienta de trabajo y comunicación. Nos encontramos, con que había cierta información que se comunicaba a través de estas redes de forma inadecuada, especialmente hacia el exterior, por lo que quisimos elaborar una guía, para manejar estas herramientas, sin olvidar la imagen corporativa de la compañía. También habían surgido dudas, preguntas... sobre qué tipo de información debería intercambiarse en estas redes entre todos los empleados.*

La acogida que tuvo la guía fue muy positiva según el departamento. El enfoque que se le quiso dar fue sacar partido de las redes como herramienta de trabajo. De hecho, DATISA tiene comunidades de empleados en redes sociales externas a la empresa.

DATISA es el caso de una empresa que piensa que un buen uso de las redes sociales puede favorecer un desempeño laboral más acertado. Las siguientes palabras de la directora de Recursos Humanos de la empresa, así lo confirma: *Las redes sociales nos están permitiendo profesionalizarnos aún más, llegar a nuevos sectores, aprender y enriquecernos. Gracias a las redes sociales hemos podido gestionar el cambio de los últimos dos años, la crisis, la incertidumbre que había entre todo el personal, de una forma, rápida, eficaz, constante, con mensajes claros, con resolución de dudas en un corto plazo de tiempo, con una mayor participación de los mandos intermedios. Hemos ganado cercanía con nuestros clientes internos y externos, tenemos una mayor flexibilidad y las redes sociales nos han permitido desarrollar las comunicaciones necesarias con un coste menor en tiempo y en dinero.*

Como se ha podido comprobar, en contra de lo que piensan aquellas empresas que bloquean el acceso a redes por aspectos relacionados con la productividad, la empresa DATISA sigue un modelo basado en la confianza y piensa que los nuevos medios sociales tienen más ventajas y fortalezas que riesgos en la labor de los profesionales.

## 9. Aspectos legales-laborales y entorno 2.0

Como no podía ser de otra manera el entorno 2.0 está teniendo un fuerte impacto también en el derecho laboral. La realidad, como suele suceder, va por delante de la legislación. A nivel jurídico-laboral, las empresas y las personas se encuentran sin antecedentes para resolver algunos conflictos que se empiezan a producir por el uso de las redes sociales y otros medios sociales (blogs, etc.) tanto dentro como fuera del horario laboral. Si bien es cierto que sí hay antecedentes del uso abusivo y sin fines laborales de Internet en horario de trabajo.

La prensa en todo el mundo se ha hecho eco de los despidos y conflictos que están produciéndose por el uso indebido de los medios sociales en el trabajo. La casuística empieza a ser considerable en el caso de empleados y empleadores.

Por lo que se refiere a los empleados leemos continuamente conflictos relacionados con: empleados que destinan demasiado tiempo a conectarse a redes sociales, servicios de microblogging, de vídeos, etc.; suplantaciones de identidad en redes sociales de compañeros de trabajo y hasta de jefes; comentarios dañinos sobre la empresa, compañeros o jefes; insultos hacia el cliente o comentarios inadecuados en nombre de la empresa para la que se trabaja; absentismos justificados que se descubren como no verdaderos por comentarios que la persona inserta en algún medio social; alojamiento de fotos con comportamientos que la empresa considera dañinos para su reputación; bajas falsas descubiertas por el contenido vertido en las redes sociales durante la misma por parte del empleado; etc.

Por lo que respecta a los empleadores, el conflicto puede venir de cuando buscan información en redes sociales de candidatos a un puesto o de empleados y la utilizan para tomar decisiones de contrataciones o de despidos. Habría que plantearse en este aspecto si debe o no intervenir el derecho laboral con una normativa pertinente. El precedente en este sentido se encuentra en Alemania, con la conocida como "Ley Facebook", mencionada en este Libro Blanco e incorporada también en el artículo que se presenta a continuación de SAGARDOY.

En España, el último despido producido a causa del abuso de la conexión a medios sociales en horario laboral se ha producido en una empresa de La Rioja. La empresa había contabilizado 72 conexiones en un día, por parte de la empleada, a diferentes medios sociales y enlaces de Internet. El Tribunal de Justicia dictaminó que el despido era procedente ya que el empresario disponía de una guía con reglas sobre el uso de medios informáticos y acceso a Internet en horario laboral. El consejo evidente que se extrae de este caso es que, para evitar conflictos o minimizarlos, la empresa debe ser cuidadosa en la redacción de una política de uso de medios sociales.

Sin embargo, hay otros muchos casos que requieren una estrategia a nivel jurídico-laboral algo más compleja y, quizá, a niveles que superan el ámbito nacional. De hecho, la Unión Europea está ya trabajando para poner en marcha el "derecho al olvido", es decir, una normativa que obligue a cuestiones como borrar los datos de una persona que se da de baja en una red social. Para ello sería necesario que el Tribunal de Luxemburgo aclarara quién debe retirar la información de una persona que así lo desea: el buscador, los proveedores de servicios de Internet, los boletines oficiales, etc. (ABC, 12 de julio de 2011). De la misma manera, sería interesante estudiar si debe obligarse o no a una red social a que por defecto los datos y contenido que las personas

incluyan se bloqueen para que no puedan verse fuera de la red social ni otras personas distintas a sus contactos.

El objetivo del presente epígrafe es profundizar en los cambios que se están produciendo, y seguirán produciéndose, en el ámbito del derecho laboral por la aparición de los medios sociales y su uso generalizado. Para ello se ha contado con la colaboración de la firma SAGARDOY. El artículo que insertamos a continuación ha sido elaborado por Íñigo Sagardoy, presidente de la firma.

#### El impacto laboral del "uso" o "abuso" de las redes sociales<sup>4</sup>

La introducción de las herramientas informáticas en el trabajo ya originó, en su momento, una auténtica revolución laboral. El desembarco experimentado por las denominadas "nuevas tecnologías" de la información y de las comunicaciones ha venido desencadenando una creciente conflictividad judicial. La cuestión principal radica en la confrontación suscitada entre los derechos fundamentales de los empleados –principalmente honor e intimidad personal– y la facultad de dirección y control empresarial para garantizar un uso de las tecnologías ajustado a Derecho.

En antaño, el acceso a Internet durante la jornada de trabajo por los trabajadores suscitó un sentimiento de desconfianza por el sector empresarial, preocupado por controlar, en cada momento, el rendimiento de su personal a través de la monitorización del uso que se hacía de los ordenadores. La Sala de lo Social del Tribunal Supremo (por todas, *Sentencia de 26 de septiembre 2007*) superó la problemática sobre cuál debía ser la buena praxis a fin de que el derecho fundamental a la intimidad personal (artículo 18.1 CE) no se viera vulnerado. La redacción previa de una política (*policy*) sobre el uso adecuado del ordenador y su eventual control sobre la actividad del empleado dotó de legitimidad al interés en ejercitar las facultades de dirección y control empresarial.

La doctrina judicial que se ha venido aplicando de forma pacífica por nuestros tribunales siguiendo el ya común triple juicio de proporcionalidad acuñado por el Tribunal Constitucional (medida idónea, necesaria y proporcionada) podría devenir insuficiente para hacer frente a la realidad social actual. A diferencia de otros ámbitos, España –seguramente por razones socio-culturales– ocupa sorprendentemente los primeros puestos en el uso del fenómeno *social media*, dando lugar a múltiples supuestos de hecho huérfanos de una normativa específica que, por cierto, empieza a estas alturas a ser imprescindible.

Mientras tanto, donde sí han surgido varios casos que han acabado dirimiéndose en sede judicial ha sido en Estados Unidos. La legislación de dicho país ha acogido, desde hace ya algún tiempo, este tipo de conflictos laborales. No en vano, un considerable número de empresas multinacionales ha mostrado un gran interés en su uso, toda vez que no es un secreto la gran oportunidad de negocio que les brindan estas nuevas herramientas. Así, el mero hecho de que las corporaciones puedan tener presencia activa en las redes sociales y obtener *feedback* casi inmediato de la comunidad con la que interactúan es una circunstancia que no pasa desapercibida. Con mayor frecuencia, las empresas virtuales aprovechan estos canales de comunicación para, entre otros,

---

4 Artículo elaborado por Íñigo Sagardoy de Simón.

poder detectar con mayor rapidez los intereses de sus clientes, descartar ideas que no cuajarán en el futuro o afinar en el lanzamiento de un nuevo producto. La contrapartida a una gran oportunidad se presenta en forma de riesgos. Y eso no es de extrañar en este ámbito, en que la información fluye en cuestión de segundos pudiendo mermar el prestigio de toda una corporación.

Del mismo modo, en clave estrictamente laboral, es cada vez más habitual que los empleados no dejen pasar un sólo día o incluso unas pocas horas para conectarse a Facebook, actualicen su lista de contactos profesionales en LinkedIn o envíen algún tweet a través del cual revelen algún aspecto de sus vidas. Sin embargo, como sucede en otros escenarios, el uso desmedido que se haga puede irrogar un perjuicio claro para las organizaciones, traducido en un bajo rendimiento y en una desconcentración constante. La otra cara de la moneda la representa el abuso de aquel empresario cuya obsesión en el control puede llegar a conculcar, en ocasiones, el halo de intimidad que ampara al trabajador.

Con todo, la buena fe que debería mediar en la relación laboral se ve vulnerada por alguna de las dos partes, lo cual invita a la reflexión. De ahí a que, a golpe de ejemplo, intente exponer algunas situaciones que han venido suscitándose hasta el momento:

### *Criterios de selección*

Hace unos meses se aprobó en Alemania la primera ley que prohíbe la utilización de redes sociales (a excepción de LinkedIn, por sus fines profesionales) para obtener información personal de los candidatos a un puesto de trabajo. Por su condición de pionera en el ámbito de la Unión Europea, resulta casi obligado el seguimiento de dicha norma, para así poder examinar su virtualidad práctica.

Como quiera que el uso que se pretende dar a las aplicaciones (fin laboral) intente desnaturalizarlas, dichas maniobras de "espionaje" virtual quedarán prohibidas. Sin embargo, siempre quedará por resolver de qué modo probará el candidato que fue descartado en un proceso de selección basado en información extraída de su perfil cuando no es posible verificar las fuentes de información del empleador.

Como medida preventiva y a sabiendas de la picaresca tan extendida, las propias redes sociales ya incluyen mecanismos a medida para restringir el tipo de información que aparece visible frente al resto de usuarios.

### *Durante la relación laboral*

Si la precontratación ya genera de por sí algunas susceptibilidades, las vicisitudes que pueden originarse a lo largo de la prestación de servicios parecen infinitas. Así, a lo largo del año 2009 tuvieron lugar algunos de los *social media disasters* más significativos hasta el momento presente. Es bastante conocido el caso de dos empleados de una conocida cadena de pizzas americana que colgaron en Internet (YouTube) los estropicios que cometían con la comida que preparaban. La reacción de la compañía fue despedirlos inmediatamente e iniciar acciones penales, pero seguramente representaría un mal menor frente a las pérdidas millonarias que debieron afrontar. Resulta estremecedor pensar que una grabación de tan sólo 2 minutos echó por tierra la reputación de 50 años de historia de esta multinacional. En este caso los bienes jurídicos que se vulneraron fueron la seguridad y protección contra la divulgación de datos e imágenes de ámbito empresarial.

Otro supuesto de hecho vio la luz a raíz del lanzamiento, por parte de una conocida marca japonesa de coches, de una serie de fotografías en Facebook en torno a un prototipo. En ellas, la compañía quería obtener la opinión sincera de sus fieles seguidores. Ante tanto comentario negativo, un mando intermedio de la entidad decidió participar en la red social "colgando" su visión particular y positiva en desacuerdo con el resto de participantes. En este caso la transparencia y la honestidad brillaron por su ausencia ya que los miembros del "ciberforo" se dieron cuenta de su identidad y de que trataba inútilmente de manipular a la opinión mayoritaria.

En el frontispicio de los problemas más serios que se han detectado en el uso masivo de las redes sociales sobrevuela la eventual divulgación de secretos corporativos o de información especialmente sensible y personal. Además de las empresas que contengan información confidencial respecto a sus procesos de elaboración de producto, información de clientes o secretos empresariales (*trade secrets*), debemos pensar en entidades pertenecientes a sectores más sensibles como pueden ser la sanidad, la seguridad o el transporte de pasajeros. Por razones obvias, cualquier mecanismo o garantía de protección que se asuma en tal sentido puede ser insuficiente. Con un ejemplo: aunque a través de los mensajes personales que enviaba un oficial de policía de la ciudad de Ontario en California (Estados Unidos) no se divulgó información confidencial de la organización, el Tribunal Supremo del estado de California (*City of Ontario v. Quon*) resolvió en julio la legitimidad del Departamento de Policía para revisar dichos mensajes enviados desde un dispositivo tipo BlackBerry. Dicha resolución ha marcado en aquel país una guía de actuación para las entidades públicas (y también privadas) respecto de sus empleados, cuyo derecho a la intimidad no se ve, por ende, transgredido.

### *Pasos a seguir*

¿Cómo eludir tanto conflicto? Al igual que sucediera con la monitorización de los ordenadores en su momento, en aras a evitar o, cuanto menos, mitigar los efectos de este fenómeno, es imprescindible que el empresario vaya un paso por delante. El objetivo en este sentido consistiría en la redacción de una *política de uso de red social*. Para alcanzar dicho objetivo, sería más que conveniente la elaboración de un *checklist* que revise aspectos tan básicos como los valores y la filosofía corporativa que conduzcan su actuación o a reflexionar en torno a las oportunidades y riesgos que puede entrañar la participación en una red social. El diseño de esta política deberá hacerse a medida, no pudiendo extrapolarse un único modelo de una empresa a otra.

Cuanto más concreta sea la política, mayor cobertura se ofrecerá ante la evolución constante de las tecnologías. Aspectos tan vitales como un descargo de responsabilidad (*disclaimer*), un protocolo de actuación contra conductas discriminatorias y de investigación frente a violaciones de la política o la advertencia expresa de la actuación sancionadora cuando ello sea necesario, son solamente algunos de los puntos esenciales que toda política debe recoger.

