

# La Influencia Virtual: Cómo aprovechar las redes sociales como herramientas de liderazgo

Mayor Jana K. Fajardo, Ejército de EUA

**E**N LA ACTUALIDAD hay más de 7 billones de personas en el mundo y más de 1,2 billones de ellos están afiliados a *Facebook*, más de 550 millones se afilian a *Twitter* y todos los meses, más de 1 billón visita *YouTube*.<sup>1</sup> Estos sitios pertenecen a la categoría de los medios sociales, o una “colección de plataformas y herramientas en línea que se usan para compartir contenido, perfiles, opiniones, ideas, experiencias, perspectivas y los mismos medios, al facilitar las conversaciones e interacciones en línea entre individuos o grupos de personas”.<sup>2</sup> A menudo, las personas usan las redes sociales indistintamente de los medios sociales, pero la red social es el acto de usar las plataformas de los medios sociales.<sup>3</sup> Si bien sus definiciones están evolucionando rápidamente, ambos incluyen colaboración, diálogo interactivo y contactos.<sup>4</sup> Las redes sociales no son un nuevo concepto o término

---

*La Mayor Jana K. Fajardo es la oficial de operaciones de operaciones de brigada para la 16ª Brigada de Aviación de Combate, 7ª División de Infantería, Base Conjunta Lewis-McChord, Washington. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Psicología de ingeniería de la Academia Militar de EUA y una Maestría en Psicología organizacional de la Universidad de Columbia, Nueva York.*

nuevo; la gente lo ha hecho en persona por siglos. Sin embargo, el uso de los medios sociales por parte de las redes sociales no pasa más de una década, especialmente para el Ejército.

### El Ejército y los medios sociales

Los pioneros de los medios sociales del Ejército, Coronel Tony Burgess y el Coronel Nate Allen tuvieron la previsión y motivación en febrero de 2000 de transferir sus conversaciones después del trabajo, en el portal de la casa, sobre sus órdenes de compañía, en una comunidad virtual de portal que evolucionó en el Foro de Comando de compañía.<sup>5</sup> El Ejército creó muchos otros foros basados en éste que sirven de sitios colaborativos donde el personal puede buscar ayuda, aprender, compartir y hacer contactos.

La oficina del Ejército de Estados Unidos del jefe de Relaciones públicas, en enero de 2009, formó una División de redes sociales en línea (OSMD, por sus siglas en inglés).<sup>6</sup> La división se centra en el uso eficaz de los medios sociales para proporcionar información relevante y oportuna para un gran público, a medida que las noticias y contenidos se convierten portátiles, personalizadas y colaborativas.<sup>7</sup> En la figura de la OSMD se muestra una cronología de uso de los medios sociales del Ejército de EUA, pero las plataformas actuales incluyen Army.mil, Twitter, Facebook, YouTube, Flickr, Google Plus, Pinterest y el Blog en vivo del Ejército.<sup>8</sup>

Según lo evidenciado por la cantidad de afiliados, muchos uniformados y otro personal ha adoptado estas herramientas colaborativas, pero un número importante evita o ignora sus posibilidades. Si bien no hay sustituto para la comunicación cara a cara, el medio social es una potente herramienta que los líderes del Ejército deberían aprovechar e integrar para ampliar y mejorar su influencia de liderazgo. En este artículo se examinan los conceptos del liderazgo y el fenómeno de las redes sociales y, cómo los líderes pueden aprovechar e integrar las herramientas sociales disponibles a través de la perspectiva humana moderna.

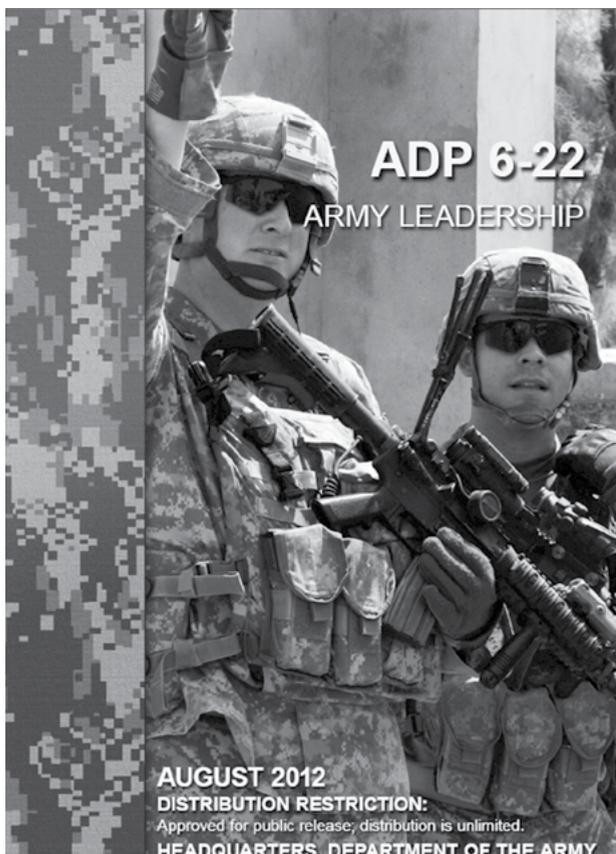
### El qué y cómo de los líderes y el liderazgo

Hay innumerables definiciones del liderazgo y descripciones sobre qué deben hacer los líderes. Sin embargo, la mayoría está de acuerdo en que los líderes deben poder influenciar a otros a la acción mediante el uso de distintos medios. El profesor de Cultura organizacional, profesor Dr. Edgar Schein alega que la función del liderazgo es percibir elementos funcionales y disfuncionales de una cultura existente y administrar la evolución y cambio de manera que el grupo pueda sobrevivir en un ambiente dinámico.<sup>9</sup>

El profesor de Harvard y psicólogo cognitivo, Dr. Howard Gardner, define a los líderes como individuos que significativamente influyen los pensamientos, comportamientos y/o sentimientos de los demás.<sup>10</sup> En el libro titulado *In Extremis Leadership: Leading as if Your Life Depended On It*, el general de brigada (retirado) Thomas Kolditz afirmó que los líderes pueden influir profundamente a los seguidores en los contextos de amenazas de vida.<sup>11</sup> Todos estos pequeños muestreos sugieren que la influencia es fundamental para el liderazgo y este punto parece válido. Ahora consideremos qué hacen los líderes con esta influencia.

El presidente fundador del Instituto de Liderazgo, Dr. Warren Bennis, alega que los líderes proporcionan orientación y significado, inspiran confianza, dan un aliento de esperanza, optimismo e inversión en el futuro y, actúan para lograr resultados.<sup>12</sup> Combine estas ideas con los conceptos anteriores de la influencia que ejerce un líder y compárelos con la definición del Ejército. Según la recientemente publicada Publicación Doctrinal del Ejército (ADP) 6-22, *Army Leadership* (agosto de 2012), el liderazgo es el proceso de “influir a las personas proporcionando propósito, guía y motivación para llevar a cabo la misión y mejorar la organización”.<sup>13</sup> Esto da una idea de lo que hacen los líderes con su influencia, pero hay más para explorar en el cómo.

