



La cultura digital y su impacto sobre la gestión de Recursos Humanos¹

Hugo D. Ojeda

Doctor en Ciencias Sociales (UNGS).
Magíster en Ciencia Política y Sociología (FLACSO).
Licenciado en Sociología (USAL).
Socio y consultor en "Arquitectura Organizacional y Talento": www.aoytalento.com
Integrante del Comité Asesor de ADRHA (Asociación de Recursos Humanos de la Argentina).
Dirección de mail: hugo.d.ojeda@gmail.com

Introducción

Próximamente se celebrará un nuevo Congreso de ADRHA (Asociación de Recursos Humanos de la Argentina) y su temática de convocatoria está referida a la "cultura digital". Por ello es que se propone aquí, a manera de introducción, una reflexión sobre los puntos de confluencia entre la Cultura Digital y la gestión de Recursos Humanos.

El artículo se estructura en dos segmentos claramente diferenciados: Por un lado, el fenómeno propiamente social de la revolución digital y su impacto en los individuos y las organizaciones. Por otro lado, se analizarán algunas implicancias de dicho fenómeno sobre la gestión de Recursos Humanos, poniendo especial foco en la gestión del compromiso y la retención, la gestión del talento y la gestión del desempeño.

Las evidencias de época

1. Digital

Paradójica trayectoria ha tenido la palabra "digital", que ha pasado de referirse a los dedos del ser humano a atravesar el mundo de las matemáticas (números dígitos) y terminar en el ámbito de la tecnología. También cuesta creer que la idea de "digital" se refiera a una disposición binaria de series de unos y ceros (Chatfield, 2012). Justamente un mundo que se caracteriza por su complejidad es impactado de manera decisiva por caracteres...binarios.

La palabra "digital" ha adquirido una enorme densidad en los últimos años. Es uno de esos términos que Raymond Williams (2000) incluiría dentro del listado de las *palabras clave* que representan los debates sobre cultura y sociedad de la época contemporánea. David Abrahamson (2000)² de la *Northwestern University* publicó en el año 2000 una temprana reseña que recoge más de 450 ítems alusivos a la cultura digital.

En los últimos años, la idea de lo digital ha pasado de una concepción de herramienta tecnológica a la de "ser digital" (Negroponte, 1995), es decir, de una cuestión herramental se pasó a otra de

¹ Artículo escrito en agosto de 2016.

² Al respecto: <http://aejcmagazine.arizona.edu/Journal/Fall2000/Abrahamson.pdf>

naturaleza ontológica. La tecnología digital ha penetrado en casi todas las dimensiones de la vida de los seres humanos hasta constituirse en un fenómeno social. De la mano de una especie de enorme retroalimentación, el proceso de globalización ha ido extendiéndose acompañando crecientes niveles de madurez en la utilización de la tecnología digital. Tanto la informatización bancaria como la profundización tecnológica de los entretenimientos y de los medios han contribuido enormemente a esta “digitalización social”. Es necesario sumar a esto la irrupción de la computadora en los hogares y la penetración de las redes sociales en todos los estratos sociales. Un estudio de 2013 muestra que el usuario americano promedio verifica su *smartphone* cada seis minutos y medio y hasta 150 veces por día³.

Desde principios de siglo (Prensky, 2001) se habla de nativos e inmigrantes digitales. Los principales rasgos a la hora de explicar las diferencias generacionales (Generación X, Generación Y) están asociados al encuentro con la tecnología digital aunque, como se señaló más atrás, estos límites se han convertido en borrosos.

2. Estadísticas sociales

El uso de la computadora y el recurso a las redes sociales ha explotado en los últimos años. Posiblemente desde mediados de los noventa ha ocurrido una revolución en el uso de las herramientas digitales.

<http://www.internetworldstats.com/> es un sitio que permite acceder a la información más relevante sobre el uso de las herramientas digitales. El porcentaje de crecimiento en la penetración del uso de internet de la población ha sido de más del 2000% en América Latina⁴ y Argentina está por encima del promedio, siendo su porcentaje de penetración un 80 %⁵.

Un estudio enfocado sobre los *GenZers* (generación Z, adolescentes entre 13 y 18 años) mostró que el 44 % de este grupo, en USA, nunca se desconecta⁶ y un 25 % de estos *teenagers* a los cinco minutos de despertarse y levantarse ya están utilizando su *smartphone* o cualquier otro dispositivo digital (Colbert et al.2016).

El sitio www.wearesocial.com publicó su informe anual *Digital 2016* que refleja el estado de situación de las tendencias sociales, digitales y de uso de tecnología móvil a lo largo y a lo ancho del mundo. Argentina, de acuerdo a estas estadísticas, está por encima del promedio mundial en materia de penetración de la Internet y muy cerca de estándares como el de Francia y de Estados Unidos (80% de la población del país es activo usuario de Internet). El tiempo que los usuarios pasan utilizando internet pone a la Argentina (4,7 horas por día) entre los *top five*, sólo superada

³ Al respecto: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2276752/Mobile-users-leave-phone-minutes-check-150-times-day.html> .

⁴ <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

⁵ <http://www.internetworldstats.com/stats2.htm>

⁶

http://www.wikia.com/Generation_Z:_A_Look_at_the_Technology_and_Media_Habits_of_Today%E2%80%99s_Teens

por Brasil, Filipinas, Sudáfrica y Tailandia. De la misma manera, Argentina es uno de los cinco países con el mayor promedio de cuentas activas como porcentaje de la población (62 %) y está entre los cuatro primeros a nivel mundial en cuanto a tiempo (en horas) que los usuarios están utilizando redes sociales.

3. Las transformaciones digitales en las culturas organizacionales

Las organizaciones han comenzado, desde hace un tiempo atrás, a dar los primeros pasos para constituirse en constelaciones culturales digitales. Colbert et al. (2016) aluden a la “fuerza de trabajo digital” para describir al colectivo compuesto por los nativos e inmigrantes digitales en el ámbito del mundo del trabajo. Esta fuerza de trabajo está caracterizada por su “fluidez digital”⁷, término que se refiere a su capacidad para manejar información, construir ideas y utilizar tecnología para lograr metas estratégicas. La fuerza de trabajo *digital*, por lo tanto, no se limita a los *nativos* digitales, ya que los propios *inmigrantes* digitales han alcanzado altos niveles de *fluidez digital* lo cual hace que esta característica atravesase a las diferentes generaciones (Colbert et al. 2016:732).

Kane et al. (2016) describen los esfuerzos estructurales de muchas empresas por incorporar roles específicos con orientación digital, tales como *Chief Digital Officers*, *Digital Engagement Managers*, *Digital Marketing Managers*, o los más conocidos *Community Managers* entre otras posiciones. Un estudio que llevó a cabo la firma de consultoría Deloitte y el MIT *Sloan Management Review* (2016), citado por Kane et al. (2016), señala que sólo un 44 % de las grandes empresas globales que participaron en su investigación (3700 ejecutivos y gerentes de empresas en 131 países y 27 industrias) reconocen que están adecuadamente preparadas para enfrentar los desafíos de la disrupción digital.