Sea como fuere, la introducción de una política escrita marcaría un punto y aparte en el mundo del *social media*. Empresario y trabajador serían conscientes de que su actuación en las redes sociales quedaría, hasta un cierto límite, modulada. En todo caso, su plasmación debería ser progresiva, no sin depurar, completar y revisar frecuentemente su contenido. La aceptación por cada empleado no podría eximirle posteriormente de su íntegra aplicación, aunque no por ello se dejara de ponderar, *ad casum*, la confrontación de los derechos –fundamentales o no– que estén en juego.

## COMENTARIO A LA SENTENCIA 175/2011 DE 23 DE MAYO. TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE LA RIOJA<sup>5</sup>

### *Dignidad del trabajador vs. Poder de control y vigilancia del empleador en el uso de Internet y las nuevas tecnologías*

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación en las empresas, provoca con mucha frecuencia conflictos jurídicos en los que entran en juego valores tan importantes como los derechos fundamentales del trabajador y el derecho del empresario a que aquél desempeñe sus servicios de un modo leal y conforme a los criterios de la buena fe. Cuando surgen controversias en esta materia, por lo general, en un doble ámbito:

- Por un lado la utilización personal de las herramientas tecnológicas de trabajo por parte de los trabajadores.
- Por otro, el control por parte del empleador de este uso y su confrontación con el derecho a la intimidad o el secreto de las comunicaciones.

Como se ha apuntado, las empresas que actúan disciplinariamente frente a sus empleados, lo hacen alegando la transgresión de la buena fe contractual por un uso indebido de los medios informáticos puestos a su disposición (normalmente por el uso inapropiado y personal de Internet).

La actuación de la empresa para comprobar estos abusos hace surgir la pregunta acerca de la legitimidad del control del uso de estas herramientas de trabajo. No tanto como control, algo que no tiene discusión, como por los medios utilizados para llevarlo a cabo.

En este orden de cosas, resulta de interés la sentencia 175/2011 de 23 de mayo, dictada por el TSJ de La Rioja, Sala de lo Social, Sec. 1ª. Ya el Tribunal Supremo, indicó que en estos casos la resolución de los litigios dependen en una muy gran medida de cómo la empresa tenga articulado el uso de sus sistemas informáticos. En este sentido, que los empleados conozcan de modo claro la política de la empresa resulta determinante a la hora de calificar una conducta como abusiva o tolerada y, por lo tanto, susceptible de ser sancionada.

El Tribunal de La Rioja plantea la resolución del conflicto desde el punto de vista de si el hecho de que el empresario acceda a los ordenadores en los que los empleados trabajan, supone o no una violación a su derecho a la intimidad y al honor, reconocido tanto en el art. 18 de la CE como en el art. 4 apartado e) del ET, o si por el contrario, se trata de una actuación legítima.

Para dilucidar esta cuestión, indica cómo estamos ante herramientas de trabajo que se le proporcionan con la única finalidad de que desempeñe sus funciones, por lo que cualquier uso ajeno, puede ser susceptible de ser considerado inapropiado. Ahora bien, qué duda cabe que un uso moderado, extraño al trabajo, siempre ha sido admitido, tanto por las empresas, como por los tribunales.

---

5 Epígrafe elaborado por la firma de abogados SAGARDOY.

En este caso, el supuesto de hecho enfrentaba al Tribunal a la actuación de una trabajadora que utilizaba el ordenador y la conexión a Internet proporcionada por la empresa con fines particulares, hasta tal punto que llegaba a bloquear la red, por el ancho de banda consumido, lo que afectaba seriamente el normal funcionamiento de la empresa.

Ante estos hechos, la empresa procedió a verificar la causa, descubriendo que se debía a la trabajadora, quien ya había sido amonestada en reiteradas ocasiones por este mismo motivo. Con estos datos, procedió a controlar los rastros de los accesos a Internet, detectando su uso abusivo, tras lo cual, procedió al despido.

La Sentencia destaca cómo la trabajadora no puede alegar en su defensa la intromisión empresarial en su intimidad puesto que, *[...] aunque el trabajador tiene derecho al respeto a su intimidad, no puede imponer ese respeto cuando utiliza un medio proporcionado por la empresa en contra de las instrucciones establecidas por ésta para su uso y al margen de los controles previstos para esa utilización y para garantizar la permanencia del servicio.*

Recuerda también cómo no es necesario que la empresa sufra un perjuicio concreto, sino que el simple hecho de haber realizado la conducta de forma culpable, en cuanto que consciente, basta para poder proceder a un despido disciplinario y que éste pueda declararse procedente, más cuando en este caso la trabajadora había sido amonestada por hechos similares y la empresa había comunicado a sus empleados el fin laboral de los medios informáticos facilitados y la posibilidad de su control.

## Conclusiones

Todo lo que sucede en el mundo de las redes sociales es una representación de la necesidad de comunicación, de compartir lo que se sabe y de aprender de los otros, que tienen las personas. De ahí que, aunque no se contemple en España una práctica generalizada del uso de las tecnologías sociales que facilitan la dirección de personas, después de la investigación realizada, pensamos que la brecha abierta no se zanjará como si de una moda se tratara. Lo que está aconteciendo impregnará de tal manera la forma de trabajar de las personas que recursos humanos no tendrá más remedio que sumergirse de lleno para poder abordar su función con eficacia.

El ser humano es un ser social y ello implica que es capaz de crear con mayor avidez en colaboración con otros. La cocreación (creación a partir de ideas de otros) será cada vez más frecuente gracias a las tecnologías sociales. Por tanto, pensamos que las herramientas colaborativas (redes sociales, etc.) se seguirán desarrollando y tendrán éxito en el área de Recursos Humanos. Lo que está sucediendo en el terreno de los medios sociales fluye con tanta rapidez que la adaptación en el terreno empresarial, en la cultura y en la aplicación a la dirección de personas no es sencilla. Sin embargo, está aflorando con mucha intensidad el interés en la aplicación de herramientas colaborativas (tecnologías 2.0) en el área de Recursos Humanos (Rudnick, 2007), principalmente en aspectos como reclutamiento y selección (Doherty, 2010), pero también en formación, gestión del talento, desarrollo de carreras y organización del trabajo (impulso del trabajo en equipo a través de las herramientas colaborativas).

Donde más impacto están teniendo los medios sociales es en la comunicación interna y en la selección de personal (Baker, 2008). Aún así estamos en una fase aun embrionaria del uso de estas tecnologías por lo que se ha observado que todavía son pocas las empresas españolas de referencia (por ejemplo, las del IBEX) que tienen implantadas estrategias integradas para el reclutamiento y la selección a través de redes sociales. Algunas empresas buscan información de candidatos en las redes sociales; otras, han puesto en marcha su propio canal de empleo 2.0 (Acciona y L'Oreal). Las firmas de *headhunting* están utilizando las redes sociales para captación de candidatos (Moss Selección y Spencer Stuart). Por lo que respecta a los que buscan empleo se ha observado que, cada vez con más frecuencia, están elaborando CV 2.0 con el contenido de lo que se añaden a las redes sociales, etc.

Por tanto, para los profesionales de Recursos Humanos y todos aquellos empleadores que busquen atraer candidatos, es crucial aprender a analizar a los candidatos de una forma diferente a la de hace tan sólo cinco años. Por ejemplo, conviene saber analizar adecuadamente la "huella digital" que muchos profesionales dejan a través de blogs, enlaces a portfolios, comentarios en redes sociales, tweets, etc. Los más expertos llegarán más fácilmente a captar el talento que necesitan.

Las redes sociales y los servicios de microblogging como Twitter están posibilitando obtener información en tiempo real, lo que está transformando el mundo social y el de los negocios. El hecho de que los empleados tengan acceso a información tanto de la empresa en la que trabajan como de fuera de su empresa, provoca que miren su trabajo desde otra perspectiva. En este sentido el uso adecuado de las redes sociales pueden ayudar al desarrollo de la creatividad.

En pocos años hemos pasado de trabajar siempre con "estrategias planificadas o deliberadas" a combinar el uso de éstas con "estrategias improvisadas". La difusión de información se produce de manera muy rápida a través de las redes sociales. Ello está generando una mayor improvisación, adaptación e inmediatez en las respuestas de las empresas, provocando que se cumpla lo que auguraron los profesores suecos Ridestrale, J. y Nostrom, K. (2000) cuando señalaban a principios del siglo XXI que en el futuro sólo existirían dos tipos de empresas las rápidas y las muertas.

Por lo que se refiere al uso de las redes sociales para el reclutamiento y selección, todas las empresas entrevistadas señalan que las ventajas se centran en la inmediatez a la hora de conseguir contacto con los candidatos que interesa entrevistar. La velocidad y la posibilidad de interactuar con el candidato, por tanto, es uno de los factores que tanto empleadores como profesionales de selección están subrayando como atractivos en el uso de estos medios sociales.

Las redes sociales no consiguen que las firmas de selección pierdan peso, sino que más bien provocan que éstas tengan que transformar su forma de trabajar. Las empresas que recurren a consultoras de selección buscan no sólo agilizar el proceso de reclutamiento, sino la eficacia en todo el proceso. Por ejemplo, algunos procesos de selección siguen siendo confidenciales hasta la inserción del candidato, por lo que el uso de empresas de selección está justificado por dicho fin.

Las redes sociales corporativas internas pueden ayudar a mejorar la comunicación y colaboración entre los empleados. Desde el punto de vista de la cohesión, ayudan a aumentar el sentimiento de pertenencia a la organización y no sólo al departamento concreto en el que se trabaja; por tanto, al facilitar que los empleados de los diferentes departamentos, regiones, etc., se comuniquen, transmitan información, etc. favorecen que se compartan ideas y que entren a colaborar personas con las mismas inquietudes y competencias profesionales. Las empresas que ya tenían una comunicación fluida y transparente pueden ver en las redes sociales corporativas una herramienta más para propiciar la "inteligencia colectiva". Si la comunidad existe antes que la herramienta tecnológica, las posibilidades de éxito son mayores.

La formación de comunidades en redes sociales generales o profesionales y el uso de las redes sociales tipo Yammer, consiguen que salten por los aires las estructuras formales y las jerarquías; que se colabore más teniendo en cuenta los conocimientos de la persona con la que se interactúa que su cargo; consiguen que las personas se comuniquen de manera natural en los temas de trabajo que son de su interés. Asimismo favorecen que las personas puedan demostrar sus competencias al resto de la comunidad. De ahí que pensamos que es crucial que el departamento de Recursos Humanos esté atento a todo ello para la gestión del talento.

Otra de las conclusiones que se derivan de la presente investigación es la necesidad de que los departamentos de Recursos Humanos gestionen su marca como empleadores en las redes sociales. En la actualidad, se encuentran más plataformas de empleo 1.0 (unidireccionales) que 2.0 (como la de Acciona). Sin embargo, la buena imagen como empleador permitirá captar la atención de los mejores talentos.

Gracias a los datos recogidos para la realización de nuestra investigación, podemos concluir que la revolución que ha comenzado con las tecnologías sociales (redes sociales, etc.) en el área de Recursos Humanos ha llegado para quedarse. Así lo evidencian algunos autores reconocidos en el campo de los medios sociales (Li, 2008), aunque ello no quiere decir que todas las redes que actualmente funcionan permanezcan en el tiempo. De hecho, en diciembre de 2010 en el ser-

vicio de microblogging Twitter: se anunciaba el cierre de Xing en España; en enero de 2011 se anunciaba el despido de 600 empleados de MySpace. A su vez, Viadeo anunciaba la contratación de 200 empleados más en 2011 y Tuenti aseguraba que iba a incrementar su plantilla en un 40%. Otra de las conclusiones, por tanto, es que veremos muchos cambios en el sector de las redes sociales en los próximos años.

Los directores de Recursos Humanos son sensibles a las nuevas tendencias, pero también prudentes. Todo lo asociado a las tecnologías sociales o entorno 2.0 está en boga pero se empieza a observar ventajas e inconvenientes del uso de los medios sociales (redes sociales, blogs, etc.) por parte de profesionales y directivos de empresas. Las principales ventajas cuando se usan correctamente son una mayor profesionalización y productividad. Los inconvenientes vienen de utilización incorrecta. Desde el punto de vista externo, cuando falta una estrategia coherente la imagen como empleador puede verse dañada. Desde el punto de vista interno, la red social corporativa puede no funcionar si se prescinde de la estrategia adecuada.

Como no podía ser de otra manera el entorno 2.0 ha impactado también en el derecho laboral. La realidad, como suele suceder, va por delante de la legislación. A nivel laboral, las empresas y las personas se encuentran sin antecedentes para resolver algunos conflictos que se empiezan a producir por el uso de las redes sociales y otros medios sociales (blogs, etc.) tanto dentro como fuera del horario laboral. De ahí que en estas páginas se aconseja a las empresas a elaborar "Políticas de uso de medios sociales". Además el contenido del presente Libro Blanco incluye un apartado elaborado por SAGARDOY sobre el "Impacto laboral del uso de las redes sociales".

El presente trabajo puede servir de pauta a las empresas que todavía no hayan entrado en este campo a conocer las ventajas, retos y riesgos que presenta el nuevo entorno 2.0 a la nueva función de RRHH.



## Bibliografía

---

Aced, C. (2010). *Perfiles profesionales 2.0*. Barcelona: Ed UOC.

Acevedo, I. (2010) *Escribe tu curriculum en twitter*. 21 de diciembre. Recuperado de <http://alt1040.com/2010/12/creando-tu-curriculum-en-twitter>.

Alonso, J. F. (2011). *El móvil sustituirá a la tarjeta como forma de pago y de identificación*. ABC. es 1 de abril de 2011.

Andriole, S. J. 2010. Business impact of web 2.0 technologies. *Communications of the ACM*, 53(12): 67-79.

Baker, N. (2008). *How far is too far? Employers and the use of online searches*. Retrieved March 25, 2008, from <http://www.abanet.org/yld/tyl/febmar08/baker.html>

Baker, N. (2008). *How far is too far? Employers and the use of online searches*. Retrieved. March 25, 2008, from <http://www.abanet.org/yld/tyl/febmar08/baker.html>

Bell, D. (1994). *El advenimiento de la sociedad postindustrial. Un intento de prognosis social*. Madrid: Alianza Universidad.