Algunos argumentan que el poder es el ingrediente clave para que un líder influya a los demás. En 1959, los sociólogos John French y Bertram Raven afirmaron que las cinco fuentes



ADP 6-22, *Army Leadership, Manual de los Medios Sociales del Ejército de Estados Unidos*.

de poder en las organizaciones incluyen el poder coercitivo, el poder de referencia, el poder de legitimidad, el poder de la experiencia y el poder de la recompensa.<sup>14</sup> El poder coercitivo proviene de influir en los demás mediante amenazas, castigos y sanciones.<sup>15</sup> El poder de referencia proviene de las relaciones interpersonales cultivadas con otros en la organización y es la forma más influyente del poder.<sup>16</sup> El poder de legitimidad o posicional proviene de un grado o estatus en la jerarquía de la organización, como un líder de escuadrón o comandante de compañía.<sup>17</sup> El poder de la experiencia proviene de poseer los conocimientos o experiencia y es también poderoso para influir en los demás.<sup>18</sup> Por último, el poder de la recompensa proviene de influir a los demás a través de incentivos como bonos o evaluaciones.<sup>19</sup> Los líderes usan distintos tipos de poderes para influir a los demás, sin embargo, hay pautas para hacerlo correctamente.

En la Referencia de la Publicación Doctrinal del Ejército 6-22, *Army Leadership* (agosto de 2012), el Modelo de requisitos de liderazgo trata los atributos y competencias que los líderes necesitan para ser eficaces en un proceso de influencia recíproca entre los líderes y los seguidores.<sup>20</sup> El Centro para el Liderazgo del Ejército investigó ampliamente y elaboró este modelo con un panel de expertos durante varios años, pasó los controles de validación científica, múltiples revisiones de líderes de mayor antigüedad, estados mayores de todo el Ejército y continúa sometiéndose a la validación empírica.<sup>21</sup> La competencia del Modelo de requisito de liderazgo de “Liderar” incluye el inspirar confianza, que extiende la influencia más allá de la cadena de mando, liderar con el ejemplo y comunicarse, mientras que la competencia del “Desarrollo” incluye el crear un ambiente positivo, fomentar el espíritu de cuerpo y el desarrollo de otros.<sup>22</sup> Los líderes deben maximizar su influencia en cada una de estas competencias para ser influyentes y eficaces y, las herramientas como las redes sociales pueden ayudar en esta iniciativa.

### **El fenómeno de las redes sociales**

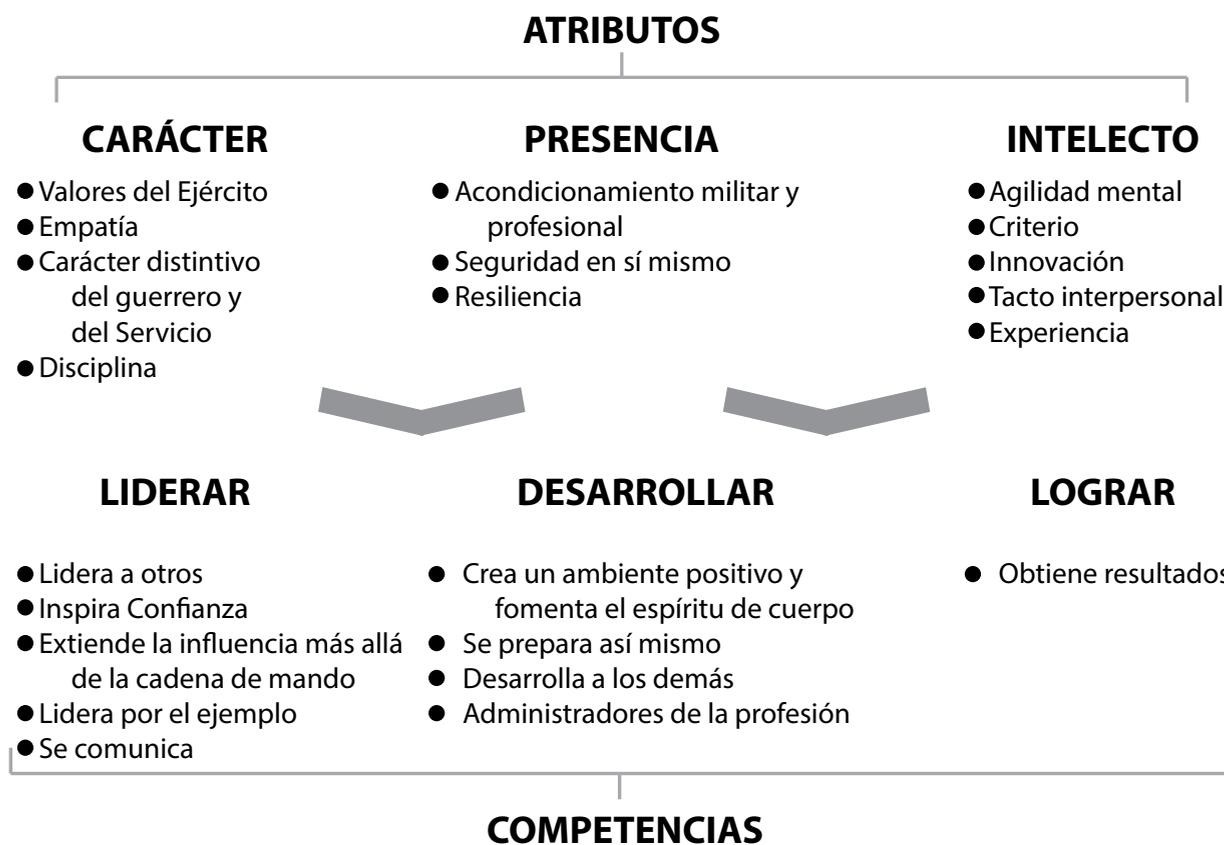
La disponibilidad y el uso de las redes sociales han estallado en la última década, lo cual ha acortado las brechas culturales y les ha dado a las personas un acceso a la información sin precedentes. Desde la fundación de Facebook en 2004, el número de afiliaciones se ha disparado a más de 1,2 billones alrededor del mundo.<sup>23</sup> Esta cantidad de afiliaciones son más significativas si se toma en consideración países como China, Irán, Pakistán y Uzbekistán los cuales intermitentemente bloquean el uso de Facebook a sus ciudadanos.<sup>24</sup> Esto significa que a casi un cuarto de la población mundial regularmente no se le permite acceso al sitio, sin embargo, el número de afiliaciones sigue en aumento.