Causalidades de doble vía

Se ha generalizado en el mundo del *management* la idea de pilotear el “cambio cultural” hacia una organización digital. Esto significa hacer que los empleados se ajusten o adecuen a las organizaciones digitales. La duda es si son los individuos los que deben “digitalizarse” o si son las organizaciones las que deben hacerlo. Posiblemente no sea “una cosa o la otra” sino que, como es de esperarse para un mundo complejo, sean ambas. Por de pronto ya ha podido verse que la sociedad se ha digitalizado, y eso marca un indicio del camino a recorrer.

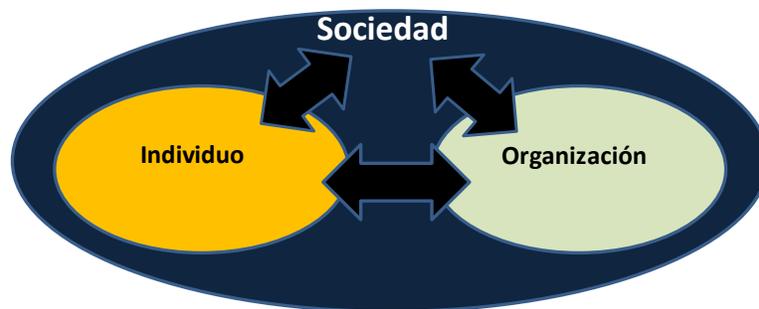
Las organizaciones están enfocando mucho de sus esfuerzos en lograr transformaciones digitales. Detrás de esto hay una asunción de que las organizaciones tendrían una estrategia digital como punto de partida y que, como consecuencia de esto, deben convencer a los ejecutivos clave y a toda la dotación para que se alineen con esta perspectiva. Este abordaje es el camino que va de la estrategia a las personas. En esta mirada es posible entrever la idea de que los individuos se “digitalizan” culturalmente en el mundo del trabajo. Es posible que este enfoque deba ser

⁷ Una muy interesante nota de Alejandra Ferraro, de Accenture, nos ilustra acerca de la “fluidez digital”: <http://www.lanacion.com.ar/1889832-la-fluidez-digital-una-virtud-que-da-acceso-al-empleo> .

cuestionado: Las personas no se digitalizan en las empresas, sino que es en la sociedad y en su entorno más amplio donde ocurre este cambio cultural. Argumentos de esto han sido presentados al inicio de este artículo.

Es importante reconocer las interfaces entre la sociedad, los individuos y las organizaciones. Los individuos son productos y generadores de la sociedad, así como las organizaciones son impactadas por los grandes cambios de la sociedad. Dentro de esos cambios están tanto las revoluciones tecnológicas como las grandes tendencias sociales.

No es la sociedad la que explica de manera mono-causal a la tecnología, ni ésta explica a aquélla. Más bien, los intersticios entre sociedad y tecnología se han fusionado hasta el punto de poder concebirlos como entidades socio-naturales (Sibilia, 2009) donde lo orgánico ha dado lugar a lo post-orgánico⁸. La realidad, entonces, es un complejo entramado de individuos, sociedades y tecnología (Latour, 2008) donde lo tecnológico no es una dimensión aparte con respecto a la sociedad, sino que está incluido en ella. El fulgurante lugar que la biotecnología ha obtenido en el mundo de las grandes tendencias tecno-sociales, con debate incluido sobre el sentido de la vida, el consumo orgánico y los cultivos transgénicos, en realidad lleva implícito el pleito acerca de si la



sociedad se encuentra en la etapa de la preeminencia de la tecnología sobre la vida, o de la vida sobre la tecnología (Rifkin, 1999).

Resultaría preocupante suponer un simple esquema lineal donde el acto primero sea el fenómeno

tecnológico digital y la consecuencia de ello sea la cultura digital. Más bien hay fenómenos concomitantes que se han ido conformando de manera compleja. Incluso se ha postulado que entre la tecnología y la cultura se debería destacar que la tecnología digital es el producto de la cultura digital, mejor que un *vice-versa* (Gere, 2008:17).

El filósofo francés Gilles Deleuze y la periodista francesa Claire Parnet sostienen que los aspectos técnicos son primeramente sociales, y luego técnicos:

“Un agenciamiento nunca es tecnológico, sino que es precisamente lo contrario. Las herramientas presuponen siempre una máquina, y la máquina, antes de ser técnica, siempre es una máquina social. Siempre hay una máquina social que selecciona o asigna los elementos técnicos empleados” (Deleuze y Parnet, 1980:80).

⁸ Es posible citar ejemplos tales como los cuerpos biónicos, las relaciones sociales “virtuales” y la consecución de clímax erótico con la prescindencia del encuentro físico.

Entonces, la dimensión digital no se refiere a los meros efectos de la tecnología, sino que expresa una manera de pensar y actuar que se encarna en el proceso de desarrollo tecnológico.

Cultura digital

El impacto de la experiencia de los seres humanos con la tecnología digital ha dado lugar a una nueva configuración cultural que ha dado en llamarse “cultura digital”. Si bien podrían hacerse precisiones para diferenciar entre *ciberculturas* y *culturas digitales* (Lago Martínez, 2015) sus límites continúan siendo borrosos.

La “cultura digital” da cuenta de una configuración de ideas, perspectivas, concepción mental y paradigma que describe la manera de actuar y de pensar de los nuevos actores en los entornos organizacionales. Tal como se señaló anteriormente, la “cultura digital” es el producto de diversas fuentes, una de cuyas vertientes es la tecnológica que no debe ser entendida como la única. La dimensión tecnológica ha sido, por supuesto, uno de los catalizadores que han contribuido a la configuración cultural que se denomina “digital”. Los cimientos de la cultura digital se han consolidado a lo largo de la década del noventa y en los primeros quince años de este nuevo siglo se han asentado hasta el punto de convertirse en una constelación cultural.

1. En la sociedad

Los intersticios entre lo tecnológico y lo social han llevado a sostener la emergencia de una nueva sociedad, más “líquida”, que Zygmunt Bauman (2006) caracterizó como aquella en la que las condiciones de actuación de sus miembros cambian antes de que las formas puedan consolidarse en unos hábitos y en una rutina determinada, produciendo situaciones no duraderas e inestables y personalidades volátiles, hedonistas y egoístas. Esto tiene implicancias en la generación de relaciones efímeras (crisis de la familia clásica, crisis de las instituciones, crisis de representatividad, crisis del compromiso laboral). El símbolo de este panorama “líquido” es el **zapping** y la posibilidad de “salir” con un **click**. La idea de lo “digital” fue **cooptada** por este paradigma de lo efímero, de lo pasajero, y luego comenzó a darle forma a otras aristas, que comenzaron a cobrar sentido en lo que hoy se denomina “cultura digital”. Dicho de otro modo, la sociedad ha apelado a la **metáfora** de lo digital para explicarse y reconocerse en esta nueva época.