Boudreaux, C. (2010) "Social Media Governance" .Blog Chris Boudreaux. Recuperado de <http://socialmediagovernance.com/policies.php>

Boschma, J. (2008) *Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables*. Barcelona: Gestión 2000.

BT blog (2007) "BT Web 2.0 adoption case study" (2007). Publicado también en *Employee Engagement Today*, noviembre. Recuperado de <http://richarddennison.wordpress.com/bt-web-20-adoption-case-study/>

Buczynski, J. A. (2010). The Google generation: Are ICT innovations changing information-seeking behaviour? *Library Journal*, Vol.35(14): 131-133.

BurnhamThu, K. (2011). *Killing e-mail softly: how one company is planning its demise*. Recuperado de [http://mobile.cio.com/device/article.php?mid=1&CALL\\_URL=http://www.cio.com/article/673213/Killing\\_E\\_Mail\\_Softly\\_How\\_One\\_Company\\_Is\\_Planning\\_Its\\_Demise%3Fpage%3D2%26taxonomyId%3D3000](http://mobile.cio.com/device/article.php?mid=1&CALL_URL=http://www.cio.com/article/673213/Killing_E_Mail_Softly_How_One_Company_Is_Planning_Its_Demise%3Fpage%3D2%26taxonomyId%3D3000)

Cabrera, J. (2009). *Redarquía: el nuevo orden emergente en la era de la colaboración*. Recuperado de <http://blog.cabreramc.com/2009/11/01/redarquia-el-nuevo-orden-emergente-en-la-era-de-la-colaboracion/> Blog de José Cabrera.

Díaz-Llairó, A. (2010). *El talento está en la red*. Madrid: Lid editorial empresarial.

Drucker, P. (2000). *El management del siglo XXI. Los desafíos de un mundo sin fronteras*. Barcelona: Edhasa.

Doherty, R. (2010). "Getting social with recruitment". Research Paper. *Strategic HR Review*, Vol. 9 Iss: 6, pp.11-15.

Fernández, T. (2009). *Bucear en la vida electrónica de los candidatos*, en *Expansión y empleo*. com. 9 de noviembre. Recuperado de [http://archivo.expansionyempleo.com/2009/11/20/desarrollo\\_de\\_carrera/1258736306.html](http://archivo.expansionyempleo.com/2009/11/20/desarrollo_de_carrera/1258736306.html).

Gago, A. (2010). *Conocimiento libre*. Revista Abaco, de BBVA, nº 54.

Gómez Arrufat, D. (2011). Reclutamiento 2.0 ¿Cómo contratar gente a través de redes sociales? 11 de marzo. Recuperado de <http://management.iprofesional.com/notas/112872-Reclutamiento-20-Cmo-contratar-gente-a-travs-de-las-redes-sociales>

Hammel, G. (2009) "The facebook generation vs the fortune 500", en *The Wall Street Journal*. Recuperado de <http://blogs.wsj.com/management/2009/03/24/the-facebook-generation-vs-the-fortune-500/>

Handy, C. (1995). *The age of unreason*. London: Arrow Business Book Limited.

Handy, C. (1997). *Más allá de la certidumbre. Los cambiantes mundos de las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Apóstrofe.

Hendler, J. y Golbeck, J. (2007). Metcalfe's law, Web 2.0, and the Semantic Web, *Journal of Web Semantics*, 6, 14-20.

Jiménez, M. (2011). "Monster se alía con Facebook para destronar a LinkedIn", en *cincodias*. com 28 de junio. Recuperado de [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/monster-alia-facebook-destronar-linkedin/20110628cdscdiemp\\_4/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/monster-alia-facebook-destronar-linkedin/20110628cdscdiemp_4/)

Johnson, L. y Johnson, M. (2010). *Generations Inc.: From boomers to linksters. Managing the friction between generations at work*. EEUU: Ed. Amacom.

Jones, B., Temperley, J. y Lima, A. (2009). *Corporate reputation in the era of web 2.0: The case of primark* Routledge.

Kai-ping huang, chiyang, J.C. y chui-fen sun. (2009). The Effect of Social Capital on Human Capital: a Resource Acquisition Perspective. *International Journal of Organizational Innovation* 2, 6-21.

Kincaid, J. (2011). "Facebook now has 750 million users". Recuperado de <http://techcrunch.com/2011/06/23/facebook-750-million-users/>

Lemonche, P. (2011): *Voluntariado corporativo*. Foretica. Madrid.

Lévy, P. (1999): *Collective intelligence: mankind's emerging world in Cyberspace*. Perseus Publishing.

Li, C. (2008). *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies*. Harvard Business Press.

Lupsa, C. (2006). *Facebook: A campus fad becomes a campus fact*. Retrieved November 22, 2008, from <http://www.csmonitor.com/2006/1213/p13s01-legn.html>

Margaix-Arnal, Dídac (2008). "Las bibliotecas universitarias y Facebook: cómo y por qué estar presentes". *El profesional de la información*, 2008, Vol. 17, n. 6, pp. 589-601.

Masuda, Y. (1984). *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*. Madrid: Fundesco.

McLujan, M. (1990). *La aldea global*. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.

Monsoriu, M. (2010). *Diccionario de la web 2.0*. Madrid: Ediciones Copyright.

O'Really, T (2005). "What is web 2.0. Design Patterns and Business Models for the next generation of software. September 30. Retrieved <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>.

Piscitelli, A. (2009). *Nativos digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*. Madrid: Santillana.

Pomares, A. (2010). *Redes sociales internas en la gestión de Recursos humanos: una apuesta innovadora*. Recuperado de <http://serendipia2.wordpress.com/2010/11/01/redes-sociales-internas-en-la-gestion-de-rrhh-una-apuesta-innovadora/>).

Porter, M. y Kramer, M. (2011). *Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovations and growths*. Harvard Business Review, January-february.

Quian (2011). *Uso de las redes sociales en España en 2010*. <http://www.youtube.com/user/101agencia>

Ribes, X. (2007). "La web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva", en TELOS, cuadernos de comunicación e innovación de la Fundación Telefónica. Núm. 73. Octubre-diciembre. Recuperado de <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulo-perspectiva.asp?idarticulo=2&rev=73.htm>

Ridestrale, J. y Nordstrom, K. (2000). *Funky Business. El talento mueve al capital*. Madrid: Pearson Alhambra.

Rifkin, J. (2000). *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Madrid: Paidós.

Roberts, S. J. y Roach, T. (2009). *Social Networking Web Sites and Human Resource Personnel: Suggestions for Job Searches*. *Business Communication Quarterly* 72, 110-114.

Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0. La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: editorial UOC.

Rudnick, M. (2007). How to integrate new technology and social media into HR processes. *Strategic HR Review* Vol: 6 Issue: 2. Emerald Group Publishing Limited.

Sáenz De Hugarte, I. "Islandia usa las redes sociales para redactar su constitución", en *Publico.es*, 4 de Julio de 2011. Recuperado de <http://www.publico.es/internacional/385173/islandia-usa-las-redes-sociales-para-redactar-su-constitucion>

Sáez Vacas, F. (2007). TVIC: Tecnologías para la Vida Cotidiana. *TELOS*, 73. Octubre - diciembre, 2007. Fundación Telefónica, Madrid. Recuperado de <http://www.telos.es/editorial.asp?rev=73>

Sánchez-Alarcos, J. (2010). *Buscar trabajo por Internet. Plan de acción en treinta días*. Madrid.

Sánchez, J. (2011). *¿Qué será la empresa 2.0? Claves decisivas*. 8 de febrero. Recuperado de [http://www.mujeresconsejeras.com/wordpress/2011/02/08/claves-empresa-2-0/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=twitter&utm\\_campaign=Feed%3A+mujeresconsejeras%2FMENN+\(Mujeres+Consejeras+y+Consejables\)&utm\\_content=Twitter](http://www.mujeresconsejeras.com/wordpress/2011/02/08/claves-empresa-2-0/?utm_source=feedburner&utm_medium=twitter&utm_campaign=Feed%3A+mujeresconsejeras%2FMENN+(Mujeres+Consejeras+y+Consejables)&utm_content=Twitter)

Segovia, A. (2011): "Batalla entre redes sociales", en *ElPais.com*, 10 de julio. Recuperado de [http://www.elpais.com/articulo/reportajes/Batalla/redes/sociales/elpepusocdmg/20110710elpdmgrop\\_6/Tes](http://www.elpais.com/articulo/reportajes/Batalla/redes/sociales/elpepusocdmg/20110710elpdmgrop_6/Tes)

Smith, N. y Wollan, R. (2011). *The social media Management Handbook. Everything yo need to know to get social media working in your business*. New Jersey:John Wiley & Sons, Inc.

Spada (2008). *The laity bytes back? The impact of web 2.0 on U.K. professions*. White Paper. Septiembre.

Shirky, C. (2009). *Here Comes Everybody: How Change Happens when People Come Together*. Penguin, England.

Toffler, A. (1993). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza Janes Editores, S.

Tulan, B. (2007). Finding roles for social-media tools in HR. *Strategic HR Review* Volume: 6 Issue: 2A. Emerald Group Publishing Limited <http://tim.oreilly.com/>.

Venkatraman, S.S. (2010). Social Networking Technology as a Business Tool. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Information & Management Sciences (AIMS)* 14, 1-3.

Westlund, H. (1999). *An interaction-cost perspective on networks and territory*. *The Annals of Regional Science*, 33: 93-121.

Weyant, L. E., y Gardner, C. L. (2010). Web 2.0 application usages: Implications for management education. *Journal of Business, Society & Government*, 2(2): 67-78.

Zeisser, M. (2010). Unlocking the elusive potential of social networks. *McKinsey Quarterly* y (3): 28-30.

## ESTUDIOS E INFORMES DE ORGANIZACIONES

Adecco (2010). Encuesta redes sociales y reclutamiento 2.0.

AERCO y Territorio Creativo (2009). "La función del Community Manager. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades. Recuperado de <http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html>

AIMC (Asociación para la investigación de medios de comunicación). "13ª encuesta a usuarios de internet". *Navegantes en la red*. Febrero de 2011. Recuperado de <http://www.aimc.es>.

Estudio de comunicación (2010). "Las compañías del Ibex 35 y el uso de la Web 2.0." Septiembre. Recuperado de <http://www.estudiodecomunicacion.com/EXTRANET/>

Fundación Telefónica y Editorial Ariel, S.A. (2011). *La sociedad de la Información en España 2010*. Recuperado de [http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie10/aplicacion\\_sie.html](http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie10/aplicacion_sie.html).

McKinsey&Company (2008). "Global Survey Results: how companies are benefiting from web 2.0".

ONTSI Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la sociedad de la información (2011). *Indicadores de seguimiento de la sociedad de la información*. Marzo.

The Cocktail Análisis (2010): Informe de resultados. Observatorio redes sociales. Enero. 2ª oleada. Disponible en [http://tcanalysis.com/uploads/2010/02/tca-2a\\_ola\\_observatorio\\_redes\\_informe\\_publico.pdf](http://tcanalysis.com/uploads/2010/02/tca-2a_ola_observatorio_redes_informe_publico.pdf)

Unique (2010). Estudio: "Uso de las redes sociales y profesionales como fuentes de reclutamiento y selección de personal".

## WEBOGRAFÍA: Enlaces utilizados en el libro blanco

### ENLACES DE EMPRESAS ENTREVISTADAS Y/O CITADAS EN EL DOCUMENTO

<http://www.acciona.es>  
<http://www.atlassian.com/>  
<http://www.brainstorm.es>  
<http://www.enevolucion.com>  
<http://www.everis.com>  
<http://www.intel.com>  
<http://www.intraworlds.com>  
<http://www.google.es>  
<http://www.twitter.com>  
<http://www.facebook.es>

## **BLOGS SEGUIDOS EN EL DESARROLLO DEL ESTUDIO**

### **Blog sobre Cultura 2.0**

<http://abladias.blogspot.com/2010/02/cultura-20.html>

### **Blogs sobre la era de la colaboración y la redarquía**

<http://blog.cabreramc.com/2009/11/01/redarquia-el-nuevo-orden-emergente-en-la-era-de-la-colaboracion/>

<http://www.dreig.eu/caparazon/>

### **Sobre formación digital**

<http://generaciondigital.org/>

### **Blog sobre e-recruiting o reclutamiento 2.0**

<http://socialrecruitment.com.mx/como-reclutar-talento-en-social-media-infografia/>

<http://www.historiasdecracks.com/2010/09/e-recruiting-nuevas-formas-de-captar-talento/>

### **Blog de IT&IS: Observatorio de redes sociales especializadas**

<http://blog.ityis.com/?p=140>

### **Blog sobre sharepoint**

<http://blog.pucp.edu.pe/item/7686/que-es-sharepoint>

### **Blog de los empleados de Telefónica I+D**

<http://www.lacofa.es/lang/en/index.php/about>

### **Blog sobre Social Media, redes sociales, e-business**

<http://www.rrhhsocialmedia.com/categoria/blog/>

<http://eduardoarea.blogspot.com/2011/04/la-busqueda-semantica.html>

### **Blog de Territorio Creativo**

<http://www.territoriocreativo.es/blog>

### **Blog sobre TICS, 2.0, personas y empresas**

<http://www.enriquedans.com/>

### **Blog de mujeres consejeras. Dedicado artículos a temas relacionados con redes sociales y RRHH, así como temas de innovación y RRHH**

<http://www.mujeresconsejeras.com/>

### **Blog de la empresa BT. Contenido social media**

<http://richarddennison.wordpress.com/>

## **SOBRE GUÍAS O POLÍTICAS DE MEDIOS SOCIALES**

<http://www.socialmediapolicytemplates.com/>

<http://www.socialmedia.biz/social-media-policies/>

## **ENLACES PARA COMPRENDER EL CONCEPTO WEB 2.0 Y CARACTERÍSTICAS DE LA WEB 1.0, WEB 1.5 Y WEB 2.0; DEFINICIONES DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON SOCIAL MEDIA**

