

**Estrategias de Comunicación (HE60-HE63)**

**Material de clase**

**Unidad 1**

**Texto 1**



**Algunos factores que determinan el desempeño académico en la universidad**

La universidad es un espacio de constante aprendizaje en el cual no solo se adquieren conocimientos acerca de una profesión en particular, sino que también es un lugar donde es necesario tener orden y disciplina. Por ello, con el fin de conocer cómo optimizar el rendimiento, es importante tomar en cuenta algunos aspectos que se encuentran relacionados a un adecuado rendimiento en el nivel universitario.

Según Chong (2017), uno de ellos es el rendimiento escolar. Este se encuentra vinculado con las características del propio estudiante, tales como su vocación, experiencias previas, esfuerzo, disposición para aprender, etc. El rendimiento en la escuela suele ser predictor del rendimiento en la universidad. De este modo, es más probable que un destacado estudiante colegial tenga el mismo comportamiento académico en la universidad. Asimismo, de acuerdo con Garbanzo (2007), las investigaciones arrojan que los estudiantes con creencias de autoeficacia académica positiva, es decir, con ideas en las que se autoafirman como personas capaces de obtener un buen rendimiento, se encuentran asociados al “éxito” en los estudios.

La motivación es otro determinante importante. Esta puede ser intrínseca, lo que implica la realización de una tarea solo por el disfrute de realizarla. De esa forma, un alumno que tiene este tipo de motivación verá el estudiar como una actividad que le produce placer más que como una tarea por hacer. Será extrínseca si es que se asocian los factores que son externos al estudiante como el tipo de universidad, los servicios que ofrece la institución, el compañerismo, el ambiente académico, la formación del docente, la situación económica, entre otros, con la acción de estudiar (Garbanzo, 2007).

Finalmente, otros factores asociados al buen rendimiento académico son el sueño, una alimentación balanceada y el no consumir sustancias tales como alcohol, tabaco u otro tipo de drogas que puedan alterar el normal funcionamiento del organismo. En un estudio realizado con estudiantes universitarios, se determinó que el dormir las horas necesarias diariamente, entre seis y ocho al día, es fundamental para el buen funcionamiento de nuestro cuerpo y, con ello, realizar las actividades de manera más eficiente (De la Hoz et al., s.a.).

**Bibliografía**

Chong, E. (2017). Factores que inciden en el rendimiento de los estudiantes de la Universidad de Politécnica del Valle de Toluca. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 47 (1), 91-108.

De la Hoz, E.; González, C.; Guzmán, J.; Martínez, P.; Ruiz, L. (s. a.). Tiempo de sueño y rendimiento académico en estudiantes universitarios de jornada nocturna del Politécnico Grancolombiano. Recuperado de file:///C:/Users/respinozaj/Downloads/295..pdf

Garbanzo, G. (2007). Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios, una reflexión desde la calidad de la educación superior pública. Revista Educación, 31 (1), 43-64.

**Texto 2**





**CEMENTOS EXTRAFORTE**

**Calle Las Azucenas 234**

**Ate Vitarte**

**Teléfono: 5656565**



[**www.extrafortecementos.com**](http://www.extrafortecementos.com/)

Lima, 10 de mayo de 2017

Ernesto García Landeo

Gerente de Compras

Atlántida Inmobiliaria

Av. Roca y Roca 123

Lima

Estimado señor gerente:

Por medio de esta carta, lo saludo cordialmente y me presento ante usted para exponerle los servicios de nuestra empresa Cementos Extraforte S.A.

Cementos Extraforte S.A. es especialista en la producción y comercialización del cemento de mejor calidad del país y con mayor preferencia por parte de los maestros obreros a nivel nacional. Contamos con varios años de experiencia en el sector, y mantenemos una actitud de constante capacitación y modernización, razón por la cual queremos ofrecerle una nueva y mejorada presentación de nuestros productos que largamente superan a los que se encuentran en el mercado.

