
MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN REDES SOCIALES CORPORATIVAS

By

Zyncro
Where business collaboration gets Social

With



2011

ZYNCRO

2011. Todos los derechos reservados

Normas de uso de una Red Social Corporativa.....Página 2

Cómo y cuándo usar las redes sociales internas.....Página 5

A quién seguir, y cómo crear grupos de trabajo.....Página 8

Cómo y cuándo interactuar con los grupos de trabajo.....Página 11

Interacciones interdepartamentales y con otros cargos de la empresaPágina 14

Información interna a tratar y compartirPágina 18

Optimización del Perfil CorporativoPágina 21



Impreso por



1 | Normas de uso de una Red Social Corporativa

1 | Normas de uso de una Red Social Corporativa



La aplicación de tecnologías 2.0 o *social software* dentro de las organizaciones para mejorar la productividad, gestionar el conocimiento, compartir información y cooperar, las convierte en **redes sociales internas**.

Como todas las redes sociales, su uso tiene unos **aspectos clave** o **normas** que deben imperar en su manejo:

- **Transparencia.** Es de vital importancia que los empleados de la empresa tengan **toda la información** necesaria para poder participar en la toma de decisiones en los ámbitos que les afectan y poder entender y aceptar con mayor compromiso las decisiones, por lo que respetar la transparencia de información con los miembros es imprescindible.
- **Comunicación.** Desarrollar un modelo de **comunicación** e **interacción** no jerárquica es la norma a seguir fundamental en cualquier sistema de red social interna. Se persigue que cualquier empleado pueda aportar sus ideas, sugerencias o comentarios. Debe buscarse la ejecución de un modelo de colaboración y comunicación ascendente (*bottom-up*) como norma de comportamiento interno, donde la información fluya de los niveles inferiores de la estructura a los niveles superiores. Comunicación inmediata, en tiempo real.
- **Globalidad.** La norma que debe imperar en una plataforma interna es la de la no existencia de límites ni en el tiempo ni en el espacio en cuanto a su funcionamiento. Los miembros aportan su conocimiento de forma **atemporal** para que cualquier miembro presente y futuro pueda beneficiarse del mismo.
- **Apertura hacia afuera.** Aunque hablamos de una plataforma interna, no debemos perder nunca de vista el componente externo. Toda organización

está enfocada hacia la apertura, la colaboración y la comunicación y debe aprovechar el potencial allá donde se encuentre, dentro o fuera de la empresa.

- **Innovación.** La empresa 2.0 es una empresa enfocada a la innovación, y por lo tanto, su plataforma interna deberá estar abierta a nuevos retos y a explorar nuevas formas de hacer las cosas. Se debe **fomentar un espíritu crítico y proactivo** en los empleados que permanentemente les lleve a sugerir cambios y mejoras.
- **Inmediatez.** Norma imprescindible en cualquier plataforma interna en la empresa 2.0. Si el origen de éstas es el de optimizar tiempo y recursos, lo lógico es que una red social interna permita **acceso inmediato al conocimiento compartido** por todos sus miembros: que lo nuevo de valor, pueda ser usado por todos sus miembros de forma inmediata.
- **Cultura participativa y centrada en los empleados.** El funcionamiento de la empresa 2.0 depende en gran medida de los tipos de procesos y la tecnología, pero sobre todo del enfoque en los empleados. El uso de una red social interna debe permitir a sus miembros desarrollar su potencial y que éste pueda ser compartido. En su funcionamiento interno -como norma- debe primar el desarrollo de habilidades y cualidades humanas para el **intercambio de conocimiento** entre empleados, **compartir** la autoría en la **creación de ideas, dialogar** y **argumentar** diferentes puntos de vista.
- **Colaboración.** La empresa 2.0 debe establecer como norma de funcionamiento interno que los **equipos de trabajo** sean más **colaborativos** y **fomentar la colaboración externa** con las empresas de su entorno y, sobre todo, con sus clientes y proveedores.

2 | Cómo y cuándo usar las redes sociales internas

2 | Cómo y cuándo usar las redes sociales internas

Ambos conceptos están íntimamente ligados a las normas anteriormente indicadas para el uso de las Redes Sociales Corporativas.