En 2005, sólo 8 por ciento de los adultos estadounidenses usuarios de la Internet admitieron usar los sitios de redes sociales, pero esa proporción saltó a 72 por ciento en agosto de 2013.<sup>25</sup> Ahora, la geografía es menos un obstáculo de comunicación que el ancho de banda. En menos

de una década, los medios sociales crearon un mundo que es en efecto plano, sin embargo, sumamente conectado.

Twitter, un sitio de red social micro bloguero fundado en 2006, ahora cuenta con más de 115 millones de usuarios mensuales.<sup>26</sup> Los afiliado de Twitter “tweet” 140 palabras, informan, colaboran e influncian a los demás alrededor del mundo.

y a un gran número de personas debido a su contenido. Entre los ejemplos se encuentran el video “Gangnam Style”, la serie “Harlem Shake”, o el video “What does the Fox say?”.<sup>28</sup> Si esto le suena familiar es porque demuestra el punto y el poder de los medios sociales. Si no, “Google” a los que demuestran cuán fácil es el acceso a la información para las generaciones de hoy.



### El Modelo de Requisitos de Liderazgo ADRP 6-22

YouTube, un sitio web para compartir videos fundado en febrero de 2005, actualmente cuenta con 1 billón de usuario singulares que visitan el sitio todos los meses, 100 horas de video descargado por minuto en todo el mundo con millones de nuevas suscripciones diarias.<sup>27</sup>

Sitios como estos permiten que los mensajes recorran el mundo tan rápido como Internet los lleve, lo que potencialmente influye a la gente y a las poblaciones tan rápido como un virus. De hecho, “irse viral” es un término que se usa para rápidamente compartir anuncios o actualizaciones

### Las necesidades actuales del liderazgo

Dada la explosión y el alcance de los sitios disponibles para los medios, los líderes del Ejército pueden y deberían creativamente aprovechar e integrar las redes sociales como herramienta del liderazgo. El informe publicado en mayo de 2012 y abril de 2013 sobre la encuesta anual del liderazgo del Ejército del Centro de informes señaló la necesidad de que los líderes mejoraran en las áreas de comunicación, al expandir la influencia más allá de la cadena de mando, el desarrollo de otros y el fomento del espíritu de cuerpo o desarrollo

de equipo.<sup>29</sup> Estos elementos están vinculados, donde la atención a ninguno de ellos posiblemente afectará a otros. En el Ejército de hoy, muchas operaciones son descentralizadas y requieren una gran cantidad de confianza y comprensión entre los líderes y sus seguidores. Esto se ha prestado para que se dé un mayor enfoque a la filosofía alemana *Auftragstaktik*, la cual ha evolucionado en el Mando tipo misión en el Ejército de Estados Unidos. Con el cambio del Ejército al Mando tipo misión, los líderes deberían aprovechar todos los habilitadores de la organización a su disposición, tales como las redes sociales.

Los medios sociales pueden facilitar y permitir la comunicación y expandir la influencia si se hace correctamente. Dos principios de la filosofía de Mando tipo misión son el desarrollar equipos cohesivos a través de la confianza mutua y crear una comprensión compartida.<sup>30</sup> La red social puede mejorar tanto la confianza como la comprensión en forma exponencial.

### **La confianza y las redes sociales**

La confianza es la sensación de que los integrantes de un equipo pueden depender uno del otro y sus aportaciones son valoradas.<sup>31</sup> En la publicación de la doctrina del Ejército 6-0 se establece que la confianza se gana y pierde a través de las acciones cotidianas y proviene de las experiencias y entrenamiento compartido.<sup>32</sup> La interacción del comandante, subalternos y soldados a través de una comunicación bidireccional refuerza la confianza.<sup>33</sup> Si hay más de un nivel de grado entre un soldado y un líder, lo más probable es que el soldado no pueda físicamente observar las acciones diarias de ese líder. Por ejemplo, cuando estaba al mando de una compañía, verdaderamente solo hablé con mi comandante de brigada en cuatro ocasiones. Con base en el contacto limitado que teníamos, no podía determinar los matices de su estilo de liderazgo y dudo que él pudiera evaluar los míos. Confiaba en él como un integrante de la profesión, pero esa confianza se basaba en la inicial legitimidad inherente en los líderes del Ejército hasta tanto se demostrara lo contrario.

Esta confianza sólo llegaba hasta cierto punto y no permitió que compartiera una comprensión de sus acciones o liderazgo.

### **El poder de referencia a través de las redes sociales**

El alcance, poder e influencia de los medios sociales son profundos. Al recordar las bases del poder, los líderes pueden desarrollar el poder de la referencia a través de las redes sociales. Si los líderes entablan conversaciones con los integrantes, no importa cuán aparentemente intrascendentes sean, comienzan a desarrollar el poder de referencia por asociación.<sup>34</sup> Tome en consideración cuando un líder pasa frente a usted y le dice “buen trabajo” por algo que hizo o dijo. La función “Like” de Facebook prácticamente se traduce en el mismo gesto, pero amplificada porque todos los afiliados a la página pueden verlo.

### **La base del poder de la competencia y experiencia**

El coronel retirado, Pat Sweeney, uno de los principales teóricos e investigadores de la confianza y el liderazgo en contextos peligrosos, llevó a cabo un estudio con soldados en Irak que señaló que la competencia del líder era el atributo más importante para influir la confianza en combate.<sup>35</sup> La competencia del Ejército es similar a la base del poder de la experiencia French y Raven, donde los seguidores deciden seguir a los líderes que demuestran experiencia o competencia en un campo. Si los soldados no ven a menudo a los líderes, los líderes pueden demostrar su competencia o experiencia a través de fotografías, videos, o diálogos en las redes sociales. Si los líderes participan activamente en la comunidad de redes sociales y presentan un contenido de alta calidad u original, los integrantes pueden, con el tiempo, considerar al líder como un experto en su campo particular.<sup>36</sup> Unas cuantas fotografías o comentarios en el mundo virtual no pueden demostrar la competencia, sin embargo, definitivamente puede aumentarla si la misma es auténtica, sobre todo en operaciones geográficamente descentralizadas. Si los líderes no pueden estar siempre con sus

soldados en todas las ubicaciones, esta es una alternativa. Los comentarios y comunicaciones cara a cara son preferibles, pero los líderes pueden mejorarla y fomentar el clima de confianza y competencia de su comando, mediante el uso de las redes sociales. Los contactos realizados entre los líderes y seguidores son lo que hacen estas herramientas tan potencialmente poderosas.