En primer lugar, tenemos una amplia red de distribución tanto de cementos como de material de construcción en diferentes puntos de la capital, lo que nos permite encontrarnos más cerca de nuestros clientes. En Lima, nuestras tiendas depósito se ubican en los distritos de Ate Vitarte, Surquillo, Miraflores, San Juan de Miraflores, Chorrillos y Magdalena; mientras que en el Callao en La Perla, Bellavista y Carmen de la Legua. En segundo lugar, los insumos con los que producimos nuestros productos son de primera calidad y elaborados con tecnología de punta, con lo cual ofrecemos al sector material de alta durabilidad, resistencia y de acabado perfecto. Finalmente, nuestros precios son los más competitivos del mercado, además de ofrecer descuentos de hasta el 10% a nuestros clientes más asiduos.

En caso de que esté interesado en nuestros productos, no dude en visitarnos y conocer personalmente nuestra empresa. También, puede contactarnos para que un promotor de ventas lo visite y pueda brindarle la información que requiera.

Sin otro particular, me despido de usted no sin antes agradecerle por la atención brindada.

Atentamente,

Valentino Pérez Tijeras

Gerente de Cementos Extraforte S.A.

**Texto 3**

De: Rosa Elvira Madueño Gonzáles ([remg@todolibros.com.pe](mailto:remg@todolibros.com.pe))

Para: José Girón ([josegiron@todolibros.com.pe](mailto:josegiron@todolibros.com.pe))

CC: José Carrión ([acarrion@todolibros.com.pe](mailto:acarrion@todolibros.com.pe))



Asunto: Graves incidentes en tienda del Jockey Plaza

Estimado Ing. Girón:

El gerente general, Dr. José Carrión, me ha manifestado su molestia respecto a dos incidentes suscitados en la tienda del Jockey Plaza, actualmente bajo su jefatura. La semana pasada, un cliente ha sido tratado despectivamente en dos oportunidades y por dos vendedoras distintas. El cliente, obviamente incómodo, sospecha que ese trato deplorable refleja una actitud racista.

Como usted comprenderá, Ing. Girón, de ser cierto que en esta tienda se practica un anacrónico y totalmente inadecuado racismo, la imagen de Todolibros S.R.L. estaría comprometida. Por esa razón, en nombre del gerente general, le solicito que realice, de inmediato, las siguientes tres acciones. En primer lugar, tome las precauciones necesarias para que ningún incidente de esta naturaleza se vuelva a repetir; en segundo lugar, efectúe la investigación correspondiente y, si lo ameritara, despida a las dos vendedoras involucradas en los sucesos; y, finalmente, coordine y realice la capacitación necesaria para que el personal a su cargo no incurra en errores como los que motivan este mensaje.

Atentamente,

Lic. Rosa Elvira Madueño González

Gerente de Marketing y Publicidad

Todolibros S.R.L.

Alcanfores 666, Miraflores, Lima 18

Teléfono 234-5678, anexo 2345

**Texto 4**



**El colesterol: lo bueno y lo malo**

En la colección del Fondo de Cultura Económica, La ciencia desde México, con el número 140 se ha publicado el libro El colesterol: lo bueno y lo malo, dedicado a divulgar los beneficios y las desventajas de este compuesto químico. Casi todos sabemos que el colesterol es nocivo para la salud, pero no entendemos el por qué. El objetivo que se propone la autora, Victoria Tudela, bióloga y genetista de profesión, es explicar que el colesterol desempeña diversas funciones en los organismos vivos y que no todas son nocivas.

Así, la autora define el colesterol como un compuesto químico, un alcohol del grupo de los esteroides, a los que se les clasifica como lípidos que no pueden disolverse en agua o en líquidos como el de la sangre, sino en disolventes orgánicos; por ejemplo, el alcohol o el éter, entre otros. Esta característica explica lo nocivo que puede ser encontrar altas concentraciones de él en las arterias, pues es capaz de producir accidentes vasculares al obstruir el paso de la sangre por esos vasos.