<http://radar.oreilly.com/web2/>

<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/web2/>

[http://www.usolab.com/articulos/desafios\\_interfaz\\_web\\_2.php](http://www.usolab.com/articulos/desafios_interfaz_web_2.php)

<http://www.e-global.es/medios-sociales-online/web-20-significa-internet-social-y-colaborativo.html>

**Glosario de Twitter:** <http://blog.es.twitter.com/2011/03/numeros.html>

**Glosario Social media:** <http://www.socialbrite.org/sharing-center/glossary/>

**Enlaces donde pueden encontrarse definiciones de redes sociales, blogs, wiki, etc.:**

<http://www.e-global.es/medios-sociales-online/web-20-significa-internet-social-y-colaborativo.html>

**Social networking & European Commission**

[http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/social\\_networking/facts/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/activities/social_networking/facts/index_en.htm)

**Webopedia**

<http://www.webopedia.com/>

## **OTROS ENLACES SEGUIDOS EN EL DESARROLLO DE ESTE ESTUDIO SOBRE RRHH Y REDES SOCIALES**

**Periódico *On-line* de Recursos Humanos**

<http://www.rrhhdigital.com/ampliada.php?sec=45&id=72102>

**Sobre la sociedad de la información**

<http://www.fundacion.telefonica.com/es/debateyconocimiento/>

## **EMPRESAS QUE MUESTRAN SUS POLÍTICAS DE MEDIOS SOCIALES, GUÍAS DE BUENAS PRÁCTICAS EN MEDIOS SOCIALES O DIRECTRICES PARA EL USO DE MEDIOS SOCIALES**

**BBC**

**Social networking, microblogs and other third party websites: BBC use. Guidance in full.**

<http://www.bbc.co.uk/editorialguidelines/page/guidance-blogs-bbc-full>

**BT: Social media guidelines**

<http://richarddennison.files.wordpress.com/2009/04/bt-social-media-guidelines-mar09.pdf>

**CISCO: social media guidelines, policies and FAQ**

[http://blogs.cisco.com/news/cisco\\_social\\_media\\_guidelines\\_policies\\_and\\_faq/](http://blogs.cisco.com/news/cisco_social_media_guidelines_policies_and_faq/)

## **COCACOLA**

<http://www.thecoca-colacompany.com/socialmedia/>

## **DELL: Dell's Global social media policy**

<http://www.dell.com/content/topics/global.aspx/policy/en/policy?http://www.dell.com/content/topics/global.aspx/policy/en/policy?c=us&l=en&s=corp&%7Esection=019>

## **HEWLETT PACKARD: HP blogging code of conduct**

<http://www.hp.com/hpinfo/blogs/codeofconduct.html>

## **IBM: Social computing guidelines: blogs, wikis, social networks virtual worlds and social media**

<http://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html>

<http://www.socialmedia.biz/social-media-policies/ibms-social-media-policy/>

## **INTEL: Directrices de Intel para medios sociales**

[http://www.intel.com/sites/sitewide/es\\_LA/social-media.htm](http://www.intel.com/sites/sitewide/es_LA/social-media.htm)

## **KODAC: "Social media tips"**

[http://www.kodak.com/US/images/en/corp/aboutKodak/onlineToday/Kodak\\_SocialMediaTips\\_Aug14.pdf](http://www.kodak.com/US/images/en/corp/aboutKodak/onlineToday/Kodak_SocialMediaTips_Aug14.pdf)

## **MICROSOFT: Social media policy. Tweeting guidelines**

[http://socialmediagovernance.com/MSFT\\_Social\\_Media\\_Policy.pdf](http://socialmediagovernance.com/MSFT_Social_Media_Policy.pdf)

## **ORACLE: Oracle social media participation policy**

[http://blogs.oracle.com/otn/entry/the\\_oracle\\_social\\_media\\_partic](http://blogs.oracle.com/otn/entry/the_oracle_social_media_partic)

## **ROCHE: social media principles**

<http://www.roche.com/socialmedia>

## **SAP: Social Media guidelines**

<http://www.sapweb20.com/blog/2009/07/sap-social-media-guidelines-2009/>

## **WALMART: Walmart's Twitter external discussion guidelines**

<http://walmartstores.com/9179.aspx>

## **2) VÍDEOS**

### **Sobre productividad, Internet y redes sociales**

<http://www.robertocerrada.com/2011/medios-sociales-que-matan-la-productividad/>

### **Sobre la utilización de los medios sociales en el trabajo**

*"Social media @ work"*

<http://www.redskyvision.com/worksm/>

## **Sobre motivación**

Pink, D. (2009). La sorprendente ciencia de la motivación. Ciclos de conferencias de TED. Vídeo recuperado de: [http://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation.html](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html)

## **Para entender concepto web 2.0.**

Marc Cortés (2008). La Web 2.0, ponencia en ESADE Madrid "web 2.0: de los Mass Media a los Social Media"

**You tube: La web 2.0: la revolución social de Internet. 2007:** explicación amena y sencilla de diferentes términos relacionados con 2.0: lo que es la web 1.0, la web 2.0, consecuencias de la web 2.0, los blogs, videocast, wiki, etc.

<http://www.youtube.com/watch?v=OwWbvdIIHVE>

## **Sobre la empresa Brainstorm Multimedia:**

BRAINSTORM - NAB 2007. Presentación productos feria: 3D sistema noticias de automatización, explicación del sistema de creación de gráficos en tiempo real, etc. Vídeo presentado por el Director General de Brainstorm Multimedia Ricardo Montesa.

<http://www.youtube.com/watch?v=3ZKZ40XgGv4&feature=related>

## **Brainstorm NAB 2009 (en inglés)**

<http://www.youtube.com/watch?v=TgulHD1txpM&NR=1>

## **Todotelevisión-Conferencia de Ricardo Montesa**

<http://www.youtube.com/watch?v=sEHe-eeWIHA>

*"Hacer lo que te gusta, disfrutar y hacer que eso sea tu trabajo sí que es una meta importante"*

**Entrevista a Ricardo Montesa, Fundador y CEO de Brainstorm Multimedia, en la Televisión de la Universidad Politécnica de Valencia. Programa Tecnopolis:**

<http://blogtecnopolis.wordpress.com/2010/03/21/creacion-de-mundos-virtuales-para-cine-y-tv-brainstorm-multimedia/>

## **Trabajar en Youtube**

Working @ Youtube: We're hiring!

<http://www.youtube.com/watch?v=Pale4LRTrcA>

## **Redes sociales**

### **Facebook**

El creador de la red Facebook , Mark Zuckerberg, cuenta su opinión sobre la película: *La red social*, en la que se puede ver la historia de cómo apareció Facebook.

<http://www.networkerclub.net/video/zuckerberg-on-the-social>

Trailer de la película *La red social* donde se cuenta la historia de Facebook.

<http://www.youtube.com/watch?v=cV6RrqtTmQ>

### **La revolución de las redes sociales**

<http://www.gurusblog.com/archives/redes-sociales-espana-cifras/31/03/2010/>

### **Profesión del *community manager***

<http://www.rtve.es/mediateca/videos/20101018/aqui-hay-trabajo-18-10-10/905010.shtml>

### **Oportunidades profesionales en la era 2.0**

Mesa redonda en la que expone Millán Berzosa de Ideas4all

<http://www.pharmaimage.tv/canal/eventos/vi-congreso-nacional-de-periodismo-sanitario/taller-oportunidades-profesionales-en-la-era-20-211010>

# Apéndices

## Apéndice 1: Tweet Amanda Riquelme: utilidad de Twitter



## Apéndice 2: Tweet de Telefónica I+D intentando captar candidatos de Nokia



## Apéndice 3: beneficios de trabajar en Twitter



### Beneficios & Ventajas



Nuestros empleados nos dicen que el beneficio más importante que ofrecemos es el trabajo en sí—la oportunidad de resolver problemas interesantes mientras se tiene un impacto positivo en el mundo. También ofrecemos un larga lista de beneficios, incluyendo:

- Beneficios médicos/dentales completos
- Política de vacaciones flexible y generosa
- Servicio de desayuno y almuerzo todos los días
- Permiso por maternidad y paternidad pagado
- Reembolso por afiliación al gimnasio
- Servicio de lavandería y limpieza en seco
- Descuento en Zipcar
- Descuento inalámbrico

## Apéndice 4: Acciona y el reclutamiento 2.0 o social



Bienvenido al #NuevoTwitter! Lee qué hay de nuevo. Aún puedes usar el **viejo Twitter** por un tiempo limitado.

twiiter Buscar Inicio Perfil Mensajes A quién seguir riquelma

Madrid (2 dic)  
15 nov

**HRZone** HRZone  
Generation BizX - yes, for once we are not talking about Gen X vs Gen Y but business execution ... #SCFrankfurt  
18 oct

**ACCIONA** Acciona  
Recordad que podéis seguir nuestras ofertas de #empleo desde nuestro Canal Empleo <http://bit.ly/djeXpP> y desde @ACCIONAEmpleo  
1 oct · Eliminar de favoritos · Retweetear · Responder

Recordad que podéis seguir nuestras ofertas de #empleo desde nuestro Canal Empleo <http://bit.ly/djeXpP> y desde @ACCIONAEmpleo  
1 oct via TweetDeck · Eliminar de favoritos · Retweetear · Responder



Bienvenido al #NuevoTwitter! Lee qué hay de nuevo. Aún puedes usar el **viejo Twitter** por un tiempo limitado. Cerrar

twiiter Buscar Inicio Perfil Mensajes A quién seguir riquelma

**Empleo**

**AccionaEmpleo**  
@AccionaEmpleo  
Forma parte del equipo de ACCIONA, pioneros en desarrollo sostenible. Accede a nuestras ofertas y sube tu CV desde nuestro Canal Empleo: <http://bit.ly/cim.gK> <http://canalemplo acciona.es/>

✓ Siguiendo

Cronología Favoritos Siguiendo Seguidores Listas

**AccionaEmpleo** AccionaEmpleo  
Gracias @CEmplo @pratyushagarwal @aldakheel\_m @Tadzyo @creadelh @GloriaMillan @Grupoene por ayudarnos adifundir nuestras ofertas  
11 mar

**Acerca de @AccionaEmpleo**

1,110 Tweets 183 Siguiendo 1,499 Seguidores 151 Listas

**Coincidencias**

También seguido por @tagempleo, @diformacion, @grupohm, y más.

Ambos siguen a @tagempleo, @grupohm, @RE\_11, y más.

Siguiendo 183

Lito Internet | Modo protegido: activado

## Test compatibilidad incluido en canal Acciona

The screenshot shows the 'Canal Empleo' section of the Acciona website. The header includes the Acciona logo and the text 'Canal Empleo'. A navigation bar contains links: 'Por qué ACCIONA', 'Blog canal empleo', 'Ofertas de empleo', 'Nuestros empleados', 'Selección', and 'Consejos de empleo'. The 'Selección' section is active, with a sidebar menu listing: '> Test de compatibilidad', '> Proceso de selección', '> Nuestras competencias', '> Preguntas frecuentes', and '> Área privada de candidatos'. The main content area features a large image of a person holding a whiteboard with a flowchart. Below the image, the title 'Test de compatibilidad' is displayed. The text asks: '¿Crees que ACCIONA es tu compañía? ¿Es la empresa donde te gustaría trabajar?' and states: 'Para ello hemos elaborado un test de compatibilidad donde podrás comprobar lo que ACCIONA y tú tenéis en común.' A question box is shown with the text: '1. ¿Conoces el significado de la palabra sostenibilidad? Elige entre los siguientes:' followed by three radio button options: 'Cuidar la fauna y la flora.', 'Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.', and 'Respetar la naturaleza y a los demás.' A small butterfly icon is visible in the bottom right corner of the question box.

## Apéndice 5: XING avanza en Suiza de la mano de Jobs.ch. María Marín Gregorio 2.11.2010 at 12:35h

*Hoy os traemos noticias internacionales: XING ha firmado un acuerdo con el portal de empleo suizo Jobs.ch por el que nuestros usuarios podrán acceder a las ofertas de trabajo de esta web, líder en el mercado suizo de ofertas de empleo on-line, sin salir de la plataforma. Esta colaboración es la primera de este tipo que alcanzamos en el mercado suizo y se traducirá en un mayor volumen de ofertas de empleo accesibles para los miembros de XING de todo el mundo.*