### **Cómo mejorar la comunicación**

Una red es un grupo de personas o cosas interconectadas por un propósito. Las redes sociales y técnicas permiten que los líderes comuniquen información, se contacten con otros, controlen las fuerzas, fortalezcan esos contactos, alienten una mayor participación y ayuden a llevar las operaciones al éxito.<sup>37</sup> En *Taking the Guidon: Exceptional Leadership at the Company Level*, los autores Tony Burgess y Nate Allen declaran lo siguiente “La comunicación excelente— de arriba abajo y hacia los lados —es fundamental para una unidad motivada y eficaz”.<sup>38</sup> Las redes sociales pueden mejorar la comunicación no sólo dentro de una unidad, sino también a través de las redes familiares, futuros afiliados, los ex afiliados y cualquier otra persona interesada.

Los líderes pueden desarrollar y aprovechar diversas redes sociales para intercambiar información e ideas, formar equipos y promover la unidad de esfuerzo.<sup>39</sup> La parte “social” de las “redes sociales” implica, como mínimo, una comunicación bidireccional. A fin de que las personas participen y refuercen el concepto de equipo, los líderes deben cultivar el diálogo social y prepararse para el mismo. Las redes sociales facilitan una retroalimentación casi instantánea en todos los niveles y no todos los comentarios serán positivos. Sin embargo, puede que sean más valiosos. Los afiliados pueden expresar opiniones y los líderes pueden solicitar ideas para el mejoramiento de la organización. La conversación solamente sirve para aumentar la participación de los afiliados, el compromiso, sin importar qué decisiones puedan resultar del diálogo.

Por ejemplo, cuando tuve el privilegio de trabajar para los comandantes de cadetes del 72 y

73° de la Academia militar de Estados Unidos, cada uno hizo una práctica regular el publicar fotografías de cadetes y de la Academia en sus páginas profesionales de *Facebook*. Los comandantes comentaban sobre eventos ocurridos en la Academia, explicaban algunas de las decisiones de su comando y elogiaban a los integrantes del cuerpo de cadetes por sus muchos y variados logros. Los graduandos y padres, diariamente, les agradecían por la información, lo que resultó en más fotografías e información compartida. Ambos comandantes permanecieron en la Academia menos de dos años; sin embargo, el total combinado de sus afiliados al sitio, en ese corto tiempo, fue más de 9.000. Si bien muchos de los 9.000 seguidores, sin duda alguna, eran duplicados, las cifras claramente demuestran el alcance de las redes sociales y la esfera de influencia potencial en los demás.

El 1 de marzo de 2013, el presidente del Estado Mayor Conjunto, general Martin Dempsey, publicó un mensaje de dos minutos de duración en *YouTube* sobre el secuestro de fondos.<sup>40</sup> En solo pocos días, su mensaje llegó a más de 9.500 visitantes del sitio y los comentarios publicados de su video fueron abrumadoramente positivos y le agradecieron el hecho de que se tomara el tiempo para transmitir su mensaje. Además, cientos de visitantes al sitio publicaron su video en sus páginas personales y otros también reenviaron dicho mensaje. No sabemos cuántos recibieron su mensaje, pero su alcance fue considerable. Por cierto, más de 35.000 personas actualmente siguen su página en *Facebook*, lo que significa que 35.000 personas pueden ver lo que hace todos los días, leen sus pensamientos sobre temas emergentes y, sin saberlo, confían en alguien que, probablemente, jamás conocerán.<sup>41</sup>

### **El potencial de la influencia en el Ejército**

En mayo de 2013, 89 por ciento de los usuarios de Internet entre las edades de 18 a 29 años reportaron haber usado sitios de redes sociales.<sup>42</sup> Además, los sitios de redes sociales fueron usados por 78 por ciento de los usuarios de Internet de 30 a 49 años de edad, 60 por ciento para los de 50-64 años de edad y

43 por ciento para los de 65 años de edad y mayores.<sup>43</sup> Desde finales de noviembre de 2013, 98,6 por ciento de los integrantes en servicio activo del Ejército van de 18-49 años de edad, con un poco más de 1 por ciento en las edades de 50 y mayor.<sup>44</sup> A fin de dar una perspectiva del Ejército, los oficiales generales típicamente van de las edades de 50 y mayor y, los coroneles de los 40 y mayor. Si se hace una hipótesis con base general en cuanto a que el personal del Ejército refleja la población general en lo referente a los hábitos de uso de las redes sociales, entonces más de 83 por ciento, o 438.000 integrantes activos usan cuentas de redes sociales de una manera u otra. Sin embargo, sólo 60 por ciento de los líderes de mayor antigüedad lo hacen, de manera que no cuentan con un elemento de comunicación sustancial y trascendental en su arsenal.

En otro estudio de liderazgo se descubrió que uno de los factores influyentes más importantes del liderazgo eficaz, es que los seguidores tienen en alta estima a los líderes que representan sus grupos.<sup>45</sup> Si se les diera a escoger, los integrantes del grupo, a menudo, preferirían líderes que demuestran características prototípicas de su grupo sobre los que exhiben cualidades que los diferencian del grupo.<sup>46</sup> En vista de que la red social es una parte importante y creciente de la sociedad actual y es usada por un total que sobrepasa 442.000 integrantes del Ejército en servicio activo, los líderes deberían seriamente contemplar aprovechar sus beneficios y conectarse con la cultura que lideran, aunque solo sea la comprensión compartida de cómo los subalternos se comunican. Además, con el simple conocimiento de cómo usar tales sitios

MilSuite del Departamento de Defensa.

y su idioma afín, los líderes tienen la oportunidad de mostrarle a los subalternos cuán “humano” verdaderamente son. El carácter humano de los líderes, a menudo, atrae a los seguidores y los sitios sociales pueden ayudar a pintar la imagen auténtica de ellos, dando como resultado una mayor identificación con los seguidores y mayor influencia con los que lideran. Sin embargo, el no hacer uso de esta herramienta puede resultar en un aislamiento informativo y social.

Hace varios años, trabajé para un caballero que llamaremos el Teniente coronel William James. James provenía de una comunidad operacional especialmente reservada y rotundamente se negaba a tomar en consideración el abrir o aprovechar los sitios de las redes sociales para uso profesional ni personal. Como resultado, no estaba consciente de muchos cambios organizacionales no anunciados en otros lugares y restringidos en la conciencia social. En gran parte, no estaba consciente del beneficio general que las redes sociales ofrecen a las organizaciones y las maneras ilimitadas que podría mejorar el intercambio de información, la comunicación, o los contactos. Por no hacer uso de los medios de comunicación, su inteligencia, competencia, habilidades e influencia fueron subutilizados. Si bien él era un líder increíble, esto es comparable a negarse a usar un teléfono celular o el correo electrónico como funcionamiento del mundo moderno. Si bien, los líderes más competentes y fuentes de inspiración a través del tiempo, jamás tuvieron ni necesitaron ese tipo de cosas, muchos de esos líderes usaron las mejores armas y tecnologías disponibles de sus tiempos para mejorar los efectos deseados. En la actualidad, James es el comandante de la guarnición de un puesto cuyo sitio de Facebook cuenta con más de 155.000 suscriptores, o “Likes”. Es difícil discutir el alcance y el impacto potencial de un sitio tal, incluso, para una persona que no sea usuario.