No obstante, el colesterol tiene varias funciones benéficas, ya que es un componente fundamental de las células y, por tanto, de las membranas. Cuando una de estas se rompe, el colesterol es necesario para restaurarlas. Las partes de los animales vertebrados y de los seres humanos donde se encuentra principalmente este compuesto son los tejidos del cerebro, el hígado, la piel y las glándulas adrenales. Esto significa que el colesterol es indispensable para el buen funcionamiento del organismo, aunque en cantidades anormales resulta nocivo para la salud. Seguramente esta información proporcionada por Victoria Tudela será una revelación para la mayoría de las personas.

Otra función importante del colesterol, a decir de Tudela, es la fabricación de las sales biliares, de numerosas hormonas de la vitamina D3, sustancias fundamentales para la salud. Un organismo normal produce el colesterol necesario para vivir, por eso puede prescindir de él en la alimentación.

Nos enteramos, gracias a la lectura de esta obra, que existen dos clases de colesterol: el que produce el propio organismo, fundamentalmente el hígado, llamado endógeno, y el que procede de la dieta que se consume, denominado exógeno, y que viene de los alimentos. El colesterol a su vez produce vitamina D, cuya función consiste en desarrollar y luego mantener los huesos en buen estado; también genera sales biliares que forman la bilis, sustancia indispensable para la digestión y absorción porque rompe las grasas; asimismo, las hormonas esteroides también son viables por la acción del colesterol y tiene efectos en los tejidos de los testículos, ovarios y corteza adrenal. Sin estas hormonas no es posible la vida. Lo aquí señalado por la autora me lleva a pensar que personas con un mayor requerimiento de esteroides para contrarrestar enfermedades como el asma o el lupus, deberían ingerir más colesterol exógeno.

Sin embargo, advierte la autora, que el exceso de colesterol en el organismo de un individuo puede convertirse en enemigo de su salud. Algunas de las enfermedades cardiovasculares, en ciudades como la nuestra, constituyen la primera causa de mortandad y están relacionadas con este compuesto químico, que es un factor importante en el desarrollo de la ateroesclerosis. Esta enfermedad consiste en la obstrucción de las arterias, debido a una acumulación anormal de glóbulos blancos, plaquetas y colesterol en las paredes de estos vasos. A estos abultamientos, llamados ateromas, se debe que el diámetro de las arterias disminuya y que sus paredes se vuelvan frágiles, lo cual puede ocasionar accidentes vasculares en cerebro y extremidades. Además, la sangre circula con dificultad y no puede proporcionar oxígeno al tejido que irriga el vaso obstruido. Por ejemplo, si las arterias que irrigan directamente al corazón, llamadas coronarias, están tapadas, el tejido de este vital órgano, al desoxigenarse, muere, lo cual se conoce como infarto al miocardio. La advertencia que Tudela nos hace es una aportación fundamental, una llamada de alerta respecto a esta mortal enfermedad.

Las causas del exceso de colesterol en las arterias pueden ser la grasa animal que ingiere en la dieta, o factores hereditarios que no tienen relación con los alimentos. Se trata de una insuficiencia del organismo que no permite la metabolización de este compuesto y para corregirla será necesario un tratamiento médico. Su prevención se facilita si se realizan periódicamente análisis de sangre.