Las redes sociales han sido una poderosa herramienta para despertar movimientos sociales que tuvieron fuerte efecto sobre la sociedad y sobre la política. El caso de los grupos 15-M (Indignados) en España o el de Occupy Wall Street en Estados Unidos. También la Primavera Árabe: Egipto, Irán, Libia, Bahrein, Túnez, Yemen, Marruecos y Siria dan cuenta de la importancia de las redes sociales para la transformación social. Esto lo han sabido los turcos, que prohibieron Facebook al momento del Golpe de Estado fallido de hace unos meses.

Ciclos de tiempo cada vez más **cortos** (para los proyectos, para la supervivencia de las organizaciones⁹, para las marcas, para los conocimientos) explican la urgencia y perentoriedad de las cosas. Esto lleva a miradas más **superficiales**. Lipovetzky (2011) hace unas décadas, vaticinó que el ser humano estaba entrando en la era de los deportes “superficiales”, como el surf, el skating, ampliamente preferidos por las generaciones emergentes. Los nuevos individuos buscan impresiones vívidas y cautivantes que capturen la atención de los demás. Esto también se conecta con la **dificultad para instalar perspectivas de largo plazo**, ya que prevalecen las miradas orientadas al presente y al disfrute del momento (lo que dura un “click”), lo que también se ha denominado el **hedonismo** de las nuevas generaciones.

La idea de **navegación** (como en el entorno digital) tiene su correlato en los compromisos efímeros de las personas y también en la construcción de ciudadanía más globales que locales. Los nuevos jóvenes no quieren asentarse en espacios limitados y restringidos, sino que aspiran a recorrer todo el mundo (como los “náufragos” de los sesenta). Al respecto, la tecnología y la velocidad de las conexiones han ayudado.

La idea de **velocidad** se ha convertido en un ideal. Los navegantes de la red no toleran demoras y una conectividad débil provoca angustia. La idea de “tiempo” es resignificada al enfrentarse con la urgencia que el ser humano exige de la tecnología: un congelamiento del contexto para acelerar los tiempos de operación en la red tiende a aislar a los individuos, llevándolos a un mundo virtual con sus propias categorías temporales. La colaboración **virtual** se ha convertido en una de las



prácticas más extendidas en el mundo digital. Se comparten ideas y se produce colectivamente a pesar de las distancias y la separación física. Las estrategias que se utilizan para insertarse en nuevos grupos y ser considerados por los demás se han sofisticado. Las nuevas plataformas permiten feedback inmediatos, objetivos y desafíos a lograr que impulsen la participación y la motivación. Por ejemplo, investigadores del *Stanford's Virtual*

Human Interaction Lab explorando los beneficios del mundo real de un mundo inhabitado como el *Second Life* señalaron que la experiencia colectiva de trabajar con avatares tridimensionales provee beneficios socio-emocionales (*Future Work Skills 2020*, 2011).

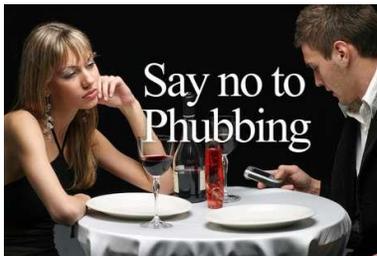
El filósofo y sociólogo francés Jean Baudrillard (1993) analizó el fenómeno de la virtualización llevándolo a postular la muerte de la realidad. Son los medios (y las redes sociales) los que

⁹ Reeves, Levin y Ueda en la *Harvard Business Review* de Enero-Febrero de 2016 probaron que el promedio de edad de las empresas americanas se ha reducido 20 años en los últimos cuarenta años.

presentan la realidad en sí misma. La realidad es la de los *media* y no la que se puede ver de manera tangible. La verdadera realidad, reflexionando filosóficamente sobre el hombre posmoderno, es la virtual. Para Baudrillard este apogeo de lo virtual supone un individualismo en fuga a través de las prótesis y los lenguajes de las tecnologías de la información y la comunicación (Gaytán Santiago, 2014).

Esto ha devenido en la **virtualización** de las relaciones, provocándose una crisis por la necesidad de **empatizar**. Colbert et al. (2106:733) han resaltado la tendencia decreciente de los niveles de empatía a medida que ha crecido el uso de la tecnología digital.

La nueva palabra de moda es **phubbing**, que describe el acto de mantener contacto visual mientras se chatea o chequea un mail¹⁰. Esto significa una atención parcial -si no fuertemente



limitada- al interlocutor mientras se atiende al *smartphone* y ni qué hablar de la afectación de la seguridad vial. Esto se ha agravado en los últimos tiempos con el avasallante paso del redivivo *Pokémon Go*. En “*Alone together*”, la psicóloga Sherry Turkle (2011), del MIT, se ha manifestado fuertemente contra los peligros de esta orientación que ha afectado de manera decisiva la relación entre los seres humanos.

En una cultura digital no hay “distancias” físicas: todos están cerca (pero lejos), esto ha revolucionado la concepción del **trabajo en equipo**, que ahora debe ser concebido en términos virtuales¹¹.

Finalmente, es importante destacar la dimensión más individual y fisiológica del impacto de la cultura digital. Existe una corriente de pensamiento que ha puesto el énfasis en lo que ocurre en el cerebro humano a causa de la experiencia digital. La *neuroplasticidad* (Prensky, 2001) es el proceso por el que las células cerebrales son moldeadas, fortalecidas y refinadas por las experiencias individuales. La cultura digital, por lo tanto, produce un recableado de los cerebros expuestos a dicho entorno. Esta experiencia no debe ser entendida como exclusiva de los *nativos digitales* ya que el cerebro maduro también continúa siendo flexible (Small y Vorgan, 2008:59) hasta el punto de ser maleable y plástico a lo largo de toda la vida. Este dato es muy importante a la hora de pensar la posibilidad de cambio y desterrar la idea de que los individuos de mayor edad ya no pueden cambiar.

Prensky (2001) sistematiza las características de los nativos digitales, que permite entender los signos de los nuevos tiempos:

- Quieren recibir la información de forma ágil e inmediata.
- Se sienten atraídos por multitareas y procesos paralelos.
- Prefieren los gráficos a los textos.

¹⁰ Al respecto: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/tecnologia/phubbing-ignorar-telefono-2671789>

¹¹ Los nuevos enfoques de liderazgo (p.e. *Weadership*) ponen el acento en el carácter social, más que formal, de la gestión en las organizaciones.