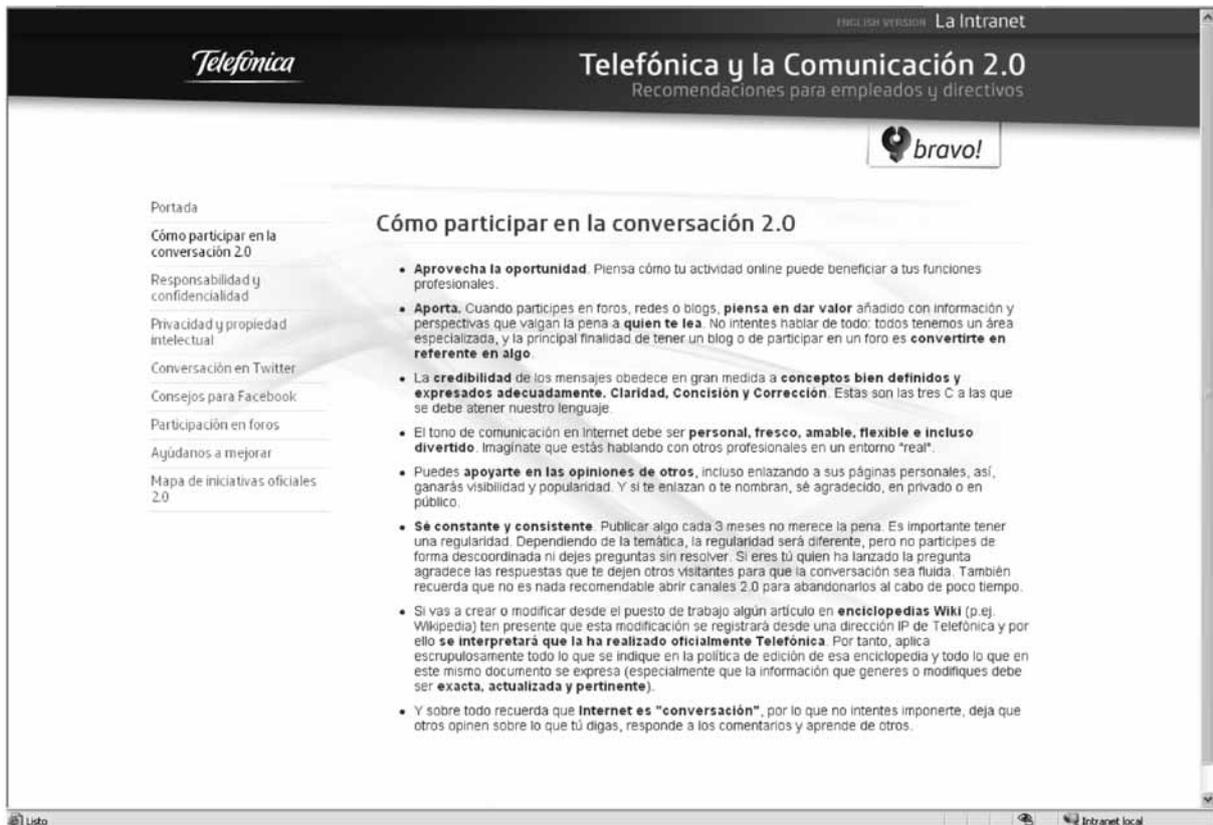
*La cooperación con Jobs.ch no sólo hará que XING gane relevancia para el usuario suizo, sino que también lo hará para todos los miembros de la plataforma que buscan oportunidades de empleo en el extranjero. ¿Por qué no? Suiza puede ser una buena oportunidad si estás interesado en trabajar fuera una temporada.*

*Según Mark Sandmeier, consejero delegado de Jobs.ch: Nuestra experiencia y el último informe de reclutamiento en Suiza lo confirman: la contratación a través de los social media está generando gran interés entre los responsables de Recursos Humanos. Por tanto, estamos trabajando en nuestra colaboración futura con la red profesional europea. Ya estamos colaborando en otros proyectos específicos que se pondrán en marcha en los próximos meses y serán únicos en Suiza.*

*Jobs.ch es el mayor portal de Suiza de ofertas de empleo de todos los sectores. La compañía fue fundada en 2000 y el año pasado registró una facturación de 26,8 millones de CHF. Además es el portal de empleo que más rápido ha crecido en el país helvético, con 70.000 visitas cada día, 3.000 anunciantes permanentes y 70 empleados en Zürich y Lausana.*

## Apéndice 6: Telefónica y la comunicación 2.0. Recomendaciones para empleados y directivos en medios sociales

The screenshot shows a web page from Telefónica's intranet. At the top, it says 'ENGLISH VERSION' and 'La Intranet'. The main header reads 'Telefónica y la Comunicación 2.0' with the subtitle 'Recomendaciones para empleados y directivos'. A 'bravo!' logo is visible. On the left, there is a sidebar menu with items like 'Portada', 'Cómo participar en la conversación 2.0', 'Responsabilidad y confidencialidad', 'Privacidad y propiedad intelectual', 'Conversación en Twitter', 'Consejos para Facebook', 'Participación en foros', 'Ayúdanos a mejorar', and 'Mapa de iniciativas oficiales 2.0'. The main content area features a large heading: 'Este micrositio contiene información sobre las recomendaciones de actuación para directivos y empleados de Telefónica en los nuevos medios de comunicación digitales.' Below this, there is a paragraph explaining the proliferation of internet communication forms under the '2.0' label, mentioning risks and opportunities. To the right of the text are logos for LinkedIn, flickr, WordPress, Yammer, YouTube, and facebook. Another paragraph follows, stating that the Corporate Communication Directorate has prepared an orientation document. The final paragraph provides contact information for 'comunicacion.online@telefonica.es'. The browser address bar at the bottom shows 'http://telefonica.telefonica/sites/telefonica\_comunicacion\_2\_0/index.shtml' and the intranet local logo.



## Apéndice 7: extracto de la guía de buenas prácticas de DATISA para el uso de las redes sociales

*[...] Con esta guía pretendemos compartir con el equipo de DATISA para qué sirven las redes sociales, cómo utilizarlas y qué pueden aportar a nuestro negocio, poniendo encima de la mesa nuestras conclusiones y experiencias. Eso sí, teniendo en cuenta que todo está por hacer en esta nueva forma de comunicarnos y todos tenemos que ir aprendiendo sobre la marcha. Por eso, pretendemos que esta guía sea dinámica aportando vuestra experiencia, podéis enviar vuestros comentarios a (e-mail de RRHH) [...].*

*¿Por qué es importante que DATISA empiece a estar en las redes sociales? [...] Las redes sociales nos permiten llegar a millones de profesionales y empresas para crear nuevas relaciones comerciales, participar en foros de innovación y creatividad y así ofrecernos el estar en continua evolución y desarrollo. Además de poder compartir experiencias e información con otros profesionales. Las redes sociales nos permiten:*

- Desde el Departamento Comercial: conocer mejor las acciones de nuestra competencia y tener acceso a multitud de empresas y profesionales que pueden ser potenciales clientes.*
- Desde el Departamento de Desarrollo: compartir nuevas tecnologías, conocer nuevos desarrollos e innovación de muchos otros países y de una gran diversidad de profesionales.*
- Desde el Departamento de Soporte: conocer mejor las necesidades de posibles clientes, mejorar la atención al cliente al conocer dichas necesidades.*

- *Desde el Departamento de Marketing: mejorar nuestro Plan de Comunicación con nuevos medios, promocionar nuestra compañía, darnos a conocer, detectar nuevas audiencias y empaparnos de las nuevas tendencias del mercado.*
- *Desde el Departamento de Administración y Producción: interactuar con otros profesionales e intercambiar experiencias.*
- *Desde el Departamento de Recursos Humanos: mejorar la evaluación de candidatos gracias a reclutamiento 2.0 y 3.0, enriquecernos con la conversación con otros empleados y otros profesionales de RRHH. [...]*

### ***“Reglas en las Redes Sociales, normas de cortesía y peligros a evitar”***

*[...] 12 reglas para recordar:*

- 1. Regla nº 1. Colaborar, dar para luego recibir...*
- 2. Sé siempre cordial y educado, da las gracias y contesta cuando te pregunten, estamos dialogando con otros.*
- 3. Discreción, estás hablando en un ámbito público.*
- 4. Ten en cuenta qué información privada estás compartiendo con los demás, cuida tu privacidad. Nunca pongas información delicada en tu perfil.*
- 5. Protege tu entorno de trabajo y evita riesgos en la reputación de la compañía.*
- 6. Utiliza el sentido común tal y como haces en la vida off-line. Distingue lo privado de lo público, lo profesional de lo personal.*
- 7. Es importante la honestidad “Antes se pilló a un mentiroso que a un cojo” al final todo se sabe.*
- 8. El lenguaje y las formas siguen siendo importantes en este contexto: evita cortar palabras, poner siglas o escribir tipo mensaje de texto móvil. Adáptate a las normas de cortesía de la red.*
- 9. Lee antes de enviar el comentario para corregir posibles errores o faltas de ortografía.*
- 10. Evita escribir en mayúscula, a no ser que quieras destacar especialmente una palabra o frase.*
- 11. Lo que escribes en Internet es permanente. Lo que escribes en un ámbito local puede tener consecuencias globales.*
- 12. Las redes sociales pueden ser un ladrón de tiempo. Es importante pensar en qué es interesante participar.*

## Consejos de cómo utilizar las redes sociales

- *Es importante entender la cultura, las normas de cortesía y la forma de comunicarse en las redes sociales, pero aprender sólo se puede hacer practicando.*
- *Piensa antes de escribir. Habla de aquello que conozcas. Piensa en las consecuencias. Sé responsable.*
- *Evita comentar temas delicados para la compañía.*
- *Sé coherente con tu empresa y contigo mismo.*
- *Sé transparente, di quién eres y para quién trabajas.*
- *Diferencia lo personal de lo profesional, distingue lo privado de lo público.*
- *Sé honesto.*
- *Protege la información confidencial. Protege a los clientes, socios y proveedores. Respeta la privacidad de los demás.*
- *Respeta las leyes y la propiedad intelectual tanto de contenidos como de imágenes.*
- *Sé auténtico.*
- *Eres el responsable del contenido. Deja claro que tus opiniones son tuyas y no tienen por qué ser las de la empresa donde trabajas. Si entras en polémicas cuidado eso puede tener consecuencias legales.*
- *Aporta valor. Es valor añadido si te ayuda y ayuda a tus compañeros, a tus clientes o a nuestros partners en su trabajo y a resolver problemas; si contribuye a mejorar conocimientos y habilidades; si contribuye, directa o indirectamente, en la mejora de productos, procesos y políticas; si construye y da sentido a la comunidad y los valores de DATISA.*
- *Participa. Es una conversación, escucha lo que otros tienen que decir. Responde cuando te hablen.*
- *Entusiasma.*
- *Conviértete en un líder de opinión en tu segmento.*
- *Apuesta por la calidad frente a la cantidad.*
- *No dejes de aprender con paciencia y aprende de tus errores.*
- *Sé generoso. Hay que dar para luego recibir. Comparte.*
- *Relaciónate con otros.*
- *Diviértete pero sé inteligente.*

## **Apéndice 8: sentencia núm. 175/2011 de 23 de mayo. Tribunal Superior de Justicia de La Rioja (Sala de lo Social, Sección 1ª)**

### **Sent. Nº 175-2011**

Rec. 217/2011

Ilmo. Sr. D. Miguel Azagra Solano. :

Presidente. :

Tribunal Superior de Justicia de La Rioja (Sala de lo Social, Sección 1ª).

Ilmo. Sr. D. Cristóbal Iribas Genua. :

Ilma. Sra. Dª Mercedes Oliver Albuerne. :

En Logroño, a veintitrés de mayo de dos mil once.

La Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de La Rioja, compuesta por los Ilmos. Sres. citados al margen y

**EN NOMBRE DEL REY**

ha dictado la siguiente

### **SENTENCIA**

En el recurso de Suplicación nº 217/2011 interpuesto por Dª Africa asistido de la Ldo. Dª Alicia Martínez Ochoa contra la SENTENCIA del Juzgado de lo Social nº UNO de La Rioja de fecha 27 DE ENERO DE 2011 , y siendo recurrido IMAN TEMPORING ETT, SL. asistido de la Ldo. Dª Maria Isabel Peidró Cremades, ha actuado como PONENTE LA ILMA. SRA. DOÑA Mercedes Oliver Albuerne.

### **ANTECEDENTES DE HECHO**

#### **PRIMERO**

Según consta en autos, por Dª Africa se presentó demanda ante el Juzgado de lo Social número UNO de La Rioja, contra IMAN TEMPORING ETT, SL., en reclamación de DESPIDO.

#### **SEGUNDO**

Celebrado el correspondiente juicio, con fecha 27 DE ENERO DE 2011 recayó sentencia cuyos hechos probados y fallo son del siguiente tenor literal:

#### **HECHOS:**

#### **PRIMERO**

Dña. Africa ha venido prestando servicios para la empresa "IMAN TEMPORING ETT, S.L.", dedicada a la actividad de empresa de trabajo temporal, en el centro de trabajo situado en Calahorra, con antigüedad desde el 3 de abril de 2006, con la categoría profesional de técnico de recursos humanos, y un salario mensual de 1.486 euros; incluidas las partes proporcionales de las pagas extraordinarias.

#### **SEGUNDO**

La actora no ostenta ni ha ostentado la condición de representante de los trabajadores.

#### **TERCERO**

La referida empresa, con fecha de 14 de octubre de 2010, notificada en la misma fecha, entregó a la trabajadora carta obrante a los folios 5 y 6 de las actuaciones, que se da por íntegramente reproducida, donde se le comunicaba su despido disciplinario y la decisión de rescindir su rela-

ción laboral con efectos de ese mismo día, poniendo de manifiesto unos hechos en relación a que su actitud en el desempeño de sus funciones no se ajusta a los parámetros de calidad y dedicación que exige la prestación de sus servicios, así como que se ha comprobado una reducción del tiempo dedicado a sus funciones así como una actitud de desidia y desinterés en el trabajo, hechos por los que fue advertida verbalmente en reiteradas ocasiones, relacionados con que una parte importante de su tiempo de trabajo lo dedicaba a conexiones a Internet, hecho que durante las últimas semanas han sido constantes, habituales y de considerable duración.

#### CUARTO

Dentro de la empresa demandada existe una "Normativa de uso de la información y datos personales de Grupo Iman", la cual tiene como objetivo "definir las responsabilidades del personal de GRUPO IMAN respecto al uso de los sistemas informáticos e Internet, en adelante IT, la información empresarial y el tratamiento de datos personales que contienen, con el fin de que todos los usuarios (fijos o temporales) reconozcan y acepten consensuadamente las finalidades de su utilización y sus limitaciones". En dicha normativa se establecen, entre otros extremos, los siguientes: "(...) Los recursos IT son puestos a disposición del usuario para el desarrollo de sus obligaciones laborales. Su uso para fines personales está permitido siempre y cuando no genere coste adicional para la empresa y no se consuman recursos necesarios para la actividad empresarial. Queda expresamente prohibido el uso de recursos IT para uso privado con ánimo de lucro. Los usuarios no podrán utilizar los recursos IT de forma inadecuada, o ilegalmente, y en caso de ser utilizados para fines particulares, éstas siempre serán de forma coherente y de buena fe. Quedan absolutamente prohibidas las siguientes acciones:

(...)

b) El abuso en la utilización particular del correo electrónico.