Sin embargo, señala la autora que la alta concentración de colesterol en las arterias no es la única causa de las enfermedades coronaria, a esta habrá que sumar otras como la hipertensión arterial: “se cree que la presión arterial elevada contribuye a lesionar la pared interna de la arteria, con lo cual, debajo de ésta, se facilita la formación de depósitos de colesterol y, posteriormente, de ateromas” (p. 35). El cigarro y el estrés son otros factores que intervienen en el desarrollo de las enfermedades coronarias aunque, según afirma Tudela, se desconoce de qué manera afectan. La obesidad y la falta de ejercicio también generan colesterol. Una persona obesa es aquella que consume más energía de la que gasta, a través de una ingesta de grasas y carbohidratos que se almacenan como grasas. Si a esto se añade la falta de ejercicio, la acumulación será mayor. Por último, los enfermos de diabetes que utilizan insulina, también elevan el riesgo de concentrar mayores cantidades de colesterol, debido a que la insulina inhibe la capacidad de metabolizar las grasas.

Los últimos capítulos del libro están dedicados a orientar al lector en cuanto a la manera de disminuir las altas concentraciones de colesterol en la sangre, al presentar tablas que explican la cantidad de este compuesto en los alimentos de origen animal, y cómo se pueden sustituir mediante la ingesta de grasas vegetales.

A través de un lenguaje sencillo y claro, Victoria Tudela explica en su libro qué es el colesterol, cuántos tipos existen, cuál es su origen y funciones, ayudando así a precisar un término sobre el que todos hablan, pero pocos entienden. Quizá hubiese sido enriquecedor que la autora definiera la diferencia entre ateroesclerosis y arterioesclerosis, pues mientras la primera queda muy bien definida; la segunda, no; por momentos parece que significan lo mismo, pero no es así.

En términos generales, considero que el libro es bueno porque conduce lentamente al lector a conceptos difíciles de entender, ya que corresponden a procesos científicos complejos; además, la autora involucra a sus lectores para que revisen sus niveles de colesterol mediante un análisis de sangre y a seguir una dieta libre de grasa animal. De esta manera Victoria Tudela contribuye al objetivo principal de esta colección que es hacer accesibles los conocimientos científicos a todos.

Alegría de la Colina, M. (2005). Cómo leer la ciencia para todos. Géneros discursivos. México: FCE.

**Texto 5**

**SUPERMERCADO AMIGÃO**

**INFORME JS-031/03-2014**

A: Fidel Chávez - Gerente de tienda

DE: Fabiola Rey - Supervisora de área

ASUNTO: Mejora del servicio de atención al cliente

FECHA: 06 de marzo de 2015

**Objetivo**

Proponer estrategias para mejorar el servicio de atención al cliente de la sección carnes de la tienda Amigão de Lince

**Hechos**

En los meses de enero y febrero, se han presentado, en la sección carnes de nuestra tienda diversas situaciones que evidencian un deficiente servicio de atención al cliente, las cuales se precisan a continuación.

El problema evidencia carencias de atención al cliente por parte del personal en la tienda ubicada en el distrito de Lince. En primer lugar, los empleados tratan al público de una forma muy poco asertiva y descortés cuando se les solicita apoyo para la compra. En este sentido, se han reportado 17 quejas verbales y 3 escritas, las cuales constituyen el 66% del total. Entre las más resaltantes, se observa la poca disposición para escuchar las demandas de los clientes, la ausencia de sugerencias para llevar a cabo una buena compra y la falta de apoyo en búsqueda de productos. Por ejemplo, la Sra. Emérita Gómez, quien tiene más de diez años como clienta de nuestra tienda, nos ha informado por escrito que no volverá más, puesto que el empleado Jorge Díaz prácticamente la ha echado de nuestro local solo porque ella solicitaba se le provea de costillas de cerdo, las cuales no estaban exhibidas. Jorge Díaz, lejos de sugerirle una solución, la despidió diciéndole que “para la próxima venga más temprano”. En segundo lugar, los trabajadores de esta sección han brindado, en varias ocasiones, información errónea al público sobre productos. Ello se observa ocho veces en el reporte del supervisor y dos veces en el libro de reclamaciones. El caso más grave es el que informa el Sr. Ángel Gil. Uno de los colaboradores, Percy Noriega, le aseguró a este cliente que se contaría con carne de alpaca el fin de mes. Por ello, el Sr. Gil anunció en su restaurante que se prepararían platos con este insumo a sus comensales. Lo curioso es que Amigão nunca tuvo prevista la venta de este tipo de producto. Finalmente, se reporta que los empleados han realizado comentarios inapropiados acerca de los clientes. Aunque solo representa el 10% de las quejas, constituye una falta grave.