### **Cómo maximizar las herramientas en un ambiente de recursos limitados**

Los líderes pueden aprovechar las herramientas que ofrecen las redes sociales para entrenar, desarrollar y dar tutoría a sus subalternos,

especialmente, en un ambiente con recursos limitados. El secuestro de fondos es oficial y el gobierno federal cerró durante 16 días en octubre de 2013 debido a conflictos de legislación fiscal. A medida que el tiempo de despliegue operativo se desacelera y las unidades regresan a la base de origen, continuará en aumento la competencia por los recursos limitados. Los líderes deben superar y maximizar el agotamiento de los recursos para mantener el apresto. Las organizaciones pueden aumentar sus posiciones competitivas recurriendo al inventario de conocimiento, creando maneras de aumentar el acceso a los depósitos de conocimiento y, fomentar y recompensar el conocimiento compartido.<sup>47</sup> El compartir continuamente información, lecciones aprendidas, conocimiento institucional y experiencia es más importante que nunca y, los medios sociales pueden mejorar estas prácticas. Por ejemplo, Xerox desarrolló un sitio de redes sociales colaborativas en 2010, que permitió a los técnicos de reparación compartir ideas y comentarios entre sí.<sup>48</sup> Dicho portal colaborativo, llamado *Eureka*, resultó en una reducción de costo de 5 a 10 por ciento en piezas y mano de obra, que se tradujo a un ahorro anual de 30 millones.<sup>49</sup>

### **El entrenamiento y la colaboración**

Hay herramientas disponibles que los líderes pueden usar para mejorar el entrenamiento y la colaboración. Por ejemplo, el ver videos puede ser educativo e instructivo para distintas tareas. El sitio web *Iron Major Crossfit* de Fuerte Leavenworth publica ejercicios diarios con enlaces en *YouTube* para que los integrantes del Ejército puedan ver cómo hacer ejercicios correctamente, o definir un DU, HSPU, T2B o KB. Similarmente, *milTube* es una versión segura, versión de *YouTube* del Departamento de Defensa (DoD), donde los usuarios publican videos relacionados con las fuerzas armadas concebidos para el entrenamiento personal en distintas destrezas. El sitio web *milSuite* del DOD es una colección de herramientas en línea tales como *milTube*, *milBook*, *milWire*, *milWiki*, y *Eureka*.<sup>50</sup> Muchos de estos sitios son similares a lo de sus contrapartes comerciales, pero la mayoría son más seguros y llenos de comunidades de

profesionales que esperan compartir, conectarse y recibir información.

A menudo, el intercambio de conocimiento de compañero a compañero es sumamente influyente. Foros tales *Company Command Net*, *Net S3-XO Net*, *Platoon Leader Net*, *FRG Leader* y *NCO Corps* permiten que los afiliados publiquen preguntas y compartan ideas, videos y otros recursos. Los temas van desde tomar el mando hasta administrar los fondos en los grupos de apresto de familia y muchos otros temas. Estos foros permiten que los afiliados contribuyan al grupo, se conecten con otros con experiencias o intereses similares y se desarrollen en el nivel personal a través de estas interacciones.<sup>51</sup>

La falta de estrechas relaciones interpersonales a través del espacio virtual ha demostrado no ser un problema cuando la comunidad a la que pertenecen sus afiliados en línea tiene una fuerte identidad, como *Company Command Net*.<sup>52</sup> Tome en consideración ver las evaluaciones de los clientes en línea de un producto que piensa comprar. Puede que uno no conozca a ninguno de los evaluadores del producto, sin embargo, el interés compartido en el mismo producto, ayuda al personal a superar los problemas de confianza que surgen de la falta de fuerza en los vínculos de los participantes.<sup>53</sup> De hecho, las relaciones virtuales a veces han demostrado ser más útiles, preferidas y ejecutadas que otras relaciones.

### **La tutoría y las redes sociales**

La tutoría es la relación de desarrollo voluntaria y recíproca que hay entre una persona de gran experiencia y una de menos experiencia, caracterizada por la confianza y respeto mutuo.<sup>54</sup>

En un estudio que compara la tutoría cara a cara contra la tutoría en línea se encontró que, aunque los participantes (tanto tutores como pupilos) desean la tutoría, el dedicar tiempo a la tutoría cara a cara era un obstáculo porque carecían de motivación para llevar a cabo sesiones frecuentes de tutoría.<sup>55</sup>

El estudio concluyó lo siguiente: un enfoque comunitario para la tutoría que utiliza herramientas de redes sociales abiertas distribuye la

carga de la tutoría, le permite a los estudiantes tener más de una perspectiva sobre un tema y aumentar el acceso al conocimiento y a las redes de oportunidades.<sup>56</sup>

Como Segundo teniente, sin saberlo conocí a mi futura mentora en el Centro de entrenamiento de apresto conjunto mientras ella comandaba un batallón al que mi unidad apoyaba. Me atraía su experiencia, conocimiento y presencia — el hecho de que era una oficial de transporte egresada de West Point y de Hawái, igual que yo, probablemente también ayudó. Me entretenía cuando me daba sus perspectivas de todo en cuanto a la profesión y la familia y, hasta la fecha lo sigue haciendo. Sin embargo, puesto que el Ejército no asigna a los tutores y pupilos a los mismos lugares, despliega al personal en diferentes ciclos en diferentes teatros y esparce al personal a diferentes zonas horarias, gran parte de la tutoría que recibí fue en línea a través de medios tales como *Facebook*. Una relación de tutoría que comenzó cara a cara continuó a través de las redes sociales por más de una década y estoy eternamente agradecida.

La tutoría virtual también proporciona una plataforma para demostrar el comportamiento adecuado en línea, así como el invitar a cenar a líderes de menor antigüedad ayuda a moldear el comportamiento social adecuado. Mientras trabajaba como oficial táctico en West Point, fui tutora de una joven cadete que había publicado fotos inadecuadas de ella misma en *Facebook* y luchaba por encontrar un equilibrio para vestirse apropiadamente sin sacrificar la feminidad. Durante nuestras sesiones de tutoría, le permití “ver” mi página de *Facebook* donde podía ver fotos de cómo vestían muchas otras profesionales oficiales femeninas, cómo se comportaban en su tiempo libre y en línea. Años más tarde, entré a su página y es la personificación del profesionalismo, por lo menos de lo que puedo ver en el mundo virtual. Si se combina el tiempo requerido para la tutoría con la dispersión geográfica general del personal uniformado y se toma en cuenta los beneficios de la tutoría virtual, la red social como herramienta de tutoría aumenta en utilidad.