Partiendo de la base de que estas redes son empleadas para realizar el cometido en el día a día laboral, su uso debe ser necesariamente inherente al puesto, es decir, **debe formar parte del trabajo que se desarrolla en la organización en todo momento**, motivo por el cual, a la llegada de un trabajador a su puesto, su obligación es la de conectarse a su Red Social Corporativa y mantenerse “enchufado” durante toda la jornada laboral, sin que esto derive en un detrimento de su productividad, sino todo lo contrario, lo motive y oriente en su día a día profesional.

Uno de los fines de estas herramientas es el mantener constantemente informados a los miembros de la organización de las posibles novedades que atañen a la misma. De poco vale la Red Social en su norma de compartir con celeridad si los miembros se conectan a la red social de forma esporádica e intermitente. Por lo tanto, cuándo usarla: **permanentemente**.

Los perfiles laborales dentro de la organización pueden tener funciones distintas, pero las normas de información y compartir contenidos comunes de valor priman en todos los puestos, motivo por el cual la conexión de los miembros a su Red Social Corporativa deberá ser constante para **estar al día** de lo que se mueve en su organización y a la vez servir de **vehículo para compartir información** valiosa común que pueda redundar en un beneficio de toda la organización. Además de estar constantemente conectado a ella como si fuese otra parte más del trabajo diario, se debe participar en el momento que acontece algo que pueda ser útil para la organización o para alguno de sus miembros.

En los principios normativos que rige cualquier red social ya indicamos que está la inmediatez, es decir, la celeridad. Muchas veces el éxito de una información radica en la rapidez con que es transmitida.

Es posible que haya perfiles en la organización que no sean activos respecto al aporte de contenidos, pero **todos, absolutamente todos los miembros de la compañía son sujetos pasivos**, por existir determinadas informaciones que atañen a la empresa que deben ser leídas por todos. Y es por ello que es necesario que cualquier miembro se conecte de forma regular al “hilo” de la información corporativa para estar al día de lo que ocurre en su organización.

En cuanto al cómo, es importante señalar el hecho de que, aunque es una Red Social, el “apellido” Corporativa hace que su uso sea **profesional**, es decir, no personal.

No se puede considerar como un chat personal en el que cada miembro cuenta sus experiencias personales. Sólo se incluirán estas si pueden derivar en un beneficio para la organización en su conjunto o para alguno de sus miembros.

Lo personal, si no es relativo al funcionamiento de la organización y la beneficia carece de sitio en la Red Social Corporativa.

¿Cómo y cuándo usar la Red social Corporativa?

- Como canal de recepción de información de forma constante
- Como canal de emisión de información, siempre y cuando se considere que se aporta algo de valor a la red o alguno de sus miembros
- Siendo prudentes y pensando antes de publicar, los comentarios pueden tener repercusión, y las opiniones encontradas deben ser siempre con el respeto por otros puntos de vista y una actitud constructiva por delante.
- Siendo coherente con la empresa, con su estilo, y con uno mismo.
- Aportando valor y contenidos relevantes y de interés para todos o alguno de los miembros de la organización.
- Leyendo las aportaciones de los demás para mantenerse al día.
- Siendo respetuosos.
- Siendo participativos.

Todo ello con inmediatez, espíritu de compartir y de enriquecer a la organización.

3 | A quién seguir y cómo crear grupos de trabajo

3 | A quién seguir y cómo crear grupos de trabajo

Al igual que en cualquier Red Social, la gestión de los contactos debe ser realizada con criterios coherentes. Al tratarse del ámbito corporativo hay que crear una red previa de seguidores pertinente para el desempeño profesional.

Lo fundamental a la hora de elegir a quién seguir y de crear grupos de trabajo es analizar lo que realmente se quiere compartir con ellos.

Puede que sea necesario seguir a determinadas personas de la organización porque son las fuentes informativas de las noticias corporativas, como es el caso del CEO, del presidente, de la cabeza visible de la organización, o de departamentos específicos para estar informados, pero eso no implica que se deban incluir en grupos de trabajo, serían personas cuya actividad y noticias personales se deben seguir.

En primer lugar se debe analizar el concepto de interactuar como factor clave para seguir o no a alguien.

Si comienzas a seguir a alguien con quien no piensas interactuar, estarás realizando una tarea ineficiente en la gestión de tus seguidores.