**Análisis**

A partir de la indagación en diversas fuentes, se ha identificado que la causa inicial de la deficiente atención al cliente en la sección carnes se debe a la decisión de la nueva administración, desde hace seis meses, de evitar nuevas contrataciones para evitar los gastos correspondientes. Por ello, solo se optó por reasignar colaboradores a nuevas áreas, se les recortaron los turnos rotativos y se establecieron horarios de trabajo agotadores. Lo anterior trajo como consecuencia, por un lado, que el personal mostrara una actitud negativa y de desgano, e, incluso, mienta para evitar atender a los clientes, y que no rindiera como se esperaba; por el otro, que no pudiera asistir a las capacitaciones de servicio de atención al cliente, programadas trimestralmente y por las mañanas. Por este motivo, los colaboradores de la tienda de Lince están dentro de los que más faltas han tenido en estas jornadas. Según los reportes, solo dos integrantes han asistido a dos de los cuatro últimos talleres. En consecuencia, esta situación ha conducido a que nuestros clientes no reciban un trato con la debida calidad

**Recomendaciones**

**A corto plazo**

1. Se propone cambiar a parte del personal que labora en la tienda de Lince, precisamente a los que han tenido mayor cantidad de quejas y ausencias a las capacitaciones. Con ello, se contará con un equipo preparado adecuadamente para atender los requerimientos de los clientes y se reforzará la imagen de calidad que se pretende brindar.
2. Se recomienda reestablecer el trabajo del personal en turnos rotativos, de modo que se administren adecuadamente las energías de los colaboradores. Esta medida generará una mejor disposición del personal hacia sus labores.

**A mediano plazo**

1. Es necesario establecer, como parte de la evaluación del personal, la asistencia y participación en las capacitaciones. Esta decisión propiciará la formación de personal más calificado y competente; por consiguiente, brindará un mejor servicio.
2. Se sugiere evaluar el horario de los talleres de capacitación según los datos de asistencia de los últimos meses. Con ello, se podría determinar si las ausencias se deben al horario o a la poca actitud para mejorar que tiene el personal.
3. Es conveniente reasignar presupuesto para contratar más personal y no sobrecargar al que ya viene trabajando desde hace bastante tiempo. Esta decisión permitirá que los antiguos colaboradores ayuden a los nuevos, además de tener turnos rotativos y espacio para las capacitaciones.

**Anexos**

Video, reportes mensuales y resumen de quejas de clientes

**Actividad 1**

**Responda a las siguientes preguntas:**

¿Reconociste todos los textos leídos?, ¿en qué ámbito se utilizan?, ¿qué aspectos en común identificas?, ¿qué diferencias identificas?

**Actividad 2**

**Señale las características de cada tipo de texto.**



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Criterios** | **Tipo 1: …………………………..** | **Tipo 2: ……………………………………..** |
| **Objetivo** |  |  |
| **Estructura** |  |  |
| **Contenido** |  |  |
| **Estilo** |  |  |

Tabla

Descripción generada automáticamente



**Interfaz de usuario gráfica

Descripción generada automáticamente con confianza media**

**Texto

Descripción generada automáticamente**

**Diagrama, Texto

Descripción generada automáticamente**

**Tabla

Descripción generada automáticamente**

**PRIMER EJERCICIO DE REDACCIÓN: CASO FACEBOOK**

**Fuente 1: Video introductorio**

Forbes México (28 de setiembre de 2017). Qué se siente trabajar en el mundo Facebook. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=zCaOr_J0WGc>

**Fuente 2**

**¿Por qué Facebook es la empresa ideal para los *Millennials*?**

Para la mayoría de las empresas, la llamada Generación del Milenio es un rompecabezas. Para Facebook, es la respuesta. La mayoría de los 8.000 empleados de la red social ha nacido entre 1980 y 2000. La edad media de su plantilla, según confirma un estudio de Payscale del mes pasado, es de 28 años, dos menos que la de Google, y tres menos que la de Apple.