- Se inclinan por los accesos al azar (desde hipertextos).
- Funcionan mejor y rinden más cuando trabajan en red.
- Tienen la conciencia de que van progresando, lo cual les reporta satisfacción y recompensa inmediatas.
- Prefieren instruirse de forma lúdica a embarcarse en el rigor del trabajo tradicional.

2. En las organizaciones

Lo digital como **metáfora** ha impactado, por supuesto, al mundo del trabajo en las organizaciones.

En general, la mirada de lo digital como una amenaza ha estado presente desde los inicios de la llamada “cuarta revolución industrial”, poniéndose el foco en la eventual cantidad de puestos de trabajo que podrían perderse a consecuencia del impacto digital¹². También en los negocios se habla del “momento Uber” de los bancos¹³ por la manera en que están siendo superados por las organizaciones con tecnología digital.

También ha habido un abordaje de la experiencia digital de las organizaciones a partir de un enfoque crítico. Así, a partir de la mirada del filósofo coreano Byung-Chul Han (2012) se señala que el actual *animal laborans* se explota a sí mismo y sin necesidad de coacción externa (Forte, 2015). Se explica que los nuevos individuos, fuertemente motivados por impulsos, incentivos e información, se auto-explotan en el marco de un falso sentido de libertad. Por ejemplo, desde esta mirada crítica, el *multitasking* es visto como una regresión “ya que es una capacidad extendida entre los animales salvajes, en la lucha por la supervivencia, obligados a distribuir su atención en diversas actividades simultáneas como alimentarse, proteger el botín, cuidar las parejas sexuales y la cría” (Forte, 2015:29).

En términos positivos, las organizaciones caracterizadas como “digitales” han interiorizado el feedback de los clientes, facilitando la conformación de culturas aprendientes, sobre todo, cuando el feedback es instantáneo y frecuente. Los datos acumulados por este tipo de retroalimentación permiten a las organizaciones conectarlos con los resultados, vía *analytics*, e identificar los mejores caminos para lograr los mejores impactos.

Por otro lado, la lógica de mercado se ha instalado casi definitivamente en las organizaciones digitales, ya que el principio de “cliente-proveedor” posiblemente haya adoptado la modalidad de “el empleado como consumidor”. La idea del “*employee value proposition*” devino en un menú de ofertas a los “empleados-consumidores”¹⁴.

¹² Al respecto: <http://www.automaticaeinstrumentacion.com/es/notices/2016/06/bienvenida-la-sociedad-digital-o-no-43970.php#.V7CNyvnhDIV>

¹³ Al respecto: <http://www.thriveinasia.com/writings/2016/3/26/digital-transformation-is-hr-even-part-of-the-conversation>

¹⁴ La *consumerization* de la fuerza de trabajo tiene una consecuencia posiblemente no deseada en la gestión de Recursos Humanos, que es la transformación del rol del área en un esquema “proveedor” cuando

También la idea de la “colaboración” se ha instalado fuertemente en las organizaciones, aunque no en todos los casos impactó sobre la consciencia de trabajo en equipo. La colaboración, como el “compartir” en Facebook, es un potente impulsor para la instalación de la *gestión del conocimiento*. Sorprendieron, no obstante, las primeras reacciones de las empresas frente al uso de las redes sociales, con controles *panópticos* que restringen su uso en horario laboral para evitar que baje la productividad¹⁵. Más bien se observa una tendencia al rescate de las redes sociales como herramientas de gestión (por ejemplo, el uso del smartphone como medio de capacitación, el de twitter como mecanismo de comunicación, Facebook como cartelera institucional, LinkedIn para reclutamiento y selección, etc).

Con base en Chatfield (2012), se proponen aquí las principales características del mundo digital. Es posible, de esta manera, identificar las contribuciones y los puentes entre lo digital-tecnológico y lo digital-social:

Digital-tecnológico	Digital-social
Internet lo conecta todo	Se derriban las barreras entre las áreas
La red es abierta y universal	El conocimiento “fluye” y todos abreven de él. Cambia la idea de “secreto”.
El poder está en controlar Internet	Se redefine la idea de “poder”. Se afianza la idea de Foucault de un “poder” que fluye, que circula.
Lenguajes digitales comunes	Ya no es posible no comunicarse. Siguiendo a Watzlawicz, la no-comunicación es un imposible.
Los datos sólo son útiles si puedes encontrarlos	La eficacia debe ser verificada, debe ser medida. Es la época de los indicadores, de los tableros de comando.
La interacción y la colaboración son un nuevo criterio global	La colaboración ya no es una opción. Las nuevas generaciones operan sólo en entornos colaborativos (p.e. Crowdsourcing).
Netiqueta: el comportamiento positivo en la red.	Hay una nueva “ética” en las organizaciones, emergente del nuevo sistema de relaciones. Los viejos códigos de ética resultan vetustos. Los nuevos trabajadores buscan más “si” que “no”.
Blogging: cualquiera puede ser autor.	Se redefine la idea de carrera. El entrepreneurship permea las organizaciones.
Chat: nuevas maneras de hablar.	La interacción es diferente e inevitable.
Compartir archivos está al alcance de un clic.	Socialización, contribución, colaboración, son las nuevas palabras.
WiFi: estás conectado donde estés	Los estándares laborales cambian. Emerge un nuevo criterio en el balance personal-laboral.
Hacking: siempre habrá quien querrá infringir las normas	Las organizaciones son desafiadas a pensar “fuera de la caja”.
Localización: la tecnología sabe dónde estás.	Cambian los criterios de seguridad y

debería ser más “socio” del negocio. Más adelante se analizarán aspectos adicionales sobre la creciente transformación en “consumidor” por parte de la fuerza de trabajo.

¹⁵ En general son asunciones sin fundamento ya que no hay habitualmente buenos mecanismos de medición de productividad en el mundo laboral. Escasean los estudios que, de manera científica, demuestren cuánto afecta a la productividad el acceso de los empleados a las redes sociales.

Digital-tecnológico	Digital-social
	privacidad (¿el panoptismo foucaultiano?).
Viralización	Hay impactos por lo que hacemos. Las organizaciones toman conciencia de las implicancias de sus actos.

Siguiendo esta misma línea, el excelente trabajo de Harshak et al. (2013) sistematiza las características de las culturas digitales: atraen ideas del mercado, se mueven por las demandas del cliente, tienen jerarquías planas, rápida toma de decisión, orientación a resultados, empleados empoderados, adoptan rápidamente las nuevas tendencias, se orientan hacia la innovación, la gente con alto potencial tiene visión, curiosidad, motivación, flexibilidad y adaptabilidad, se respira un ambiente de fuerte colaboración, existe una progresión de carrera rápida e impredecible y hay un ámbito fértil para el aprendizaje.