Siempre deberá haber un motivo objetivo por el cual sigues a alguien: recibir información corporativa, compartir experiencias en una determinada área de la organización, compartir actividad laboral directa con esa persona... Cualquier criterio profesional será válido para poder seguir a alguien.

Una vez determinado el porqué seguir a una persona, se debe analizar si los motivos por los que se realiza el seguimiento son comunes a otras personas. Éste es el principio de la creación de los **grupos de trabajo**: grupos de comunicación e intercambio de información con miembros de la organización con los que se comparten intereses comunes. En un grupo de trabajo, la información que se transmite llega a la totalidad de los miembros que conforman el grupo cada vez que se comparte algo con ellos.

Se trata de un criterio lógico de eficiencia de tiempo y de recursos, además de evitar saturar a todos tus seguidores con información o mensajes que a alguno no les afecten, al poder dirigir de forma exclusiva un mensaje a un determinado grupo y no a la totalidad de los seguidores.

Lo que se consigue es que la información fluya a quien esté realmente interesado en ella y se consiga fortalecer más la relación profesional entre los miembros de cada grupo.

Además, si se decide compartir una determinada información en formato documento, el criterio lógico es compartirla con los usuarios de la Red que realmente tienen algo que ver con ella, que esa información no sea pública a todos los seguidores, sino solamente a aquellos que realmente deben tenerla.

Inmediatez, colaboración, compartir conocimientos..., todos son criterios que se deben aplicar a la hora de crear grupos de trabajo específicos.

La **comunicación** se convierte por lo tanto en el **factor fundamental de unión entre los miembros del grupo** ya que las diferentes aportaciones de los miembros que lo componen permitirán generar sinergias importantes en ese grupo que posibiliten su eficiencia y crecimiento profesional, cualidades ambas que además permitirán adquirir habilidades que pueden ser transmitidas a otros grupos de trabajo o al conjunto total de los seguidores.

Por lo tanto dos factores son fundamentales para seguir a alguien y generar grupos de trabajo:

- Que haya algún motivo para interactuar con un seguidor (aunque sea de lector).
- Que entre los miembros de un grupo haya intereses comunes y pertinentes que den origen y fortalezcan esa relación de trabajo.

4 | Cómo y cuándo interactuar con los grupos de trabajo

4| Cómo y cuándo interactuar con los grupos de trabajo

Una vez determinados cuáles deben ser nuestros grupos de trabajo dentro de la Red Social Corporativa, debemos responder al **cómo** y al **cuándo interactuar** con ellos.

Conviene recordar que la creación de un grupo debe estar motivada por la existencia de una o más causas objetivas por las cuales es interesante pertenecer a él, con lo cual, cuando se produzca alguna noticia o evento relativo al grupo o a su temática, deberá de ser compartido y un motivo para interactuar en el grupo.

Un grupo de trabajo tienen como objetivo compartir conocimiento entre sus miembros, por lo que todo aquello que afecte a un determinado grupo deberá ser puesto en común.

Además, debemos tener en cuenta que los grupos no dejan de estar compuestos por personas, con lo cual debe haber en su funcionamiento interno una parte de comportamiento social y humano.

En cuanto al **cómo** interactuar en los grupos de trabajo deberá primar:

- Como canal de emisión y transmisión de información.
- Como canal para compartir la documentación necesaria para el cumplimiento de las tareas encomendadas al grupo.
- Como canal de *brainstorming* y generación de opiniones, fomentando el pensamiento crítico y buscando puntos de vista distintos para obtener mejores resultados y decisiones.

Trabajo en equipo, generación de talento, mejora continua, serán los objetivos principales a la hora de interactuar en los grupos.

El componente social debe estar presente mediante:

- Educación en el trato, saludos (cuando proceda) de bienvenida y despedida.
- Generación de clima laboral adecuado.
- Respeto a las diferentes opiniones.

En cuanto al **cuándo** interactuar en los grupos de trabajo, debemos relacionarlo con el cómo.

La interacción será necesaria cuando surja alguna información, noticia o nueva aportación referida a la temática del grupo correspondiente. Los grupos se realizan para que en ellos prime la rapidez en la transmisión de la misma con lo cual, en el momento en el que surja alguna aportación, lo adecuado es compartirlo en el grupo con la mayor brevedad posible.