Facebook no solo ha aceptado los estereotipos en torno a esta nueva generación, sino que ha adaptado sus técnicas de gestión sobre ellos. Los trabajadores tienen libertad para escoger y cambiar de tareas, incluso fuera de sus especialidades. Llegar a la "dirección" no se considera tanto un ascenso como una trayectoria profesional paralela. Asimismo, a los responsables de equipo se les pide que las evaluaciones de rendimiento se centren en un 80% en los «puntos fuertes» de cada empleado, y en menor medida en métricas convencionales como las horas dedicadas.

Este régimen es influencia de Marcus Buckingham, un investigador y gurú de gestión británico que exhorta a la gente a explotar sus virtudes y a evitar sus puntos débiles. Según sus enseñanzas, los directivos deben asignar a los trabajadores tareas que saquen a relucir sus fortalezas. Buckingham forma en la actualidad a todos los ejecutivos de la red social, y su filosofía se aplica a lo largo y ancho de toda la organización. Incluso a los empleados de menor rango se les anima a que cuestionen y critiquen a los directivos.

En Facebook, «no recibes reconocimiento alguno por el hecho de ocupar un cargo ejecutivo», asegura Don Faul, que antes de unirse al equipo de operaciones en red de Facebook trabajó en Google. «Lo importante es la calidad del trabajo, la fortaleza de tus convicciones y la capacidad de influir en las personas». Cabe aclarar que Facebook no da a sus trabajadores rienda suelta. Los ejecutivos hablan de hallar un equilibrio entre lograr que los empleados jóvenes sigan siendo productivos y dotarles de libertad creativa. Los trabajadores son evaluados en relación a sus homólogos. Según defiende Lori Goler, vicepresidenta de recursos humanos de Facebook, «el enfoque de la empresa es garantizar que todos nuestros empleados trabajen en un entorno inclusivo y desafiante que les permita dar lo mejor de sí mismos en cualquier etapa de la vida».

La política de gestión del talento de Facebook puede asimismo incentivar la rotación interna de sus empleados. Paddy Underwood, de 28 años, entró en la compañía en 2011 como abogado del equipo de privacidad. Dos años después, decidió que quería diseñar productos en lugar de aplicar la ley. Habló con su supervisor y le sugirió la idea. A las dos semanas fue nombrado director de producto del área de Privacidad y Confianza. Underwood adora su trabajo, y por ello asegura estar «feliz de trabajar tantas horas como sea necesario».

Muchas de las técnicas de Facebook han sido probadas en otras compañías norteamericanas, pero tanto los antiguos empleados de la red social como los actuales sostienen que la cultura de Facebook es única, incluso en Silicon Valley.

Diario Gestión (14 de enero de 2015). Por qué Facebook es la empresa ideal para los millenials Adaptado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/facebook-empresa-ideal-millenials-151489-noticia/?ref=gesr>

**Fuente 3**

**Entrevista a Lori Goler. Ella es la vicepresidenta de Recursos Humanos y Reclutamiento. Asimismo, es responsable de todos los aspectos de la estrategia de personas de Facebook, incluido el crecimiento, desarrollo y retención del equipo de Facebook.**

**Por John Battelle**

Al ser una ejecutiva de marketing experimentada, Goler tomó el reto y desde entonces ha ayudado a Facebook a crecer de 500 empleados a más de 15,000. A lo largo del camino, ha implementado enfoques líderes en la industria como la licencia parental, contratos a largo plazo (Facebook no los hace) y gestión de carrera (la compañía alienta las “Contribuciones Individuales” como una elección de carrera, para evitar que la trampa del *management* sea la única manera de avanzar dentro de la empresa).