(...)

g) La navegación por páginas de Internet inapropiadas o ilegales, no limitándose exclusivamente a las pornográficas, y la descarga de cualquier tipo de contenidos que no sean para uso empresarial. Además de cualquier descarga se verificará su legalidad, en especial, en lo relativo a la propiedad intelectual. Igualmente GRUPO IMAN les informa que, exclusivamente para evitar la comisión de acciones ilegales por medio de los recursos IT, tiene la potestad de revisar el contenido de los correos electrónicos enviados desde las cuentas de la empresa, o desde sus aplicaciones, así como revisar las páginas webvisualizadas. Estas acciones sólo se llevarán a cabo en el supuesto de que existan fundadas sospechas de que se están utilizando los recursos IT de forma inapropiada. (...)". Dicha normativa fue entregada y firmada por la trabajadora en fechas de 31 de enero de 2008 y 31 de diciembre de 2009, haciéndose constar "la aceptación de la trabajadora reconociendo haber leído y entendido el contenido de la presente carta de compromisos de GRUPO IMAN que acepta, y reconoce que su vulneración puede significar el inicio de acciones legales y disciplinarias por parte de la empresa".

#### QUINTO

En la oficina de Calahorra existen dos ordenadores y equipos informáticos, uno con IP nº NUM000, cuyo usuario es M<sup>a</sup> Dolores; y otro con IP nº NUM001 , cuyo usuario es la actora, Africa.

## SEXTO

El día 13 de octubre de 2010, durante su jornada laboral, la actora se conectó, desde el ordenador de la empresa situado en la oficina de Calahorra con IP nº NUM001 utilizado por ella, a páginas de Internet como facebook, googleapis, ondacero, static, ajax.googleapis, channel.facebook, o analytics.com; con un total de 57 visitas a páginas de Internet no relacionadas con su actividad laboral, estando prácticamente toda la jornada, desde las 9'19 horas hasta las 12'49 horas, conectada a tales páginas, teniendo en cuenta que ese día se marchó de la oficina a las 13 horas porque tenía que ir al médico. El día 8 de octubre de 2010, durante su jornada laboral, la actora se conectó a páginas de Internet como mitele.telecinco.es (en 12 ocasiones), facebook, weather.services.conduit, channel.facebook, alert.services.conduit.com, mail.live.com, etc., en una franja horaria desde las 17'38 horas a las 18'21 horas, con una conexión total de acceso a Internet de 2 horas 2 minutos de conexión; con un total de 37 visitas a páginas de Internet no relacionadas con su actividad laboral.

El día 6 de octubre de 2010, durante su jornada laboral, se conectó a páginas como profile.ak.fbcdn.net (en 37 ocasiones), facebook, hotmail, redperfumes.com, static.ak.fbcdn (página para cargar imágenes o archivos en facebook), channelfacebook, etc., con conexiones por la mañana y por la tarde; con un total de 71 visitas a páginas de Internet no relacionadas con su actividad laboral. El día 5 de octubre de 2010, durante su jornada laboral, se conectó a páginas como channelfacebook (en 31 ocasiones), tuenti.com, sphotos.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes en facebook), etc., en horario de mañana y tarde; con un total de 72 visitas a páginas de Internet no relacionadas con su actividad laboral.

El día 17 de septiembre de 2010, durante su jornada laboral, se conectó a páginas como channelfacebook, profile.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes o archivos en facebook), static.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes o archivos en facebook), creative.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes o archivos en facebook), sphotos.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes o archivos en facebook), etc., en horario de mañana y tarde; con un total de 72 visitas a páginas de Internet no relacionadas con su actividad laboral.

El día 16 de septiembre de 2010, durante su jornada laboral, se conectó a páginas de Internet como channelfacebook, profile.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes o archivos en facebook), creative.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes o archivos en facebook), photos.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes o archivos en facebook), static.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes o archivos en facebook), etc., en horario de mañana y tarde; con un total de 72 visitas a páginas de Internet no relacionadas con su actividad laboral.

Y el día 15 de septiembre de 2010, durante su jornada laboral, se conectó a páginas de Internet como photos.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes o archivos en facebook), profile.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes o archivos en facebook), static.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes o archivos en facebook), creative.ak.fbcdn.net (página para cargar imágenes o archivos en facebook), channelfacebook, facebook.com, etc., en horario de mañana y tarde; con un total de 72 visitas a páginas de Internet no relacionadas con su actividad laboral.

## SÉPTIMO

El día 6 de septiembre de 2010 el Departamento de Sistemas de la empresa recibió una incidencia telefónica indicando que la navegación de los ordenadores de la oficina de Calahorra era tremendamente lenta y que no podían acceder al sistema de mensajería ni aplicaciones empre-

sariales del Grupo, motivo por el que se realiza una conexión remota contra el router de acceso a la red WAN para verificar el estado del mismo y detectar si existe incidencia con el operador de la línea de datos. Se observa que tanto la línea de datos como el propio equipo enrutador se encuentran correctamente configurados y están trabajando bien, procediendo, a continuación, al apagado total de la electrónica de red de la oficina y posteriormente se restablecen los servicios con total normalidad.

El día 15 de septiembre de 2010 se vuelve a recibir otra llamada de la oficina de Calahorra indicando otra vez la lentitud en el acceso a las aplicaciones del grupo, concretamente al sistema de mensajería. Se realiza otra conexión remota para volver a verificar el estado del router y no se detecta anomalía alguna, pero sí se observa un tráfico elevado hacia Internet. Al ver el tráfico elevado de acceso a Internet, se decide verificar los dos equipos informáticos pertenecientes al usuario M<sup>a</sup> Dolores y Africa . Se realiza una conexión remota contra la estación de trabajo perteneciente a la actora y nada más realizar la conexión se observa una ventana de acceso a Internet del navegador Internet Explorer conectada a la página [www.facebook.com](http://www.facebook.com), con el usuario identificado en el propio facebook.com y además una ventana de chat perteneciente a la misma web. Por el Jefe de Departamento, Humberto, se le informa al usuario, Africa, del contenido de la normativa interna sobre el uso de los equipos informáticos, y se le recuerda la prohibición.

En fecha de 6 de octubre de 2010 se vuelven a recibir llamadas de quejas indicando continuamente lentitud y problemas de acceso a las aplicaciones corporativas desde la oficina de Calahorra, y se vuelven a detectar accesos a radios online y accesos a la red social [www.facebook.com](http://www.facebook.com) desde el equipo perteneciente a la actora. Se vuelve a indicar por el Jefe del Departamento a la usuaria que cese en el uso de dichas páginas y se explica nuevamente que la línea de datos de acceso a Internet debe quedar totalmente libre para uso empresarial. Pasados unos días, el día 8 de octubre, se recibe otra llamada indicando problemas de acceso a los documentos corporativos del grupo publicados en los servidores y a los cuales se accede a través de Internet, y se observa, según las pruebas, que es un problema de lentitud de acceso de la línea derivado por un abuso de navegación de la oficina de Calahorra. A partir de ahí, por el Departamento de informática se extrae un informe de navegación de la estación de trabajo perteneciente a la actora, obrante en las actuaciones, como documento nº 25 de la demandada, que se da por íntegramente reproducido.

#### OCTAVO

La actora promovió la conciliación que se celebró el 29 de octubre de 2010 ante el UMAC, con el resultado de "sin avenencia".

FALLO: Desestimando la demanda formulada por Dña. Africa frente a la empresa "IMAN TEMPORING ETT, S.L.", debo absolver a la empresa demandada de las pretensiones deducidas en su contra."

#### TERCERO

Contra dicha sentencia se interpuso recurso de Suplicación por D<sup>a</sup> Africa , siendo impugnado de contrario. Elevados los autos a este Tribunal, se dispuso el pase de los mismos al Ponente para su examen y resolución.

## CUARTO

En la tramitación del presente recurso se han observado todas las prescripciones legales.

## FUNDAMENTOS DE DERECHO

### PRIMERO

La parte recurrente solicita mediante su recurso la revocación de la sentencia dictada por el Juzgado y que se dicte nueva resolución por la que se declare la nulidad o subsidiaria improcedencia del despido de la actora, condenándose a la demandada a la readmisión, o a que a su opción indemnice a la actora, o le readmitan en su puesto de trabajo, y al abono de los salarios de tramitación correspondientes desde la fecha del despido hasta la notificación de la sentencia o hasta que la readmisión tenga lugar.

Articulando el recurso en siete motivos; el primero al amparo de lo dispuesto en la letra a) del Art. 191 de la LPL, solicitando la reposición de los autos al momento en el que se produce la infracción laboral; los cuatro siguientes, al amparo de lo dispuesto en la letra b) del Art. 191 de la LPL al objeto de revisar los hechos declarados probados en la sentencia recurrida en los términos que a continuación serán objeto del correspondiente análisis; y el sexto y el séptimo conforme a lo dispuesto en la letra c) del Art. 191 de la LPL, para denunciar respectivamente la infracción de los Art. 11.1 de la LOPJ, así como el Art. 90 de la LPL, en relación con el Art. 18.1 de la CE, vinculado con el respeto a la dignidad de la persona recogido en el Art. 10.1 de la CE, Art. 8 del Convenio Europeo de Derechos Humanos, y en relación con el Art. 20.3 y 4.2 e) del ET, en relación con lo dispuesto en la LO 1/1982 de 5 de mayo de protección civil del derecho al honor, a la intimidad... y Doctrina Constitucional; y la infracción del Art. 55.1 y 4 del ET; y 54.1 y 2 d) del ET así como el Art. 55.3 del mismo texto legal, así como del Art. 52,7 y 9 y del Art. 52.14 del IV Convenio Colectivo de Empresas de Trabajo Temporal.

### SEGUNDO

Mediante el primero de los motivos, la parte recurrente solicita la reposición de los autos al momento de admitirse la prueba documental aportada por la empresa como doc. nº 25 de su ramo de prueba, correspondiente a un informe donde figuran las supuestas entradas de la actora a Internet, ya que dicha prueba no debió entrar a valorarse, al tratarse de una prueba ilegal de conformidad con lo establecido en el Art. 11 de la LOPJ, en relación con lo dispuesto en el Art. 287.1 de la LEC, por lo que es nula, debiéndose haber excluido directamente en el juicio oral, aplicando igualmente el Art. 90 de la LPL; al haber sido obtenida violentando los derechos o libertades fundamentales de la trabajadora a un proceso con todas las garantías y a la igualdad de las partes en el juicio; y porque para actuar sobre esferas de la vida privada de la trabajadora se exigía información expresa de la empresa de que se iba a acceder a su ordenador, previa el consentimiento, y se debió solicitar el mismo desde el principio o bien solicitar la oportuna autorización judicial; sin que tampoco se respetaran las garantías del Art. 18 del ET.

Con carácter previo debemos matizar que la petición que efectúa la actora, de prosperar, no conduciría a la nulidad de la sentencia y retroacción del proceso al momento de admisión de lo que por la misma se califica de prueba ilegítimamente obtenida, sino a la declaración de improcedencia del despido si la causa alegada de contrario se pretendiera acreditar exclusivamente con la práctica de dicha prueba ilegal o en la práctica de otros medios probatorios con causa o derivados de aquella.

Y, sentado lo que antecede, para la resolución del presente motivo, ilegalidad de la prueba ilícitamente obtenida, debemos partir de la Doctrina Jurisprudencial existente al respecto recogida en la reciente STS (Sala cuarta) de 8 de marzo de 2011, en la que se afirma: "... Tercero.-1.- Concretamente y por lo que se refiere al posible uso indebido por parte del trabajador del ordenador facilitado por la empresa, al control por ésta de dicho uso, a la compatibilidad del control empresarial con el derecho del trabajador a su intimidad personal (artículo 18.1 de nuestra Constitución), y en su caso a la nulidad de la prueba obtenida con violación de dicho derecho –que es la cuestión planteada en el caso que aquí enjuiciamos–, la problemática fue ya abordada y resuelta en la señalada sentencia de esta Sala de 26 de septiembre de 2007 (RCUD 966/2006), en la que se apoya la sentencia recurrida, y que puede resumirse así:

- a) En el uso por el trabajador de los medios informáticos facilitados por la empresa pueden producirse conflictos que afectan a la intimidad de los trabajadores, tanto en el correo electrónico, en el que la implicación se extiende también al secreto de las comunicaciones, como en la denominada "navegación" por Internet y en el acceso a determinados archivos personales del ordenador.
- b) Estos conflictos surgen porque existe una utilización personalizada y no meramente laboral o profesional del medio facilitado por la empresa. Esa utilización personalizada se produce como consecuencia de las dificultades prácticas de establecer una prohibición absoluta del empleo personal del ordenador –como sucede también con las conversaciones telefónicas en la empresa– y de la generalización de una cierta tolerancia con un uso moderado de los medios de la empresa; c) Pero, al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que se trata de medios que son propiedad de la empresa y que ésta facilita al trabajador para utilizarlos en el cumplimiento de la prestación laboral, por lo que esa utilización queda dentro del ámbito del poder de vigilancia del empresario, que, como precisa el Tribunal Superior de Justicia de La Rioja (Sala de lo Social, Sección 1ª). Sentencia núm. 175/2011 de 23 mayo JUR\2011\205864, implica que éste "podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales", aunque ese control debe respetar "la consideración debida" a la "dignidad" del trabajador; c) Las medidas de control sobre los medios informáticos puestos a disposición de los trabajadores se encuentran, en principio, dentro del ámbito normal de esos poderes contractuales: el ordenador es un instrumento de producción del que es titular el empresario y éste tiene, por tanto, facultades de control de la utilización, que incluyen lógicamente su examen. El control del uso del ordenador facilitado al trabajador por el empresario se regula por el art. 20.3 ET y a este precepto hay que estar con las matizaciones que a continuación han de realizarse.
- d) La primera se refiere a los límites de ese control y en esta materia el propio precepto citado remite a un ejercicio de las facultades de vigilancia y control que guarde "en su adopción y aplicación la consideración debida" a la dignidad del trabajador, lo que también remite al respeto a la intimidad en los términos contenidos en las SSTC 98/2000 y 186/2000. En este punto es necesario recordar la existencia de un hábito social generalizado de tolerancia con ciertos usos personales moderados de los medios informáticos y de comunicación facilitados por la empresa a los trabajadores. Esa tolerancia crea una expectativa también general de confidencialidad en esos usos; expectativa que no puede ser desconocida, aunque tampoco convertirse en un impedimento permanente del control empresarial, porque, aunque el trabajador tiene derecho al respeto a su intimidad, no puede imponer ese respeto cuando utiliza un medio proporcionado por la empresa en contra de las instrucciones establecidas por ésta

para su uso y al margen de los controles previstos para esa utilización y para garantizar la permanencia del servicio.