Un interesante punteo de asuntos emergentes de la discusión de la cultura digital de la fuerza de trabajo aparece en Colbert et al. (2016): fluidez digital, nuevas competencias: multitareas, diversidad, gestión de conflictos, asunción de riesgos, aprendizaje a través de los errores e innovación. Asimismo, aparecen aquí fuertes desafíos que deberán enfrentarse en los entornos laborales, tales como el estrés laboral, la reducción de la productividad, pérdida del compromiso, las aristas negativas de la jornada laboral extendida y su consiguiente sensación de pérdida de autonomía.

Implicancias para la gestión de Recursos Humanos

Si las culturas digitales han dejado una marca prácticamente indeleble en las organizaciones, resulta difícil suponer que no haya desafíos que deba enfrentar el área de Recursos Humanos (especialmente si la alusión es a “humanos”). Las organizaciones requieren nuevos perfiles de individuos, una nueva fuerza de trabajo, que tenga otra forma de pensar y otra forma de enfrentar los desafíos de las nuevas tecnologías¹⁶.

La búsqueda de producción teórica acerca de los puntos de convergencia entre la gestión de Recursos Humanos y la cultura digital puede llevar a resultados un tanto frustrantes, ya que hay una sobresaturación de producciones asociadas a la informatización de la función de Recursos Humanos y, más contemporáneamente, a una fuerte tendencia al *Big data* y *HR analytics*¹⁷.

¹⁶ Al respecto, un excelente documento de PWC: <https://www.pwc.de/de/human-resources/assets/people-strategy-for-the-digital-age.pdf> permite entender los desafíos de la disponibilidad de una fuerza de trabajo digital.

¹⁷ Por ejemplo, el trabajo de Boudreau y Ramstad (2007) pone foco en las tendencias cuantitativas a imprimir a la función de Recursos Humanos, algo ya anticipado por la corriente de métricas e indicadores que popularizaron autores como Fitz-Enz desde los indicadores de recursos humanos y Huselid, Becker y Beatty con el cuadro de mando de capital humano.

En un reciente documento de Accenture¹⁸ (2016) acerca de la primacía de las personas en una era digital, se ha planteado que la estrategia de poner a la gente en primer lugar sigue siendo una opción crítica y relevante. Para las áreas de Recursos Humanos, la cultura digital emergente supone varios desafíos.

En el ámbito de las relaciones laborales, la fuerza de trabajo digital plantea nuevos desafíos hasta el punto que las clásicas ideas sobre el “contrato de trabajo” deben ser revisadas. El nuevo enfoque es la flexibilidad, ya no la “flexibilidad laboral” de los noventa sino otra. Temas como el teletrabajo y el *flex time* obligan a pensar de manera diferente la forma de relación entre empleados y empleadores.

El liderazgo de una fuerza de trabajo digital debe adoptar nuevas configuraciones. Resulta difícil no preguntarse si sigue siendo efectivo el plan de acción para impulsar el clima y el compromiso mientras los ámbitos de trabajo están poblados de personas que están esperando que pase el tiempo para salir y hacer lo que realmente estas quieren hacer.

Todavía sigue siendo moda la preocupación por la “*generación Y*” y semejante énfasis encapsula todo el desafío en la cohorte de los nacidos a mediados de los ochenta. Esto sería correcto si no se observara que la digitalización cultural atraviesa las diferentes generaciones.

Sólo a los efectos de analizar las consecuencias que la nueva fuerza de trabajo digital supone para la gestión de Recursos Humanos, se proponen aquí algunas reflexiones sobre tres dimensiones relevantes: la gestión del compromiso y retención de la fuerza de trabajo, la gestión del talento y la gestión del desempeño. Por supuesto que, para evitar complejidades del texto, quedan afuera del análisis otras aristas significativas tales como la gestión del cambio, las relaciones laborales, el liderazgo y la formación.

1. Gestión del compromiso y retención de la fuerza de trabajo

Mediante la *World Wide Web* cualquier individuo puede recorrer distintas páginas web, entrar, detenerse y salir de donde quiera (Chatfield, 2012). La ritualización de esta práctica se ha asentado en el cerebro de los seres humanos, se ha institucionalizado hasta el punto de generar naufragos¹⁹. La red es abierta, por lo tanto la puerta de ingreso y salida también lo es. La Web se ha convertido en una especie de “biblioteca universal, un mercado global, un gigantesco *puzzle* de piezas informativas conectadas hipertextualmente, una plaza pública de encuentro y comunicación de personas que forman comunidades sociales”, en definitiva, “un territorio donde prima la comunicación multimedia y audiovisual, así como la diversidad de entornos virtuales interactivos” (Area y Pessoa, 2012).

¹⁸ https://www.accenture.com/t20160314T114937_w_us-en/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.PDF

¹⁹ Volviendo a la discusión sostenida en segmentos anteriores, resulta interesante la reflexión acerca de si es la tecnología digital la que formatea la mente de los seres humanos o si es la demanda de los usuarios la que va moldeando las características de los aplicativos.

El tiempo de permanencia en un sitio web es un indicador analítico clave para evaluar su performance. En estas categorías es posible advertir la idea de **compromiso** y de **retención** en un mundo digital.

La nueva fuerza de trabajo digital, por lo tanto, tiende a “navegar” (o “naufragar”) en el mundo laboral, con contratos de trabajo de corto plazo y con grandes motivaciones por conocer y recorrer el mundo, como si la agencia digital de viajes fuera un gran navegador.

La población crecientemente digital está imprimiendo su impronta en la relación con sus organizaciones. Existe un concreto peligro que el ámbito laboral se convierta en un “no-lugar” en términos de Augé (2000)²⁰ y de Michel de Certeau en “La invención de lo cotidiano”, ya sea por su transitoriedad como por el bajo nivel de identificación que representa para dicha población. Las organizaciones serían, de esta manera, espacios más que lugares.

El bajo compromiso tiene su expresión no sólo en los niveles de desempeño sino también en el compromiso de seguir trabajando. Más concretamente ¿se van de vacaciones o desaparecen de la empresa para siempre? Al respecto resulta ilustradora la nota de *Clarín* de la periodista Victoria de Masi “A los jóvenes no les interesa un trabajo para toda la vida”²¹. El artículo plantea que los nuevos trabajadores, por cierto digitales en su naturaleza, tienen la cultura del “toco y me voy”. Esta tendencia indica una especie de “consumerización”²² de la fuerza de trabajo donde los nuevos trabajadores que se incorporan a las compañías “tienen desarrollada una poderosa conciencia de consumidor y, desde este prisma se aproximan a sus empleadores. Esto significa que se consideran el centro, se sienten importantes y exigen de su compañía la misma atención con ellos que la que dispensaría una marca de consumo a sus clientes”²³. El consumidor puede devolver una mercadería, irse y no comprar nunca más en un local. Esto es fácilmente transportable a la experiencia laboral.