John Battelle, CEO de NewCo, habló con Goler en los estudios del Nasdaq Entrepreneurial Center a finales del año pasado.

**John Battelle: No tenías el conocimiento especializado de décadas de gestión de recursos humanos. ¿Cuál fue el desafío cuando había 500 personas? Ustedes estaban creciendo en lo que debe haber sido un ritmo acelerado.**

**Lori Goler:** Creo que había varias cosas. Una era solo construir para crecer, pero otra era algo en lo que ya estaba familiarizada, que era la comercialización. ¿Cómo le comunicas al mundo entero de lo que se trata trabajar en Facebook?

Lo que encontramos fue que la gente, cuando llegaban a nuestras oficinas a reunirse con nosotros, estaban realmente entusiasmados con lo que estábamos haciendo, de lo que era la misión, de trabajar con la gente fantástica que estaba allí. Pero, aún no habíamos corrido la voz de lo que significaba trabajar en Facebook y lo que nos ayudó en el crecimiento. En marketing, es lo mismo, pues deseas identificar a tu público y a tu cliente objetivo. Asimismo, deseas entender sus necesidades. Esta regla es muy similar a eso. Un público objetivo diferente equivale a diferentes clientes, pero gran parte de mi papel fue entender lo que nuestra gente quiere, lo que es importante para ellos y lo que es significativo.

**John Battelle: ¿Cómo encontrar las personas adecuadas? ¿Hay algún enfoque que tomes que es único?**

**Lori Goler:** Realmente estamos buscando constructores, porque nos consideramos al principio de nuestro viaje. Siempre decimos que llevamos apenas el 1% de este viaje.

Lo que esto significa es que estamos buscando personas que han demostrado que les encanta construir cosas, que entrarán, que mirarán algo en lo que estamos trabajando, o algo que necesitamos construir y que piensen: “Eso funciona bastante bien, pero apuesto a que puede ser incluso mejor” y trataremos de lograrlo. Lo que va junto con esto es una mentalidad de aprendizaje. Realmente, necesitamos personas que estén abiertas al aprendizaje — la gente necesita poder usar lo que ha aprendido en el pasado y en verdad construir sobre esto, en lugar de, simplemente, mantenerlo en un estado latente.

**John Battelle: En una empresa típica, la gente espera y espera para ser promovidos a un puesto gerencial. Algunas personas tal vez nunca quieren ser un gerente, pero sí terminan siendo promovidos como gerentes.**

**Lori Goler:** O tienes que convertirte en un gerente para ser promovido o para progresar en tu carrera. Creo que ser un gerente es un motivador principal en muchos lugares. Pero no es donde necesariamente tendrás tu mejor gestión.

**John Battelle: Facebook ha sido nombrado constantemente por muchas organizaciones diferentes, “El mejor lugar para trabajar.” ¿Cuál es su receta secreta en términos de un lugar para trabajar? ¿Cómo es su cultura?**

**Lori Goler:** Creo que la receta secreta de Facebook es la gente y la misión. La forma en que esas dos se unen y la forma en que nos unen de una manera realmente poderosa es lo más valioso de esa receta. Creo que tenemos un montón de gente que es muy buena en lo que hace, que está en papeles donde explotan sus fortalezas, que están haciendo el trabajo que disfrutan, con la gente que respetan y de quien aprenden. Todos lo están haciendo en servicio de la misión: “Para hacer el mundo más abierto y conectado.” Además de eso, somos una compañía muy abierta. Uno de nuestros valores fundamentales es “Estén abiertos”, lo que significa que te muestres desde tu primer día. Te contamos absolutamente todo lo que está sucediendo en la empresa. No hay secretos sobre lo que está sucediendo. Aprendes. Ves el desarrollo del producto. Enseguida entiendes cuál es la cultura.