- e) Por ello, lo que debe hacer la empresa de acuerdo con las exigencias de buena fe es establecer previamente las reglas de uso de esos medios –con aplicación de prohibiciones absolutas o parciales– e informar a los trabajadores de que va a existir control y de los medios que han de aplicarse en orden a comprobar la corrección de los usos, así como de las medidas que han de adoptarse en su caso para garantizar la efectiva utilización laboral del medio cuando sea preciso, sin perjuicio de la posible aplicación de otras medidas de carácter preventivo, como la exclusión de determinadas conexiones.
- f) De esta manera, si el medio se utiliza para usos privados en contra de estas prohibiciones y con conocimiento de los controles y medidas aplicables, no podrá entenderse que, al realizarse el control, se ha vulnerado "una expectativa razonable de intimidad" en los términos que establecen las sentencias del Tribunal Europeo de Derechos Humanos de 25-6-1997 (caso Halford) y 3-4-2007 (caso Copland ) para valorar la existencia de una lesión del art. 8 del Convenio Europeo para la protección de los derechos humanos; g) La segunda precisión o matización se refiere al alcance de la protección de la intimidad, que es compatible, con el control lícito al que se ha hecho referencia. Es claro que las comunicaciones telefónicas y el correo electrónico están incluidos en este ámbito con la protección adicional que deriva de la garantía constitucional del secreto de las comunicaciones. La garantía de la intimidad también se extiende a los archivos personales del trabajador que se encuentran en el ordenador. La aplicación de la garantía podría ser más discutible en el presente caso, pues no se trata de comunicaciones, ni de archivos personales, sino de los denominados archivos temporales, que son copias que se guardan automáticamente en el disco duro de los lugares visitados a través de Internet. Se trata más bien de rastros o huellas de la "navegación" en Internet y no de informaciones de carácter personal que se guardan con carácter reservado. Pero hay que entender que estos archivos también entran, en principio, dentro de la protección de la intimidad, sin perjuicio de lo ya dicho sobre las advertencias de la empresa. Así lo establece la sentencia de 3-4-2007 del Tribunal Europeo de Derechos Humanos cuando señala que están incluidos en la protección del art. 8 del Convenio Europeo de derechos humanos "la información derivada del seguimiento del uso personal de Internet" y es que esos archivos pueden contener datos sensibles en orden a la intimidad, en la medida que pueden incorporar informaciones reveladores sobre determinados aspectos de la vida privada (ideología, orientación sexual, aficiones personales, etc.); Pues bien, en el caso examinado sin duda que la decisión de la sentencia recurrida, en relación a la prueba cuya ilegalidad se postula, se ajusta a la Doctrina trascrita. La prueba ha sido obtenida por la empresa a partir de un informe de navegación de la estación de trabajo perteneciente a la actora, emitido por el Departamento de informática (doc. nº 25), después de recibirse cuatro llamadas en el Departamento de sistemas de la empresa, los días 6 de septiembre, 15 de septiembre y 6 y 8 de octubre de 2010, comunicando los problemas de lentitud en la navegación, y problemas de acceso a las aplicaciones corporativas, y a los documentos corporativos del grupo publicados en los servidores desde la oficina de Calahorra, y de realizarse las oportunas comprobaciones, observándose que es un problema derivado de un abuso de navegación de la oficina de Calahorra; y después de verificarse previamente en dos ocasiones el equipo informático de la actora, con el resultado que se recoge en el hecho probado séptimo de la sentencia al que nos remitimos en su integridad para evitar reiteraciones, informándosele en un caso por el Jefe de Departamento del contenido de la normativa interna sobre el uso de los equipos y

recordándole la prohibición; y en otro, que cesara en el uso de las páginas que se concretan en el hecho; cuando la empresa, previamente, de acuerdo con las exigencias de la buena fe, y de acuerdo con la Doctrina Jurisprudencial trascrita, había establecido las reglas de uso de los medios informáticos, con aplicación de prohibiciones absolutas y parciales, y había informado a los trabajadores de que se instauraría un control y de los medios que fuera a aplicar en orden a comprobar la corrección de los usos, así como de las medidas que se adoptarían en su caso para garantizar la efectiva utilización laboral del medio informático (doc. 1 a 4 de los aportados por la empresa), remitiéndonos en cuanto al contenido de estos documentos al fundamento de derecho séptimo de la sentencia, para concluir, que la prueba utilizada por la empresa, y admitida por la Juzgadora de Instancia es una prueba lícita, sin perjuicio de su valoración; razones que justifican la desestimación del motivo examinado.

### TERCERO

Mediante el segundo de los motivos la parte recurrente solicita la modificación del hecho probado cuarto de la Sentencia, manteniendo su contenido, a excepción del último inciso, sustituyéndolo por el siguiente texto:

"... De dicha normativa la actora en el momento del juicio reconoce su firma en los siguientes documentos de fecha 31 de enero de 2008 y 31 de diciembre de 2009, cuyo contenido transcribimos. ..." ; y contenido al que la Sala se remite por tratarse de los documentos nº 1 al 4 de los aportados por la empresa, relativos a la normativa de uso de la información y datos personales del Grupo Imán, y a la Circular sobre las funciones y obligaciones que afectan a todos los empleados de Grupo Imán con acceso a datos personales; Para alegar a continuación que la Juez considera que la normativa le fue entregada, porque la actora con muchas dudas reconoce su firma en el último folio, pero su firma no está recogida en cada uno de los folios y la actora discrepa de su contenido, por lo que no se puede entender que la trabajadora fuera conocedora de unas obligaciones que pueden tener unas consecuencias disciplinarias; y que no se ha articulado prueba alguna para acreditar que esos precisos documentos eran los que habían sido entregados a la actora, estando ante una posible vulneración de derechos fundamentales, donde se invierte la carga de la prueba y es la empresa la que tiene que acreditar fehacientemente que dicha vulneración no se ha producido, y que se ha obtenido la prueba con todas las garantías; efectuando a continuación unas valoraciones para impugnar lo que se trata de un elemento personal de prueba como lo es el interrogatorio de la actora en el acto del juicio oral, remitiéndose al acta, en relación al reconocimiento de su firma en el último folio, pero no del contenido de los referidos documentos; valoración que resulta vetada a la Sala, porque, como ha venido recordando esta Sala en numerosas de sus sentencias; "para que proceda la revisión fáctica que autoriza el apartado b) del artículo 191 de la Ley de Procedimiento Laboral han de concurrir los siguientes requisitos: 1) Que se funde en prueba pericial o en una verdadera prueba documental, y no de otra clase, como las pruebas personales aunque estén documentadas. 2) Que evidencie el error de algún dato o elemento fáctico o material de la Sentencia de instancia, por su propio y litero suficiente poder demostrativo directo, sin precisar de la adición de ninguna otra prueba ni tener que acudir a conjeturas o complejas argumentaciones. 3) Que el dato que el documento o la pericia acredite no se encuentre en contradicción con otros elementos de prueba, porque existiendo varias pruebas, el Juez que presidió la práctica de todas ellas en la instancia, y escuchó las alegaciones de las partes, bajo los principios de inmediación y contradicción, tiene facultades para, sopesando unas y otras, apreciar los elementos de convicción con la libertad de criterio que le reconoce el artículo 97.2 de la Ley de Procedimiento Laboral . 4) Que la revisión pretendida tenga virtualidad para modificar alguno de los pronunciamientos del fallo, pues el recurso se da

contra el fallo y no contra los argumentos, salvo que la modificación sea necesaria para evitar la insuficiencia de hechos probados en la sentencia, que acarrearía la nulidad de la misma, o para establecer adecuadamente el supuesto fáctico a efectos de casación unificadora, en la que ya no cabe la revisión de los hechos". Requisitos que como ha quedado expuesto no concurren en el supuesto concreto sometido a examen, en el que además los documentos cuyo contenido literal pretende incorporarse han sido valorados correctamente por la Juzgadora de instancia.

#### CUARTO

Mediante el tercero de los motivos, la parte recurrente interesa la adición de un nuevo hecho probado con el ordinal SÉPTIMO BIS, del siguiente tenor literal: "Por parte de D. Humberto (jefe de Informática de IMAN TEMPORING), y autor del informe que consta en el ramo de prueba de la demandada, se reconoció en el juicio oral el contenido de los documentos que integran el contenido del documento nº 12 del ramo de prueba de la parte actora, documentos que se referían a conversaciones suyas en facebook en horas de trabajo con compañeros de trabajo y con amigos". Y alega al respecto que la adición tiene importancia puesto que la empresa considera que la entrada en facebook es motivo de despido, y que existían unas instrucciones claras de que era una práctica prohibida, siendo relevante que el propio jefe de informática lo utilizara con compañeros de trabajo. El referido motivo no puede tener acogida, en primer lugar, porque el despido de la actora se fundamenta por la empresa (hecho probado tercero) en que su actitud en el desempeño de sus funciones no se ajusta a los parámetros de calidad y dedicación que exige la prestación de sus servicios, así como en la comprobación de una reducción del tiempo dedicado a sus funciones así como una actitud de desidia y desinterés en el trabajo, hechos por los que fue advertida verbalmente en reiteradas ocasiones, relacionados con que una parte de su tiempo lo dedicaba a Internet, hecho que durante las últimas semanas han sido constantes, habituales, y de considerable duración; y en segundo lugar porque con la pretendida adición, está planteando una cuestión de hecho, ajena a la litis, por cuanto el objeto litigioso no se centra en la actitud del Sr. Humberto, ni si por el mismo se excedían los límites del uso tolerado.

#### QUINTO

Mediante el cuarto de los motivos, interesa que se añada un nuevo hecho con el ordinal SÉPTIMO BIS, creemos que por error, dado que ya se ha propuesto un hecho con el mismo ordinal; del siguiente tenor literal: "En la oficina de Calahorra existen dos ordenadores y equipos informáticos, uno con IP nº NUM000 y cuyo usuario es M<sup>a</sup> Dolores; y otro con IP nº NUM001, cuyo usuario es la actora, Africa. En estos ordenadores no consta que exista contraseña." Alega al respecto que el dato es importante para determinar la autoría o no de los hechos, y que en el caso de que existieran debió recogerse en la sentencia, y nuevamente se remite a los medios de prueba de carácter personal practicados en el juicio, afirmando que todos manifestaron que no era posible poner contraseña porque si la ponían no podían utilizar un programa de gestión interna de la empresa y era necesario que los ordenadores estuvieran encendidos para operar. Y el referido motivo no puede tener acogida, en primer lugar, porque la pretendida adición no se fundamenta en prueba susceptible de apoyar una revisión fáctica en el recurso extraordinario ante el que nos encontramos, como ya se ha expuesto anteriormente; en segundo lugar, porque la alegación de inexistencia de pruebas, denominada por la doctrina "obstrucción negativa", carece de eficacia revisora en suplicación, dadas las amplias facultades que el artículo 97.2 de la Ley de Procedimiento Laboral otorga al Juzgador "a quo" para la apreciación de los elementos de convicción; y en tercer lugar, porque existe prueba valorada correctamente por la Juzgadora por la que se concluye que la estación de trabajo era la utilizada por la actora.

## SEXTO

Mediante el quinto de los motivos, la parte recurrente solicita la supresión de la totalidad del Hecho probado sexto y del séptimo, por cuanto se basa en la prueba de la auditoría informática ilícitamente obtenida por la empresa; y subsidiariamente la modificación del hecho sexto, que en síntesis se concretaría en añadir al primer párrafo, la actora permaneció en la consulta de su médico de Atención Primaria Dra. Valentina hasta las 12#45 horas, según consta en el certificado que obra en el ramo de prueba de la actora en el doc. nº 13; así como en suprimir respecto al segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo, la referencia a que fuera la actora quien se conectara durante su jornada laboral. Y el referido motivo no puede tener acogida en cuanto a la petición de supresión de ambos hechos, porque como ha quedado expuesto, la prueba consistente en el informe o auditoría del Departamento de informática, documento nº 25 de los aportados por la demandada, y ratificada en el juicio, no es una prueba ilícitamente obtenida; en segundo lugar, porque el documento en el que apoya la adición al párrafo primero, no prueba que la actora permaneciera en la consulta desde el inicio de su jornada laboral hasta la hora que indica; en segundo lugar, porque ha quedado acreditado que las conexiones durante los diferentes días y en el nº que se especifican en los diferentes apartados se hicieron en todo momento por la actora durante su jornada laboral como se ha expuesto en el fundamento de derecho anterior; en tercer lugar porque el apartado quinto que trata de añadir, en los términos "Respecto del día 4 de octubre de 2010, la empresa pese a exponer en la carta de despido que había permanecido en Internet durante 193 minutos, al alegar la parte actora que no fue a trabajar durante esa jornada, la empresa no aporta prueba alguna, respecto de las conexiones de ese día" es intrascendente, al tratarse de un hecho al que no se refiere la sentencia recurrida, y en cuarto lugar, porque las consideraciones que se hacen respecto de los diferentes apartados a lo largo del extenso motivo, son juicios de valor o conjeturas, más propias de un recurso de apelación que del recurso de suplicación extraordinario ante el que nos encontramos, ineficaces para el signo del fallo.