En ambos casos, cómo y cuándo interactuar, se darán tres circunstancias que pueden motivar a ello:

- Cualquier información o aporte que pueda afectar a la organización en general, pero que deba ser transmitida únicamente a los miembros de un grupo.
- Cualquier información o aporte referida a la temática del grupo de forma concreta y directa.
- Cualquier información personal de miembros del grupo o de fuera del mismo que pueda afectar al funcionamiento de la organización y/o grupo.

5 | Interacciones interdepartamentales y con otros cargos de la empresa

5 | Interacciones interdepartamentales y con otros cargos de la empresa

La mejor manera de aprender a usar la Red Social Corporativa y de crear dinamismo es mediante la observación del comportamiento de los empleados más proactivos y la imitación de las prácticas más saludables.

Tanto jefes como empleados deben actuar sin miedo ni vergüenza, todos los miembros de la red pueden aprender de otros y realizar aportaciones útiles al resto.

De otra manera, sus carencias o desconocimiento pueden dejarles en evidencia en otro momento.

Es importante que los **directivos** que están “arriba” en la jerarquía de la empresa comuniquen en primer lugar los objetivos que se buscan con la implantación de la red y que compartan de forma habitual los avances y los hitos relacionados con ellos. Son los primeros que deben dar ejemplo. Deben cambiar sus paradigmas y aprender que **las Redes Sociales Corporativas provocan un estilo de comunicación más abierto y enriquecedor y simplifican la comunicación.**

Una Red Social Corporativa potencia y ayuda a mejorar relaciones y comunicaciones mediante interacciones entre compañeros, incluso entre aquellos que pertenecen a diferentes áreas o departamentos.

Con las **relaciones entre compañeros de diferentes áreas o departamentos** se potencia el acercamiento, facilitando compartir algunos temas personales de forma menos distante como compartir un acontecimiento (boda, nacimiento...), dar la bienvenida a compañeros nuevos que acaban de incorporarse, presentar al resto de departamentos a las nuevas incorporaciones, etc.

Antes de comenzar a mantener una “relación” con compañeros de otros departamentos, puede ayudarnos leer su **perfil corporativo** para conocerle un poco mejor.

Dentro de la red, debemos detectar quiénes son los líderes de opinión, aquellos que, independientemente de su cargo, influyen y crean movimiento, e interactuar con ellos todo lo que nos sea posible realizando todas las aportaciones que podamos e incluso, participando en *brainstorming*.

Si dos o más departamentos comparten proyectos o clientes, es interesante crear **grupos de trabajo** para puestas en común, que no involucren al resto de departamentos, con el fin de funcionar como un único equipo.

Si es necesario comentar o dar información confidencial sobre clientes, proveedores o colaboradores, debemos analizar primero quién debe leer esa información (no todos los componentes de la red han de tener accesible información confidencial) y valorar si es una información que ha de hacerse pública, ha de compartirse sólo en grupos de

trabajo, o incluso, ha de enviarse nada más que a unas cuantas personas mediante un mensaje privado.

A la hora de publicar **contenidos** que vayan **dirigidos a directores de departamentos o cargos superiores**, debemos perseguir no hacer perder el tiempo a nadie, publicando sólo contenidos que sean relevantes, facilitando la lectura con mensajes directos y sintéticos, indicando si son hechos u opiniones y proporcionando las fuentes pertinentes. Los directivos y cargos por su parte, en una Red Social Corporativa deben olvidarse del argumento de “falta de tiempo” y dedicarle un tiempo al día a la misma, manteniéndose al día de lo que en ella acontece.

Aquellos puestos que disponen de una secretaria o tienen aspectos relacionados con la comunicación delegados en terceros, en el caso de las redes sociales han de **gestionar ellos mismos su participación, sus respuestas, comentarios y mensajes**, cada uno ha de ser uno mismo en la red, independientemente del cargo que ostente.

En función del cargo...

- **Como líder de departamento o empresa:** promueve iniciativas que ayuden y formen al resto del equipo.
- **Como miembro de equipo:** aporta tus iniciativas al resto.
- **Como miembro de la organización:** pide, proporciona y recibe *feedback* sobre cualquier aspecto relevante, inter o intradepartamental.

Comparte información con otros departamentos que ayuden a **corregir defectos, eliminar fallos y aprender de los errores**.