## Cómo desarrollar y mostrar la cultura de la unidad

Las redes sociales pueden ser una simple pero poderosa herramienta para el desarrollo de equipo y fomento del espíritu de cuerpo. Una parte importante del liderazgo es desarrollar la cultura de una unidad. Un nivel de cultura incluye los artefactos en una unidad, o productos visibles del grupo.<sup>57</sup> Entre algunos ejemplos se encuentran: su lenguaje, tecnología, listas de valores publicadas, rituales y ceremonias y arquitectura física de su ambiente.<sup>58</sup>

Durante el proceso de cambio de base permanente (PCS, por sus siglas en inglés), una pregunta común que los soldados se hacen es cuál será su futura unidad. Esta es una pregunta sobre la cultura de la unidad. Históricamente, entre los métodos de responder a esta pregunta se encuentra: pedir opiniones y conocimientos de la unidad a otros colegas, “Googlear” la unidad, entrar a la página web oficial de la unidad u otros métodos, en gran medida, rudimentarios. Si uno es lo suficientemente afortunado como para encontrar un sitio de redes sociales, la riqueza de la información, carácter y realidad de la unidad aumenta exponencialmente.

Por ejemplo, me enteré que me uniría a la 16ª Brigada de aviación de combate cuatro meses después de escribir este artículo. Luego de recibir mi asignación, hice las preguntas habituales y entonces encontré el sitio de *Facebook* de la unidad. En vista de que las fotografías valen más que mil palabras, revisé un libro que se refería a los logros de la unidad, los indicadores de su moral y las prioridades de la organización. En una semana me di cuenta de que la unidad era la Brigada de aviación de combate más grande en el Ejército, fue la primera en recibir los nuevos aviones Apache del Ejército, había finalizado el ejercicio de integración de sistemas de mando tipo misión y abordado las quejas de la comunidad en cuanto a los ruidos producidos por los aviones. En este sitio, se puede ver fotos históricas de la unidad, familiarizarse con las personas y las instalaciones de la unidad y tener una idea de su clima. Ya sea consciente de ello o no, la unidad ya está atrayendo a su equipo a los futuros integrantes meses antes

de su llegada. Sabiéndolo o no, también estaba aprendiendo la cultura de la unidad a través de sus artefactos visuales/virtuales y preparando una base para llevar a cabo la transición.

## Cómo mejorar el espíritu de cuerpo y desarrollar equipos

El espíritu de cuerpo es el espíritu común que hay en los integrantes de un grupo y el entusiasmo, dedicación y fuerte consideración por el honor del grupo.<sup>59</sup> A menudo pensamos en términos de moral y clima y, su presencia o ausencia afecta la motivación y confianza.<sup>60</sup> Los líderes que establecen las condiciones necesarias para un clima positivo son mucho más eficaces para mantener un alto nivel de camaradería. Una manera de hacerlo es mediante el establecimiento de un clima inclusivo, o uno que integra a todos, independientemente de las diferencias.<sup>61</sup> Otra manera es fomentar la comunicación abierta y sincera.<sup>62</sup> Los archivos de los medios de comunicación sociales o colaboración de los sitios proporciona un espacio que captura las experiencias y recuerdos, que pueden ser clave para desarrollar y mantener el espíritu de cuerpo. Al dar acceso al público a estos sitios sociales, los líderes maximizan la inclusión. Al administrar las conversaciones en sitios de redes sociales y reforzar la profesionalidad junto con la seguridad psicológica, los líderes pueden alentar el diálogo social abierto y sincero que jamás se iniciaría en persona. A veces las mejores ideas surgen a través de la seguridad de la red.

## Dónde comenzar en el mundo virtual

Suponiendo que un líder quiera reforzar la influencia mediante el uso de los medios de comunicación social, hay varias maneras de empezar. El punto de partida óptimo es revisar el Manual de Medios Sociales del Ejército.<sup>63</sup> La Oficina del Ejército de EUA del Jefe de Relaciones Públicas publicó la versión 3.1 en enero de 2013 y está programada para publicar una actualización en 2014.<sup>64</sup> Parece ser una sola ventana para todas las preguntas en relación con el Ejército de Estados Unidos y el uso de los medios sociales.

El contenido incluye discusiones sobre el por qué los líderes o unidades deberían establecer una presencia en los medios sociales y cuáles son los distintos sitios disponibles, un ejemplo de aviso legal y reglas de enfrentamiento para la publicación en los sitios web, consideraciones de seguridad de las operaciones, guías de uso de los medios sociales en las comunicaciones de crisis, consejos para poblar un sitio web, guías de referencia rápida y listas de verificación sobre cómo iniciar un sitio.<sup>65</sup>

El manual también consolida políticas distintas y actuales del Ejército en documentos adjuntos para asegurar el éxito de la unidad y el cumplimiento de las reglas.

El siguiente paso lógico es determinar la meta de esta presencia y la estrategia para alcanzarla. Esto ayuda a definir qué tipo de sitio uno está intentando crear. La estrategia para inspirar confianza y extender la influencia parece bastante diferente a simplemente proporcionar información. Ambos pueden ser útiles, pero depende de las necesidades de la organización en particular. Por ejemplo, el terminal de pasajeros de la base de la Fuerza Aérea Travis, tiene una página de *Facebook* dedicada a los vuelos de categoría A (*space-A*).<sup>66</sup> En esta página se publica la información de los vuelos disponibles. No necesariamente están intentando desarrollar el espíritu de cuerpo (aunque es inherente en los vuelos *space A*), ni intentan convencer o compartir una visión, o inspirar más confianza. El sitio proporciona un medio económico y oportuno de comunicar información para toda persona interesada y contestar preguntas del público. El sitio cuenta con más de 29.000 seguidores, lo que demuestra que los medios de comunicación útiles pueden estar puramente basados en información pero, nuevamente, depende de la organización. Otras consideraciones en la planificación de los medios sociales incluyen efectos de segundo y tercer orden sobre la presencia de los medios de comunicación social sugerida, como igualar la estructura jerárquica, las violaciones de seguridad de las operaciones, o potencialmente minar la cadena de mando. Los líderes deben hacer un juego de guerra de los diferentes escenarios, así como con

cualquier otro plan, para determinar los cursos de acción, maneras de abordar los problemas o evitarlos antes de que salgan a la superficie.