## SÉPTIMO

Mediante el sexto de los motivos, la parte recurrente para denunciar respectivamente la infracción de los Art. 11.1 de la LOPJ, así como el Art. 90 de la LPL, en relación con el Art. 18.1 de la CE, vinculado con el respeto a la dignidad de la persona recogido en el Art. 10.1 de la CE, Art. 8 del Convenio Europeo de Derechos Humanos, y en relación con el Art. 20.3 y 4.2 e) del ET, en relación con lo dispuesto en la LO 1/1982 de 5 de mayo de protección civil del derecho al honor, a la intimidad ...y Doctrina Constitucional; alegando que existen indicios de que la intromisión en el ordenador personal utilizado en la empresa es un atentado a su derecho de que nadie comprometa su intimidad, por el mero hecho de que se ha revisado los contenidos de las páginas de Internet visitadas y esos archivos pueden contener datos sensibles en orden a la intimidad, en la medida que pueden incorporar informaciones reveladoras sobre determinados aspectos de la vida privada; habiéndose descrito no sólo el número de visitas, sino también las concretas páginas, sin adoptar las medidas necesarias; considerando que la auditoría se ha adentrado en el campo del derecho fundamental de la trabajadora, y que resulta injustificada y desproporcionada, porque previamente no se ha comunicado ni a los trabajadores ni a los representantes de estos, las reglas de uso de las páginas de Internet que se consideran inapropiadas, cuando la regla general es que Internet se puede utilizar incluso para fines particulares. Y para dar respuesta al concreto motivo, y concluir que en la sentencia recurrida no se ha producido la infracción de normas denunciada, debemos remitirnos al contenido íntegro del fundamento de derecho segundo de esta resolución para evitar reiteraciones, así como al inmodificado relato de hechos probados y a los fundamentos de derecho cuarto y séptimo de la sentencia recurrida en su integridad;

añadiendo exclusivamente por su especial relevancia, que el informe de acceso web realizado por el servicio de informática de la empresa (doc. nº 25), fue ratificado en el juicio por su autor, Sr. Humberto ; y que la actora reconoció en el acto del juicio los documentos nº 1 a 4 de los aportados por la demandada, (normativa de uso de la información y datos personales de Grupo Iman, y Circular sobre funciones y obligaciones que afectan a todos los empleados del Grupo con acceso a datos personales, el cual tiene como objeto definir las responsabilidades del personal del Grupo respecto al uso de los sistemas informáticos e Internet, la información empresarial y el tratamiento de datos personales ...; Las prohibiciones de uso ...; las acciones prohibidas...; y la información sobre la potestad del grupo de revisar el contenido de los correos ...en el supuesto de existan fundadas sospechas de que se están utilizando los recursos de forma inapropiada ...; constando la aceptación de la trabajadora ...y que su vulneración puede significar el inicio de acciones legales y disciplinarias por parte de la empresa) reconociendo su firma en todos ellos, aunque afirmara que eran parecidos, pues ello revela que los tuvo a su disposición para conocimiento y consentimiento de que su firma implicaba la aceptación de su contenido; debiéndose concluir, en primer lugar, que la empresa, en aplicación de la Doctrina Jurisprudencial expuesta en el fundamento de derecho segundo de la presente resolución y de acuerdo con las exigencias de la buena fe, ha establecido previamente las reglas de uso de los medios informáticos de la empresa y acceso a Internet, con aplicación de prohibiciones absolutas y parciales informando a los trabajadores de que se instauraría un control y de los medios a aplicar en orden a comprobar la corrección de los usos, así como de las medidas que se adoptarían en su caso para garantizar la efectiva utilización del medio informático; y en segundo lugar, que el informe realizado en el equipo utilizado por la actora se realizó tras recibir varias quejas sobre lentitud y problemas de acceso a los documentos y aplicaciones corporativas, observándose por el departamento de informática que era un problema de lentitud de acceso de la línea derivado por un abuso de navegación de la oficina de Calahorra, habiéndose advertido verbalmente en varias ocasiones a la actora por el representante del departamento de sistemas sobre el contenido de la normativa interna, y explicado que la línea de datos de acceso debe quedar libre para uso empresarial; por lo que la auditoría no se ha adentrado en el campo del derecho fundamental de la trabajadora en contra de las alegaciones de la parte recurrente, y no resultando la medida de control ni injustificada ni desproporcionada; sin que haya existido violación del derecho a la intimidad, siendo una prueba válida para la acreditación de la causa de despido imputada a la actora.

#### OCTAVO

Mediante el séptimo de los motivos, la parte recurrente denuncia la infracción del Art. 55.1 Y 4 del ET ; Y 54.1 y 2 d) del ET así como el Art. 55.3 del mismo texto legal, así como del Art. 52,7 y 9 y del Art. 52.14 del IV Convenio Colectivo de Empresas de Trabajo Temporal. Como fundamento de la primera de las infracciones señalada, alega que las imputaciones en la carta de despido son absolutamente genéricas, hasta el punto de no permitir una adecuada defensa; que no se detalla a qué páginas ha entrado, si son páginas de Internet o meros registros que hace el ordenador cuando se accede a páginas permitidas ... Y para dar respuesta al presente motivo debemos partir de los criterios jurisprudenciales que el Tribunal Supremo mantiene con respecto a la carta de despido, debiendo hacerse referencia a las sentencias de casación para unificación de doctrina de fechas 28-4-97, 22-2-93 y 18-1-00, entre otras manifestando esta última que: "El artículo 55 del Estatuto de los Trabajadores establece que "el despido deberá ser notificado por escrito al trabajador, habiendo figurar los hechos que lo motivan y la fecha en que tendrá efectos". Esta exigencia ha sido reiteradamente interpretada en el sentido que sintetiza la Sentencia de 3 octubre 1988, a tenor de la cual "aunque no se impone una pormenorizada descripción de aquéllos, sí exige que la comunicación escrita proporcione al trabajador un conocimiento claro,

suficiente e inequívoco de los hechos que se le imputan para que, comprendiendo sin dudas racionales el alcance de aquéllos, pueda impugnar la decisión empresarial y preparar los medios de prueba que juzgue convenientes para su defensa y esta finalidad no se cumple, según reiterada doctrina, cuando la aludida comunicación sólo contiene imputaciones genéricas e indeterminadas que perturban gravemente aquella defensa y atentan al principio de igualdad de partes al constituir, en definitiva, esa ambigüedad una posición de ventaja de la que puede prevalerse la empresa en su oposición a la demanda del trabajador". Y en contra de lo alegado por la parte recurrente, en el presente supuesto, la carta de despido, obrante a los folios 5 y 6 de las actuaciones a la que nos remitimos, reúne todos los requisitos formales exigidos por el precepto que se dice infringido, y por la Jurisprudencia transcrita; en la carta se mencionan los hechos que lo motivan; y que constatan que su actitud en el desempeño de sus funciones no se ajusta a los parámetros de calidad y dedicación que exige la prestación de sus servicios, así como en la comprobación de una reducción del tiempo dedicado a sus funciones así como una actitud de desidia y desinterés en el trabajo, hechos por los que fue advertida verbalmente en reiteradas ocasiones, relacionados con que una parte de su tiempo lo dedicaba a Internet, hecho que durante las últimas semanas han sido constantes, habituales, y de considerable duración; que la empresa ha podido constatar cómo la actora sistemáticamente y sin contar con la autorización del departamento de informática de la empresa instalaba en su equipo informático una serie de aplicaciones que nada tienen que ver con el uso de sus funciones, y todas relacionadas con temas de ocio o de carácter personal; se detalla, como de la información analizada, constatada por medios técnicos, que solo durante los últimos días del mes de septiembre y de octubre de los cuales ha trabajado 19 días, y dentro de su jornada ordinaria de trabajo de 40 horas, en los últimos 8 días, accedió a Internet un total de 2.113 minutos, visitando en la mayoría de las ocasiones páginas de contenido lúdico que nada tienen que ver con su prestación de servicios; se relacionan los días analizados, el número de horas, etc. ...; permitiéndole en síntesis a la actora conocer el incumplimiento contractual que se le imputa, y un conocimiento claro, suficiente e inequívoco de los hechos; de los que como hemos afirmado fue advertida previamente en ocasiones anteriores al recibimiento de la carta de despido; razones que conllevan la desestimación del motivo analizado. Como fundamento de la segunda de las infracciones denunciadas, alega la parte recurrente, que en el presente supuesto se le imputa a la actora bajo rendimiento y desidia y desinterés en su trabajo, mezclado con la trasgresión de la buena fe contractual y abuso de confianza; que el día 13 de octubre los datos que se ofrecen en la carta demuestran que a su ordenador tenían acceso otras personas, cuestionando la autoría de las conexiones; que respecto del día 4 de octubre, se dijo que había estado conectada, pero luego no se hace mención; y con respecto a los otros días, que aparecen puntualmente registros facebook, de apenas unos minutos lo que no demuestra que no estuviese trabajando; y que conforme a los apartados del convenio sería en todo caso una falta grave no sancionable con despido. Y para la resolución del concreto motivo debemos recordar, que el Art. 54. 2. d) del ET, faculta al empresario a extinguir el contrato de trabajo por despido, sobre la base de un incumplimiento grave y culpable del trabajador, considerando incumplimiento contractual, entre otros, la trasgresión de la buena fe contractual, así como el abuso de confianza en el desempeño en el trabajo, debiendo el trabajador cumplir con las obligaciones anejas a su puesto de trabajo de conformidad a las reglas de la buena fe, Art. 5 a) y 20. 2 del ET y dicha trasgresión, constituye una actuación contraria a los especiales deberes de conducta que debe presidir la correcta ejecución del contrato; que la buena fe es consustancial al contrato de trabajo, pues su naturaleza genera derechos y obligaciones recíprocos, que se traduce en una exigencia de comportamiento ético, acorde a una serie de valoraciones objetivas, que limita o condiciona el ejercicio de los derechos subjetivos, y que se concreta en valores que pueden traducirse por lealtad, honorabilidad, probidad y confianza; que

la esencia de su incumplimiento no está en la causación de un daño, sino en el quebranto de los anteriores valores, por lo que a pesar de la inexistencia de perjuicio alguno a la empresa, a pesar de ser un elemento a considerar y ponderar en orden a su gravedad, no se enerva la trasgresión, para cuya consideración también deben valorarse las condiciones personales y profesionales del trabajador y la confianza depositada en el mismo que tampoco es necesaria la concurrencia de dolo en la conducta entendida como conciencia y voluntad en su realización, pues basta que los hechos se produzcan de manera culposa, si la culpa es grave e inexcusable, para estimar cometida la infracción de la norma, siendo sentencias del Tribunal Supremo que expresan la anterior doctrina, las de 18 de mayo 1987, 30 de octubre 1989, 14 de febrero 1990 y 26 febrero 1991, entre otras. En definitiva, que la relación laboral, genéricamente, pero también en unos casos más que en otros, exige una confianza entre las partes que se quiebra por la realización de conductas que denotan engaño u ocultación, o malicia, en la medida en que hacen tambalear los cimientos de esa confianza y que la relación laboral, exige una confianza entre las partes que se quiebra por la realización de determinadas conductas. Partiendo del inmodificado relato de hechos probados y afirmaciones fácticas que con idéntico valor constan en los fundamentos de derecho de la sentencia, con especial relevancia del fundamento de derecho octavo, a los que nos remitimos, dándolos por reproducidos para evitar reiteraciones, y partiendo asimismo de la Jurisprudencia aplicable expuesta, el motivo examinado no puede prosperar, por cuanto la conducta del uso privado del acceso a Internet por parte de la actora recurrente ha supuesto una gravedad constatable, habiendo quedado acreditadas las advertencias realizadas desde la empresa a la trabajadora para que cesara en el acceso a páginas de Internet ajenas a su actividad laboral, dado que ello suponía una lentitud en el acceso a las aplicaciones corporativas. Y debe concluirse al igual que lo hace la Juzgadora en la Sentencia recurrida, que tal actuación de utilización indebida y abusiva de los medios tecnológicos de información y comunicación de la empresa para asuntos que nada tienen que ver con el desarrollo de sus funciones laborales, desarrollada por la actora de forma continuada dentro de su jornada laboral, constituye un incumplimiento grave y culpable de sus actividades laborales, que infringe las reglas de la buena fe e incurre en un abuso de confianza, que constituye la causa de despido prevista en el Art. 54.2 d) del ET.

Por todo lo expuesto debemos confirmar la sentencia recurrida con desestimación del recurso de suplicación interpuesto contra la misma.

#### NOVENO

Conforme a lo previsto en el artículo 233.1 de la Ley de Procedimiento Laboral no procede efectuar condena en costas.

Vistos los artículos citados y demás de general y pertinente aplicación.

#### FALLAMOS

Que DESESTIMANDO EL RECURSO DE SUPLICACIÓN interpuesto por la Letrada Sra. Martínez Ochoa en representación de D<sup>a</sup> Africa contra la Sentencia dictada por el Juzgado de lo Social número Uno de La Rioja, con fecha de 27 de enero de 2011, en autos promovidos por dicha parte contra "IMAN TEMPORING ETT, SL", representada por la Letrada Sra. Pedro Cremades en materia de DESPIDO,

Debemos CONFIRMARLA.

Sin imposición de las costas causadas.

Notifíquese esta sentencia a las partes y al Ministerio Fiscal, haciéndoles saber que contra la misma pueden interponer Recurso de Casación para la Unificación de Doctrina, debiendo anunciarlo ante esta Sala en el plazo de DIEZ DÍAS mediante escrito que deberá llevar firma de Letrado y en la forma señalada en los artículos 215 y siguientes y concordantes de la Ley de Procedimiento Laboral. Si el recurrente es empresario que no goce del beneficio de justicia gratuita y no se ha hecho la consignación oportuna en el Juzgado de lo Social, deberá ésta consignarse en la cuenta que esta Sala tiene abierta con el nº 2268-0000-66-0217-11 del BANESTO, Código de entidad 0030 y Código de oficina 8029 pudiendo sustituirse la misma por aval bancario, así como el depósito para recurrir de 300 euros que deberá ingresarse ante esta misma Sala, en la cuenta arriba indicada. Expídanse testimonios de esta resolución para unir al Rollo correspondiente y autos de procedencia, incorporándose su original al correspondiente libro de Sentencias. Así por esta nuestra Sentencia, lo pronunciamos, mandamos y firmamos.