Respecto a los **departamentos tecnológicos** de las organizaciones, tienen mucho que aportar a todos los miembros, y pueden proporcionar mucha ayuda. Se les debe involucrar todo lo posible y convertirles en un miembro más de la red, no solo en un departamento de soluciones técnicas a problemas.

Con una Red Social Corporativa se facilita un espacio virtual que permite que todos los miembros de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, especialidad y experiencia, aporte opiniones, ideas, sugerencias, feedback, proactividad y donde todos escuchan a todos, funcionando como un único equipo.

Resumiendo este punto, en una Red Social Corporativa se debe:

- Comunicar los objetivos que se persiguen con la implantación de la red.
- Actuar sin miedo ni vergüenza.
- Identificar miembros de cualquier departamento expertos en sus áreas.
- Identificarnos como expertos en el área en el que podamos aportar.
- Potenciar el acercamiento a otros miembros, e informarnos de sus perfiles corporativos.
- Detectar líderes de opinión.
- Crear grupos de trabajo interdepartamentales.
- Analizar y valorar con quién compartimos información confidencial.

- Publicar contenidos relevantes.
- Dedicar un tiempo diario a mantenerse al día de lo que acontece en las red.
- Gestionar uno mismo sus comunicaciones y participación en la red.
- Promover y aportar iniciativas.
- Pedir, proporcionar y recibir *feedback*.
- Utilizar la red para detectar y corregir fallos, y aprender de errores cometidos.
- Involucrar a los departamentos tecnológicos.

6 | Información interna para tratar y compartir

6 | Información interna para tratar y compartir

En una Red Social Corporativa, uno de los principales objetivos es aminorar la pérdida del *know-how* de la organización, y aumentar la velocidad de acceso al conocimiento.

Las herramientas sociales intracorporativas permiten que haya fluidez en el **conocimiento de la empresa**, que se comparta, se conserve y sea fácilmente recuperable y accesible a toda la organización.

La información que debemos tratar y compartir en una red social interna es:

- 🌈 **Ideas.** Todos los miembros de la organización que tengan acceso a la red social pueden poner a disposición de todos los miembros nuevas ideas, opiniones y sugerencias, relacionadas con la organización, sus productos y sus servicios.
- 🌈 **Proyectos.** Puesta en común tanto de los proyectos nuevos, como de los vigentes, y de los resultados de los finalizados.
- 🌈 **Logros y Éxitos.** Toda experiencia de éxito es siempre una información digna de ser compartida con el resto de la empresa. Aquellos logros que se comparten por quien los obtiene, ayudan al resto a obtener los suyos propios partiendo de una referencia.
- 🌈 **Información externa.** Enlaces de artículos y noticias, estudios, enlaces de post de blogs, ponencias, y cualquier información pública relacionada con la organización, sus productos y servicios, la competencia, referentes de otros ámbitos...
- 🌈 **Documentación interna.** Toda la documentación de la organización. Tanto aquella documentación que sirva para resolver situaciones, como aquella que sirva para una toma de decisiones, o aporte mayores y mejores conocimientos a los miembros.
- 🌈 **Información de ayuda.** Tanto la información de ayuda técnica interna, como la que pueda servir para ayudar a un cliente o proveedor a través de alguno de los miembros de la red.
- 🌈 **Dificultades.** Si compartimos las dificultades con las que nos estamos encontrando, no sólo detectaremos aquellos que están en la misma situación, sino que quienes tienen conocimiento y capacidad para ayudarnos pueden proporcionar esa ayuda a todos a la vez, y dejar la información accesible para futuras situaciones parejas.
- 🌈 **Noticias corporativas y cambios en la organización.** Los cambios organizacionales pueden ser comunicados a todos los miembros a través de la red, e incluso, obtener *feedback* de los mismos, así como de las noticias relativas a la empresa.
- 🌈 **Actos Internos.** Tanto la convocatoria a los mismos, como la información sobre lo sucedido y tratado en los mismos una vez finalizados.

- 🌈 **Momentos o situaciones críticas.** Demuestran por parte de la organización una voluntad de transparencia hacia todos los miembros de la red y de la compañía.
- 🌈 **Complementos.** En una Red Social Corporativa debemos leer las aportaciones de los demás, y si tenemos información que pueda enriquecer algo compartido por otros debemos añadirla.
- 🌈 **Formación.** Tanto la información que tengamos o encontremos, como material formativo y documentación que pueda ayudar a todos o parte de los miembros de la red.
- 🌈 **Reconocimientos.** Hacer público un reconocimiento o una felicitación a algún miembro de la organización, por un logro obtenido o un trabajo bien hecho.