Richard Sennett (2006) ha señalado algunas de las características de los nuevos trabajadores de las grandes corporaciones, que no se enfocan en el largo plazo (ibid, 2006:72) sino, más bien, en términos de proyectos inmediatos. Los grupos contemporáneos no terminan de encontrarle la vuelta al lenguaje apropiado para sus impulsos, por eso sostienen un “modelo fluido”, más orientado al presente. Sennett puntualiza que los trabajadores jóvenes tienden a ser más dóciles (justamente por el bajo compromiso) y prefieren desaparecer de escena cuando están descontentos (ibid, 2006:86).

²⁰ Marc Augé (2000) define a un “lugar antropológico” como aquél que cumple con tres requisitos: son identificatorios, relacionales e históricos. Lo opuesto a ello son los “no-lugares”, es decir, puntos de tránsito y de ocupación provisional (como el banco, el cajero automático, la estación de trenes, el aeropuerto, etc.).

²¹ <http://edant.clarin.com/diario/2009/12/07/um/m-02056961.htm> . La nota es del 7 de diciembre de 2009.

²² Bertrand Dussert, VP de Transformación de Oracle (nótese lo interesante de la posición), alude a la “consumerización” de los recursos humanos (2015).

²³ Aquí se recomienda un informe de la firma española Llorente y Cuenca: http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/6/2015/12/151221_DI_articulo_tendencias_talento_2016_ESP1.pdf .

La respuesta organizacional, con estrategias de retención, toma la forma de oferta de un entorno laboral más flexible, además de la identificación de aquéllos talentos que sobresalen y que merecen tácticas más agresivas de retención. Por supuesto que existe el peligro que la “retención” sea vista como una desnaturalización de una corriente de lo efímero, del corto plazo. ¿Cómo conciliar la brevedad de los “contratos” con la necesidad de retener?

Algunas preguntas, cuyas respuestas deben enfrentarse en este nuevo entorno, son las siguientes:

- ¿Cómo crear entornos atractivos para la nueva fuerza de trabajo que permitan los más altos niveles de motivación para el desempeño?
- ¿Qué supone adaptar la gestión de Recursos Humanos para una fuerza de trabajo perfilada como “consumidora”?
- ¿Cómo hablar de “*milla extra*”²⁴ en un entorno en el que los individuos se muestran más relajados y con una altísima valoración del balance personal-laboral?

2. Gestión del talento

Los desafíos de una fuerza de trabajo digital con relación al talento proporcionan reflexiones especialmente significativas en la idea de “talento digital” propiamente dicho y también acerca de la concepción del **tiempo** en el proceso de pronóstico.

Un interesante ejemplo lo proponen Briggs y Makice (2012): la habilidad para escribir un email requiere tener una buena velocidad de tipeado, saber escribir un argumento persuasivo y saber encontrar el momento apropiado para redactarlo (sentido de la oportunidad), pero para hacer un uso productivo del Facebook, aparecen nuevas necesidades tales como elaborar un mensaje semi-público y gestionar complejas configuraciones de privacidad de la plataforma. En el marco de este ejemplo es que los autores se refieren al **digital fluency** y la distinguen de **digital literacy**. Por “*fluency*” entienden la capacidad para lograr resultados confiables a través de la tecnología digital. Una persona con “*digital literacy*” entiende qué hacer y cómo con la tecnología digital, pero no garantiza su articulación en el “cuándo” y el “por qué”. En este sentido, el alfabetismo digital (*literacy*) es un paso previo (y requerido) para la fluidez digital (*fluency*)²⁵. Esta discusión acerca de la “fluidez digital” trae a colación la temática del “talento digital”, es decir, la disposición que las organizaciones tienen de capital humano para enfrentar los desafíos de la era digital.

²⁴ “Milla extra” tiene un origen bíblico. En el marco de la crítica de Jesús a la ley del “ojo por ojo, diente por diente”, dice “quien te obligue a andar una milla vete con él dos” (S.Mt.5:41). En la época del Imperio Romano regía el “*impressment*” (reclutamiento forzado) que permitía a un soldado romano exigir a un nativo judío que cargue su equipo por una milla. De todos modos, transportado a los días actuales es factible reflexionar: Si la milla extra es el estándar ¿no supone que hay que levantar la barra de los estándares? La naturalización de la milla extra es generadora de “*burnout*”.

²⁵ Los autores (Briggs y Makice, 2012) proponen, asimismo, un interesante enfoque cuando se refieren a la “**disposición digital**”, es decir, la habilidad organizacional para crear una situación óptima para apoyar la fluidez digital individual.

Por otro lado, ya ingresando en la cuestión del tiempo y el talento digital, históricamente se pensó el potencial de los individuos en el marco de una proyección hacia el futuro. Potencial significa prospectiva y pensar a largo plazo. El potencial vertical a largo plazo (Ojeda, 2012) es aquél que indica que un individuo tiene una clara vocación de ser líder de la organización. El dilema, aquí, es cómo conciliar esta identificación temprana de los futuros líderes cuando las chances de cierta permanencia y retención se reducen fuertemente con las nuevas tendencias sociales.

No revisar los criterios de potencial en el marco de la emergencia de una nueva fuerza de trabajo digital sería suponer que nada ha cambiado en el mundo. Justamente las cohortes que van poblando y siendo mayoría en la fuerza de trabajo son las que mayor nivel de digitalización cultural tienen. Dicho de otro modo, utilizar las mismas herramientas de medición de potencial que las de hace veinte o treinta años debería conducir a error de estimación.

Es muy común centrar la identificación del potencial en algunas variables populares, tales como la capacidad de aprendizaje y la capacidad de análisis. Esto supondría una mirada genérica del potencial que no indicaría, por supuesto, si la inversión a realizar en dicho individuo tendrá retorno para la organización. Uno de los criterios para identificar el potencial de largo plazo de un individuo **debe ser** su identificación con la organización, ya que es un elemento central para pronosticar permanencia. Otra variable clave a considerar es la resiliencia, para saber si el individuo atravesará con éxito los naturales cimbronazos que le propondrá la organización.

Algunas preguntas, cuyas respuestas deben enfrentarse en este nuevo entorno, son las siguientes:

- ¿Deben redefinirse los criterios de identificación de potencial con fuerzas de trabajo digitales?
- ¿En qué sentido puede afectar el pronóstico de potencial la no consideración de la “fluidez digital”?
- ¿Cómo integrar las nuevas categorías temporales de la fuerza de trabajo digital en los clásicos pronósticos de potencial?

3. Gestión del desempeño

La temática del desempeño es una de las claves de la gestión empresarial. Apelando a la producción de renombrados filósofos, la *sociedad disciplinaria* de Foucault dio lugar a la *sociedad de control* de Deleuze, pero con la cuarta Revolución Industrial se ha pasado a la *sociedad del rendimiento* como señala el filósofo coreano Byung Chul-Han (2012).