Si a un medio social le falta el desarrollo de destrezas, un número de individuos fácilmente accesibles probablemente están lo suficientemente familiarizado con el sitio escogido para iniciarlo. Los diagramas dispersos sobre el uso de los medios sociales de un estudio sobre las percepciones de un oficial Naval señalaron que mientras más joven sea el integrante del servicio, más prolífico será su uso de las redes sociales electrónicas.<sup>67</sup> La traducción aquí es considerar pedir ayuda a alguien más joven, pero asegurarse de que tenga las guías básicas para la creación de un sitio web según el manual indicado. El comandante entrante de los cadetes sabía cuán poderosa herramienta podría ser un sitio profesional en *Facebook* en la Academia militar de Estados Unidos sobre su predecesor, pero el General no estaba seguro de cómo crearla. “Hazme uno que se parezca al de él” era todo lo que tuvo que decir y diez minutos más tarde tenía uno y un tutorial rápido sobre cómo usarlo. Sin embargo, al llevar a cabo una investigación para este artículo, me di cuenta de que fallé registrar su cuenta de *Facebook* profesional con el Ejército de EUA (que ahora cuenta con 2.000 sitios oficialmente registrados).<sup>68</sup> El proceso adicional solo hubiera tomado alrededor de dos minutos. Como resultado, el OSMD hubiera revisado el sitio para garantizar que se adhería a las regulaciones, estuviera incluido en el directorio de los medios sociales del Ejército de EUA y se hubiera comunicado con *Facebook* para dejarles saber que era un sitio oficial. Entonces, *Facebook* hubiera eliminado todos los anuncios y banderolas de la página.

Luego de establecer un sitio web, independientemente de qué tipo, se requiere el manejo reflexivo, continuo y creativo para ser eficaz. La mayoría de estos sitios son gratis para los usuarios, pero los sitios buenos requieren del tiempo y energía de alguien para que los mantengan. A fin de ser una herramienta útil, se debe mantener los mensajes interactivos, proporcionar información

útil a la audiencia, hacer que la audiencia participe al solicitar retroalimentación y responder las preguntas. Si hay un ambiente de franqueza y seguridad psicológica en un sitio, los afiliados pueden responderse las preguntas entre sí sin que participe el líder o la unidad y este tipo de diálogo e intercambio de información puede traducirse en efectos positivos en el clima y cultura no virtual de la unidad.

Al fin y al cabo, los medios sociales y los sitios de redes sociales son sólo herramientas que los líderes pueden usar para inspirar confianza, comunicarse con otros, desarrollar a otros y ampliar su influencia — todos los habilitadores con poder de mejorar y aumentar el liderazgo junto con técnicas de comunicación tradicionales. Los medios de

comunicación social no harán de un mal líder, un líder eficaz, así como el correo electrónico o los teléfonos celulares tampoco harán de los malos líderes, líderes eficaces, sin embargo, los medios sociales pueden mejorar y aumentar la influencia del líder y proporcionar herramientas adicionales que pueden aprovechar en un ambiente geográficamente disperso que cambia rápidamente y con recursos limitados.<sup>69</sup> El Ejército cuenta con historias valiosas y de colaboración, información, opiniones e ideas para compartir y con motivos de fuerza múltiple para hacerlo. Sin embargo, es esencial que los líderes en todos los escalones aprovechen las herramientas disponibles para maximizar el potencial de sus unidades, soldados y de ellos mismos. *MR*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. U.S. Census Bureau, "U.S. and World Population Clock," *U.S. Department of Commerce, United States Census Bureau*, 3 de noviembre de 2013, <<http://www.census.gov/popclock/>> (3 de noviembre de 2013); Teisha Seabrook, "Facebook Earnings Report for Q3: Huge Increase in Ad-Driven Revenue," *socialbaker*, 31 October 2013, <<http://www.socialbakers.com/blog/1932-facebook-earnings-report-for-q3-huge-increase-in-ad-driven-revenue>> (3 de noviembre de 2013); Statistic Brain, "Twitter Statistics," *Statistic Brain: Percentages, Numbers, Financials, Rankings*, 7 de mayo de 2013, <<http://www.statisticbrain.com/twitter-statistics/>> (3 de noviembre de 2013); YouTube, "YouTube Statistics," *YouTube*, 4 de marzo de 2013, <<http://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>> (4 de marzo de 2013).
2. Cohen, Heidi, *30 Social Media Definitions*, 9 de mayo de 2011, <<http://heidicohen.com/social-media-definition/>> (12 de marzo de 2013).
3. Ver [www.wa.gov](http://www.wa.gov), *Social Media Networking for Job Seekers*, 14 de junio de 2012, <<http://www.wa.gov/esd/training/elearning/business/05-01.pdf>> (26 de marzo de 2013).
4. *Ibid.*
5. Burgess, Tony, "The Company Command Professional Forum: Peer-to-Peer Leadership Development in the U.S. Army," in *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*, edited by Scott Snook, Nitin Nohria, and Rakesh Khurana (London: Sage Publications, 2012), págs. 387-408.
6. U.S. Army Online Social Media Division via Staff Sgt. Sweetnam, "US Army Social Media Accounts Timeline," Powerpoint Slide via email (U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, 12 de marzo de 2013).
7. *Ibid.*
8. *Ibid.*
9. Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: John Wiley & Sons, 2004), p. 23.
10. Gardner, Howard, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (New York: Basic Books, 1995), p. 6.
11. Kolditz, A., Thomas, *In Extremis Leadership: Leading as if Your Life Depended On It* (San Francisco: Jossey Bass, 2007,) p. 20.
12. Bennis, Warren y Powell, Sarah, "Great Groups and Leaders," *Career Development International*, 2000, p. 113.
13. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1.
14. Paul Merchant, "5 Sources of Power in Organizations," *Chron.*, marzo 2013, <<http://smallbusiness.chron.com/5-sources-power-organizations-14467.html>> (8 de marzo de 2013).
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. *Ibid.*
20. Army Doctrine and Training Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, 2012, págs. 1-5.
21. Guthrie, Tom "Center for Army Leadership's Response to 'Empirically Based Leadership,'" *Military Review* (enero-febrero, 2013): p. 67.
22. ADRP 6-22, págs. 1-5.
23. Stone, Brad y Vance, Ashlee, "Facebook's 'Next Billion': A Q&A With Mark Zuckerberg," *Bloomberg Businessweek: Technology*, 4 octubre de 2012, <<http://www.businessweek.com/articles/2012-10-04/facebook-next-billion-a-q-and-a-with-mark-zuckerberg#p3>> (5 de marzo de 2013); Geoffrey Fowler, "Facebook: One Billion and Counting," *The Wallstreet Journal* (4 octubre de 2012), <<http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443635404578036164027386112.html>> (5 marzo de 2013).
24. ABC News Blog, *China's Facebook Status: Blocked*, 8 de julio de 2009, <<http://abcnews.go.com/blogs/headlines/2009/07/chinas-facebook-status-blocked/>> (12 de marzo de 2013); Charles Cooper, *Pakistan Bans Facebook Over Muhammad Caricature Row—Tech Talk*, 19 de mayo de 2010, <[http://www.cbsnews.com/8301-501465\\_162-20005388-501465.html](http://www.cbsnews.com/8301-501465_162-20005388-501465.html)> (12 de marzo de 2013); Ferghana News, *Uzbek Authorities Have Blocked Access to Facebook*, 21 de octubre de 2010, <<http://www.fergananews.com/news.php?id=15794&mode=snews>> (12 de marzo de 2013); Afshin Shahi, *Iran's Digital War*, 27 de julio de 2008, <<http://web.archive.org/web/20080814223841/http://dailystaregypt.com/article.aspx?ArticleID=15313>> (12 de marzo de 2013).
25. Joanna Brenner and Aaron Smith, "72% of Online Adults are Social Networking Site Users," *Pew Internet: A Project of the Pew Research Center*, 5 agosto de 2013, <<http://pewinternet.org/Reports/2013/>>