Además, en la medida de lo posible, es recomendable utilizar la sintaxis y protocolos 2.0 a la hora de compartir información. Estos protocolos implican una **escritura correcta**, evitar escribir en mayúsculas o con ortografía SMS, erradicar el lenguaje grosero, transmitir de manera **directa, sencilla y eficaz**, acompañar cada mensaje de los **enlaces** pertinentes para incluir información relacionada y los **términos o palabras clave** que caractericen el contenido y sirvan para identificarlo y recuperarlo a posteriori, si se desea, con el símbolo # delante (modelo *hashtag* o etiqueta prototípica en la red social Twitter).

7 | Optimización del perfil corporativo

7 | Optimización del perfil corporativo

El perfil profesional es lo primero que leerán de nosotros nuestros compañeros, superiores, directivos de nuestra empresa (nos conozcan o no), seleccionadores (internos o externos), partners, clientes... por lo que debemos disponer de un buen perfil corporativo y dedicarle el tiempo necesario para que capte el interés de quien lo lea.

Debe ser un resumen de nuestros conocimientos, aptitudes y trayectoria profesional, pues se trata de un escaparate propio, tanto dentro de la empresa como de cara a clientes y otros contactos externos.

El perfil dentro de una Red Social Corporativa servirá, entre otros, para desentrañar el "quién es quién" dentro de la organización. Además, aportará visibilidad sobre la experiencia y conocimientos de cada empleado para poder potenciar y promocionar el bagaje profesional de cada uno en caso de que sea necesario.

En el perfil se deben destacar las capacidades, competencias, habilidades, logros obtenidos y formación que tenemos, y para optimizarlo es recomendable:

- **Olvidarnos de hacer un mini CV.** No es un currículum lo que mostramos, es un resumen de nuestra "vida" profesional que debe transmitir la información principal sobre nuestra experiencia, así como todo aquello que podemos aportar.
- **Usar orden cronológico inverso.** Tanto en la formación obtenida como en la trayectoria profesional, reflejar desde lo más reciente a lo más antiguo, pero con información concisa y concreta.
- **Utilizar siempre frases claras, cortas y concisas.** Todo lo que queremos reflejar deberíamos hacerlo en un solo párrafo y utilizar definiciones comprensibles para cualquiera.
- **Usar palabras clave.** Las que te identifiquen. Aquellas que un posible seleccionador interno, un superior o un cliente potencial utilizaría para buscar a alguien como tú.
- **No confundir profesionalidad con ser aburrido.** Podemos darle un ligero toque de humor u originalidad si procede.
- **Ser honestos.** Si vendemos unas aptitudes, experiencia y capacidades mayores a las que tenemos, y llegado el momento no somos capaces de demostrarlas, perderemos toda credibilidad.
- **Posicionarnos.** Al hablar de nuestras especialidades, tenemos la oportunidad de posicionarnos como queremos que se nos vea. Debemos priorizar qué queremos que lean de nosotros, elegir el atributo que nos distingue, y resaltarlo.

- **Mantener el perfil actualizado y completo.** El perfil debe estar siempre actualizado y completo, y cada vez que nuestra situación sufra un cambio profesional o de formación obtenida, debemos mantener el perfil actualizado.
- **Ser siempre como eres.** Es importante presentarse en el perfil como si fuera una presentando en persona a quién está leyendo.
- **Ser fácilmente identificable.** Utilizando también el nombre por el que nos conozcan habitualmente en el entorno laboral, aunque sea un diminutivo.
- **Poner foto.** Se debe incluir una foto lo más actual posible, evitando fotos en grupo o en la que no se distinga bien la cara.
- **Reflejar nuestras aptitudes y fortalezas.** Todas aquellas que puedan aportar valor, como por ejemplo: proactividad, movilidad, facilidad de trabajo en equipo, orientación a objetivos, etc.
- **Resumir los logros profesionales alcanzados.** Aquellos que sean acordes con nuestro puesto de trabajo y lo que podríamos aportar dentro de la organización.