Existe bastante consenso en cuanto a las críticas hacia la práctica de la Evaluación de Desempeño. El Informe de Tendencias Globales en Capital Humano de Deloitte del año 2015 señaló que casi el 90% de las empresas han revisado sus prácticas o están próximas a hacerlo. Un reciente artículo de la *Harvard Business Review* (Buckingham y Goodall, 2015) mostró una investigación de Deloitte que indica que casi un 60% de grandes ejecutivos de empresas sostienen que sus actuales

sistemas de evaluación de desempeño no producen ni compromiso ni más altos niveles de desempeño.

Resultaron muy comentadas las iniciativas de empresas globales tales como Accenture, Adobe, Microsoft, Motorola y Zappos que han rediseñado integralmente sus mecanismos de gestión del desempeño para hacerlos más significativos²⁶. El *Washington Post* publicó, en julio del 2015²⁷, que Accenture abandonó el tradicional sistema de evaluación de desempeño con los habituales rankings. El CEO de Accenture, Pierre Nanterme, se refirió a una “masiva revolución” que los empleados han preparado de manera paulatina en sus operaciones internas. El esquema de esta firma de consultoría pasó a enfocarse en un feedback mucho más frecuente, relacionado con los proyectos en los que están involucrados los empleados.

La revista *Fast Company*²⁸ directamente anunció en octubre de 2015 que la Evaluación de Desempeño está en vías de extinción. El artículo de Kris Duggan comienza con el anuncio de General Electric sobre la abolición del clásico modelo de “*rank and yank*” de Jack Welch.

La nueva fuerza de trabajo digital lidera esta “masiva revolución” a partir de un mayor reclamo de feedback²⁹. En el 2015 la firma Trinet publicó los resultados de una encuesta que se aplicó a unos mil empleados *full-time* nacidos después de 1980. Más del 60% es crítico de los sistemas de evaluación de desempeño, que les oscurece más que nada su propia gestión y principalmente solicitan *feedback* más frecuente.

El reclamo de *feedback* más frecuente es un ejemplo típico de esta nueva fuerza de trabajo digital. Así fue el contexto de la inserción del “me gusta” en *Facebook* (Van Dijck, 2016) que permite un **feedback instantáneo** de una idea o elemento específico publicado por una persona. Incluso, la cantidad de “me gusta” permite hacer *analytics* muy interesantes para evaluar el impacto de las publicaciones. Entonces, con la emergente cultura digital, la fuerza de trabajo reclama un feedback como el que tiene en las redes sociales: instantáneo, inmediato, franco y honesto. La performance de la publicación se mide más por este feedback y por la atención brindada a la publicación, que por el producto propiamente dicho. Ya en 2010, Meister y Willyerd, expertas en *mentoring de millennials*, propusieron en la *Harvard Business Review* la utilización de “*micro-feedback*” aplicados vía *Twitter* para asegurar los más altos estándares de desempeño.

Algunas preguntas, cuyas respuestas deben enfrentarse en este nuevo entorno, son las siguientes:

- ¿Qué es el “desempeño” para un contexto de una fuerza de trabajo digital?
- ¿Cuál es el propósito de la evaluación de desempeño en este contexto?

²⁶ Al respecto: <http://www.rhythmsystems.com/blog/six-tips-for-rethinking-the-dreaded-annual-performance-appraisal>

²⁷ <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/21/in-big-move-accenture-will-get-rid-of-annual-performance-reviews-and-rankings/> .

²⁸ <http://www.fastcompany.com/3052135/the-future-of-work/why-the-annual-performance-review-is-going-extinct> .

²⁹ <http://www.fastcompany.com/3052988/the-future-of-work/heres-what-millennials-want-from-their-performance-reviews> .

- ¿Cómo recoger las demandas de feedback frecuente e instantáneo en el proceso de gestión del desempeño?

Conclusiones

1. El fenómeno de una población crecientemente digital no debe pasar desapercibido a los representantes de la función de Recursos Humanos. No es cuestión de hacer las cosas iguales que hace veinte o treinta años. Es posible que este fenómeno social deba llevar a la función a salir de un esperable atrincheramiento cognitivo³⁰.
2. Una cuestión importante es el peligro de etiquetar las iniciativas de digitalización como de naturaleza tecnológica. La construcción de culturas digitales es un asunto que trasciende lo técnico. Es agenda de alta estrategia.
3. Con el ánimo de implementar cambios culturales, en este caso de naturaleza digital, será importante evitar la asunción de que la digitalización de los individuos ocurre en el ámbito laboral. Es en la sociedad donde está ocurriendo el cambio cultural. El foco de las organizaciones, si bien debe tener algunas aristas asociadas a la mentalidad, debe orientarse hacia los artefactos³¹ de la cultura. El artículo propone un fenómeno de doble vía, en el que hay “momentos culturales” (de internalización) tanto en la sociedad como en las organizaciones.
4. La nueva fuerza de trabajo digital requiere un nuevo enfoque por parte de Recursos Humanos. Un abordaje que tenga en cuenta las particularidades de los nuevos individuos. Esto es porque la gente piensa diferente y porque hay una nueva concepción de la autoridad y nuevos sensores para impulsar la productividad.
5. Durante muchos años la competencia clave de la función fue el dominio de la legislación laboral y los aspectos administrativos. Estas dimensiones deben continuar siendo competencias relevantes, pero aparecen nuevas que durante muchos años fueron vistas con desdén. El viejo debate de lo *soft* versus lo *hard* debería ser resuelto a partir de la consideración de que lo *soft* es *hard*.
6. Entre las características de la fuerza de trabajo digital, analizándola de manera analógica con la experiencia de las redes sociales, asistimos a una enorme experiencia de carácter líquido, de bajo compromiso y de búsqueda de cambios rápidos e instantáneos. Estos aspectos impactan sobre la gestión del compromiso y la retención y deben ser considerados de manera de no pretender luchar contra la corriente de la sociedad.

³⁰ La idea de “atrincheramiento cognitivo” tiene sus orígenes en la Sociología de la Religión, donde grandes referentes como Peter Berger (1994) y J. Martín Velasco (1999) se refirieron con dicho término a la cerrazón institucional (o funcional) que reniega de la renovación y la revisión de sus prácticas. Dane (2010), en el terreno del *management*, retomó el término para referirse a los más altos niveles en el dominio de un esquema. La fuerte esquematización de algunas profesiones y/o los más altos niveles de pericia técnica pueden conducir a atrincheramiento cognitivo.

³¹ Se utiliza el término “artefacto” en el sentido otorgado por Edgar Schein, profesor del MIT, en su clásico libro “La cultura empresarial y el liderazgo”. Los artefactos son los aspectos visibles y tangibles de la cultura. Son las cosas que se hacen, se escriben y se dicen en el marco de una organización.