Una de las cosas que realmente define nuestra cultura son los hackathons. Decimos que somos una cultura de constructores o hackers. Cada par de meses, tenemos personas que planean *hackathones* — a menudo *hackathones* temáticos. Es un período de tiempo en el que la única regla, en realidad, es que no se puede trabajar en algo que es parte de tu trabajo diario. Las personas pasan mucho tiempo pensando en lo que quieren construir. Identifican compañeros de equipo en toda la organización con los que quieren hacerlo. Les damos el tiempo para esto. Realmente se van y construyen cosas. Construyen prototipos. No se trata de juntar presentaciones o lanzar una idea. Se trata de construir algo.

**John Battelle: ¿Cómo se presenta uno mejor para ser bien recibido y potencialmente contratado por un lugar como Facebook?**

**Lori Goler:** Creo que estamos buscando personas que construyan. Estamos buscando gente. No vemos calificaciones.

NewCo Shift MX (5/4/2017). ¿Quieres trabajar en Facebook? Lee esto primero. Adaptado de <https://medium.com/newco-shift-mx/quieres-trabajar-en-facebook-lee-esto-primero-27379bad7636>

**Fuente 4:**

**La política de recursos humanos de Facebook**

Para hablar de la filosofía en la que está basada la política de Recursos Humanos de Facebook, basta con leer la siguiente frase que fue dicha por el propio fundador de esta red social, Mark Zuckerberg: “Solo contrataría a una persona, si creo que también me gustaría trabajar para ella. Es una regla bastante buena y siempre me ha funcionado”.

**Gestión del talento**

Para una buena gestión y retención del talento, los trabajadores de Facebook tienen libertad para escoger y cambiar de tareas, aunque estas estén fuera de lo que es su especialidad.

En cuanto a las evaluaciones de rendimiento de los empleados, la política de recursos humanos de Facebook pide a los responsables de equipo, que estas evaluaciones se basen en un 80 % en los puntos fuertes de cada empleado y no tanto en otros parámetros de medición más convencionales como las horas dedicadas al trabajo. Una de las exigencias clave para trabajar en Facebook es empaparse en transparencia y colaboración; mostrar una mente abierta y ser colaborativo con los otros permiten que se forme una comunidad de trabajo.

**Los directivos**

Como una parte muy importante de la correcta gestión de los recursos humanos dentro de esta red social, los directivos deben asignar a los trabajadores tareas que saquen a relucir sus fortalezas.

Así lo corroboran estas palabras de Don Faul, que antes de trabajar en Facebook lo hizo en Google: “En Facebook, no recibes reconocimiento alguno por el hecho de ocupar un cargo ejecutivo, lo importante es la calidad del trabajo, la fortaleza de tus convicciones y la capacidad de influir en las personas». De la misma manera, Lori Goler, vicepresidenta de recursos humanos de Facebook, afirma «el enfoque de la empresa es garantizar que todos nuestros empleados trabajen en un entorno inclusivo y desafiante que les permita dar lo mejor de sí mismos en cualquier etapa de la vida».

**Rotación interna**

La política de gestión del talento de Facebook puede asimismo incentivar la rotación interna de sus empleados. El éxito de la política de recursos humanos de Facebook se basa en el intento de potenciar los talentos individuales de sus empleados en lugar de fortalecer sus puntos débiles. Esto les permite a los trabajadores sentirse útiles en lo que hacen.

Barceló, J. (s.f). La política de recursos humanos de Facebook. Adaptado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/la-politica-de-recursos-humanos-de-facebook/>

**Fuente 5**

ATV (28 de agosto de 2015). Los beneficios de trabajar en Facebook. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=AHDYWb7nOPI>

**A partir de las fuentes del caso y de las fuentes del tema, explique cuáles son las principales fortalezas del capital humano que recluta Facebook.**