- social-networking-sites.aspx> (3 de noviembre de 2013).
26. Statistic Brain, 2013.
27. "YouTube Statistics and Viewership," *YouTube*, 3 de noviembre de 2013, <<http://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>> (3 de noviembre de 2013).
28. PSY, *Gangnam Style Video on YouTube*, 15 de julio de 2012, <<http://www.youtube.com/watch?v=9bZkp7q19f0>> (13 de marzo de 2013); GoodClipsDaily, *The Harlem Shake Best Ones on YouTube*, 11 de febrero de 2013, <[http://www.youtube.com/watch?v=8f7wj\\_RcqYk](http://www.youtube.com/watch?v=8f7wj_RcqYk)> (13 March 2013); Ylvis, "What Does the Fox Say," *Youtube*, 3 de septiembre de 2013, [http://www.youtube.com/watch?v=jofNR\\_WkoCE](http://www.youtube.com/watch?v=jofNR_WkoCE) (23 de noviembre de 2013).
29. Center for Army Leadership, *2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report, Fort Leavenworth: Center for Army Leadership, 2012, iv-19; Center for Army Leadership, *2012 Center of Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report, Fort Leavenworth: Center for Army Leadership, 2013, págs., 16-20.
30. ADP 6-0, p. 3.
31. Kayes, B., Anna, D., Kayes, Christopher y Kolb, A., David, "Experiential learning in teams," in *Simulation and Gaming*, 2005: p. 15.
32. ADP 6-0, p. 3.
33. *Ibíd.*
34. Tuten, Tracy, *Advertising 2.0: Social Media Marketing in a Web 2.0 World*, (Westport: Greenwood Publishing Group, 2008 ), p. 93.
35. Kolditz, p. 13.
36. Tuten, p. 26.
38. Tony Burgess and Nate Allen, *Taking the Guidon: Exceptional Leadership at the Company Level* (Delaware: Center for Company Level Leadership, 2001), p. 59.
39. ADP 6-0, p. 11.
40. thejointstaff, "The 18th Chairman's Message to the Force on Sequestration," Internet, Washington, DC, 1 de marzo de 2013, <<http://www.youtube.com/watch?v=iZVjb3vQMtg>> (accesado el 27 de marzo de 2013).
41. Gen. Martin Dempsey, *Facebook Page of the Chairman of the Joint Chiefs of Staff*. Washington, DC, 3 de noviembre de 2013, <[https://www.facebook.com/index.php?lh=224d0cbeec7767a8e7ae1fbb780b74d4&eu=x80\\_NrwcyoKp32w4PWt\\_GA#!/GENDempsey?fref=ts](https://www.facebook.com/index.php?lh=224d0cbeec7767a8e7ae1fbb780b74d4&eu=x80_NrwcyoKp32w4PWt_GA#!/GENDempsey?fref=ts)> (3 de noviembre de 2013).
42. Brenner y Smith, 2013.
43. *Ibíd.*
44. Department of the Army G1, *Active Duty Age by Rank for November 2013*, Army Demographics (Washington, DC: GPO, 2013).
45. S. Haslam, Alexander, Reicher, D., Stephen y Platow, J., Michael, *The New Psychology of Leadership* (New York: Psychology Press, 2011), p. 75.
46. McDonald, P., Sean, "Empirically Based Leadership: Integrating the Science of Psychology in Building a Better Leadership Model," in *Military Review* (enero-febrero, 2013): p. 7.
47. Polania, William, "Leveraging Social Networking Technologies: An Analysis of the Knowledge Flows Facilitated by Social Media and the Potential Improvements in Situational Awareness, Readiness, and Productivity," thesis, (Monterey: Naval Postgraduate School, 2010), p. 56.
48. *Ibíd.*, p. 33.
49. *Ibíd.*
50. Department of Defense, *milSuite*, 13 de marzo 2013, <<https://www.milsuite.mil/>> (13 de marzo de 2013).
51. Burgess, p. 29.
52. Polania, p. 57.
53. *Ibíd.*
54. ADRP 6-22, p. 97.
55. Polania, p. 36.
56. *Ibíd.*
57. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: John Wiley & Sons, 2004), p. 26.
58. *Ibíd.*
59. Merriam-Webster, *Merriam-Webster Online Dictionary: Esprit de Corps*, 9 March 2013, <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/esprit%20de%20corps>> (9 March 2013).
60. ADRP 6-22, 7-1.
61. *Ibíd.*
62. *Ibíd.*, 7-2.
63. U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, "US Army Social Media Handbook Version 3.1," in *US Army Slideshare: The Official Slideshare of the US Army*, enero de 2013, <<http://www.slideshare.net/USArmySocialMedia/social-media-handbook-2013>> (9 de marzo de 2013).
64. *Ibíd.*
65. *Ibíd.*, p. 3.
66. Travis Passenger Terminal, "Travis Passenger Terminal Space-A Travel," *Facebook: Travis Passenger Terminal*, 9 de marzo de 2013, <[https://www.facebook.com/index.php?lh=224d0cbeec7767a8e7ae1fbb780b74d4&eu=x80\\_NrwcyoKp32w4PWt\\_GA#!/travispassengerterminal?fref=ts](https://www.facebook.com/index.php?lh=224d0cbeec7767a8e7ae1fbb780b74d4&eu=x80_NrwcyoKp32w4PWt_GA#!/travispassengerterminal?fref=ts)> (9 de marzo de 2013).
67. Polania, p. 82.
68. U.S. Department of Defense, *Army Social Media Sites*, 13 de marzo de 2013, <<http://www.defense.gov/registeredsites/SocialMediaSites.aspx>> (13 de marzo de 2013).
69. Burgess, email conversation author, Army Knowledge Online, 1-13 marzo de 2013.