7. En la Gestión del Talento, las áreas de Recursos Humanos deben revisar cuán predictivos son los conceptos y las herramientas de evaluación de potencial que se han utilizado hasta aquí. Dichos instrumentos fueron pensados y diseñados teniendo en cuenta un individuo muy diferente al de la sociedad posmoderna. La dimensión temporal, claramente diferente, es un aspecto que da cuenta de la necesidad de esta revisión.
8. Los procesos de evaluación de desempeño ya venían en crisis desde hace varios años. Si bien es posible que la idea de desempeño no haya cambiado significativamente, sí han variado las respuestas de los individuos, sus motivaciones y los impulsores hacia más altos estándares de productividad. El *feedback* es un elemento clave que aparece en los nuevos requerimientos.

Bibliografía

Abrahamson, David, "An evaluative bibliography: Digital culture, Information Technology, the Internet, the Web", en *Journal of Magazine & New Media Research*, Vol.3; no.2, Fall 2000.

Accenture, "People first: The primacy of people in a digital age", Technology vision, 2016.

Disponible en:

https://www.accenture.com/t20160314T114937_w_us-en/acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.PDF.

Area, M. y Pessoa, T., "De lo sólido a lo líquido: Las nuevas albetizaciones ante los cambios culturales de la web 2.0", en *Comunicar*, disponible en:

<http://www.revistacomunicar.com/pdf/preprint/38/01-PRE-12378.pdf>, 2012.

Augé, Marc, "Los no lugares-Espacios del anonimato: Una antropología de la sobremodernidad", Edit. Gedisa, Barcelona, 2000.

Baudrillard, Jean, "La transparencia del mal. Ensayos sobre los fenómenos extremos", Anagrama, Barcelona, 1993.

Bauman, Zygmunt, "Modernidad líquida", FCE, Buenos Aires, 2006.

Berger, Peter, "Una gloria lejana: La búsqueda de la fe en época de credulidad", Herder, Barcelona, 1994.

Boudreau, John W. y Ramstad, Peter M., "Beyond HR: The new science of human capital", Harvard Business School Press, Boston, 2007.

Briggs, C. y Makice, K., "Digital fluency: Building success in the digital age", Social Lens, Bloomington, IN, 2012.

Buckingham, M. y Goodall, Ash., "Reinventing Performance Management", en *Harvard Business Review*, pg. 40-50, Abril 2015,

Buchanan, Jennifer; Kelley, Beth y Hatch, Alicia, "Digital workplace and culture: How digital technologies are changing the workforce and how enterprises can adapt and evolve", Deloitte, 2016.

Colbert, A.; Yee, N. y George, G., "The digital workforce and the workplace of the future", en *Academy of Management Journal*, Vol.59, No.3, 2016.

Chandler, M. Tamra, "How performance management is killing performance-and what to do about it: Rethink, Redesign, Reboot", Berrett-Koehler Publishers, Oakland, Ca., 2016.

Chatfield, Tom, "50 cosas que hay que saber sobre Mundo Digital", Edit. Ariel, Bs.As., 2012.

Dane, Erik, "Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: A cognitive entrenchment perspective", en *Academy of Management Review*, Vol.35, No.4, 579-603, 2010.

Deleuze, G. y Parnet, Cl., "Diálogos", Pre-textos, Valencia, 1980.

Gere, Charlie, "Digital culture", Expanded Second Edition, Reaktion Books, London, 2008.

Dussert, Bertrand, "Modern HR for Dummies: Oracle special edition", John Wiley & Sons, New Jersey, 2015.

Forte, Miguel Angel, "Facebook: Hedonismo de control", en *Unidad Sociológica*, Año 1, Nro. 2, Buenos Aires, Enero de 2015.

- Future Work Skills 2020**, Informe del *Institute for the Future of the University of Phoenix Research Institute*, California, 2011.
- Gaytan Santiago, Pablo**, “El individualismo reticular, problema de la teoría social del siglo XXI”, en *Versión. Estudios de Comunicación y Política*, Universidad Autónoma Metropolitana (México), Número 33/marzo-abril 2014.
- Han, Byung-Chul**, “La sociedad de la transparencia”, Barcelona, Herder, 2013.
- Harshak, A.; Schmaus, B. y Dimitrova, D.**, “Building a digital culture: How to meet the challenge of multichannel digitization”, PWC-Booz and Co., 2013. Disponible en: https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Building-a-Digital-Culture.pdf.
- Kane, G.; Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. y Buckley, N.**, “Aligning the organization for its digital future”, Findings from the 2016 Digital Business Global Executive Study and Research Project, en *Sloan Management Review*, July 2016.
- Lago Martínez, Silvia**, “Preludio: Cultura Digital, comunicación y acción política”, en *Unidad Sociológica*, Año 1, Nro. 2, Buenos Aires, Enero de 2015.
- Latour, Bruno** “Reensamblar lo social: Una introducción a la teoría del actor-red”, Edit. Manantial, Bs.As., 2008.
- Lipovetsky, Gilles** “La Era del Vacío”, Anagrama, 10ª edición, Barcelona, 2011 (versión original de Editorial Gallimard, París, de 1983).
- Meister, J. y Willyerd, K.**, “Use Twitter to collect Micro-feedback”, en *Harvard Business Review*, Marzo 2010. Disponible en: <https://hbr.org/2010/03/twitters-potential-as-microfee>.
- Negroponte, Nicholas**, “El mundo digital”, Ediciones B, Barcelona, 1995.
- Ojeda, Hugo D.**, “Vigilar y diferenciar”, Letra Viva, Buenos Aires, 2012.
- Prensky, M.** “Digital natives, digital immigrants”, en *On the Horizon*, vol.9 no. 5, 2001.
- Rifkin, Jeremy** “El siglo de la biotecnología: El comercio genético y el nacimiento de un mundo feliz”, Edit. Crítica-Marcombo, Barcelona, 1999.
- Sennett, Richard**, “La cultura del nuevo capitalismo”, Anagrama, Barcelona, 2006.
- Sibilia, Paula** “El hombre postorgánico: Cuerpo, subjetividad y tecnologías digitales”, FCE, Bs.As., 2009.
- Small, Gary y Vorgan, Gigi**, “El cerebro digital: Cómo las nuevas tecnologías están cambiando nuestra mente”, Edit. Urano, Barcelona, 2008.
- Turkle, Sherry**, “Alone together: Why we expect more from technology and less from each other”, Basic Books, NY, 2011.
- Van Dijck, José**, “La cultura de la conectividad: una historia crítica de las redes sociales”, Siglo XXI Editores, Buenos Aires, 2016.
- Velasco, J. Martín**, “Metamorfosis de lo sagrado y futuro del cristianismo”, en *Selecciones de Teología*, nº. 150, págs. 127-146, 1999.
- Williams, Raymond**, “Palabras clave: un vocabulario de la cultura y la sociedad”, Ediciones Nueva Visión, Bs.As., 2000.