



**Isidori Alicia**  
**Morales Oscar**  
**Tomarelli Jimena**  
**Viadana Claudia Alejandra**  
**Zubeldía María Lourdes**

*Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración*

## **NUEVO PARADIGMA COMUNICACIONAL: CONOCIMIENTO COLABORATIVO, LIDERAZGO 2.0, CONTROL SOCIAL.**

### **Introducción**

La idea de este trabajo consiste en analizar el impacto del nuevo paradigma comunicacional en algunos fenómenos dentro de las organizaciones. El ingreso de la web 2.0 y el desarrollo de las redes sociales tanto en la vida privada de sus usuarios como en la de las empresas.

Es un fenómeno que si bien se venía presentando con el uso de la web 1.0, impactó con mayor fuerza a partir del surgimiento alrededor del año 2000 lo que hoy conocemos como Web 2.0, plataforma que permite a los usuarios interactuar produciendo y consumiendo información a través de la misma.

Lo trascendente de este cambio, es que no se remite solamente a un cambio meramente tecnológico o dentro del campo de las comunicaciones, sino que ha superado esos límites y ha producido una importante transformación en la forma en que se genera nuevo conocimiento. A partir de ahora se piensa en conceptos tales como: conocimiento colaborativo, innovación colectiva, interacciones, intercreatividad, todos ellos hacen referencia a la posibilidad que brindan estas nuevas plataformas que permiten una interacción donde la comunicación es de muchos a muchos, dejando de lado para siempre el modelo "uno a uno" o "uno a muchos"

Las organizaciones se encuentran en el desafío de tomar la decisión de incorporar el uso de las redes sociales al interior de la misma. El uso puede ser como herramienta para mejorar la comunicación interna y también como una posibilidad para incorporar las redes de contactos generadas por los integrantes de la organización.

Otra cuestión a analizar a partir de este cambio de paradigma en la comunicación es la gestión de un nuevo estilo de liderazgo. Se puede hablar de un liderazgo 2.0 entendiendo por éste aquel que gestiona las relaciones con los integrantes de la Generación Y. Estos están caracterizados por haber sido alfabetizados en la era digital y la era de la globalización. Una de los elementos que los caracterizan son su hiperconectividad y su relación con la tecnología y su autonomía en las opiniones entre otras.

Esta generación requerirá de más líderes y menos normas en la coordinación de su trabajo. El trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo será fundamental al momento de lograr las metas de la organización.



Otro aspecto que se presenta a partir del acceso a las redes sociales es la aparición de nuevos mecanismos de control social que rompen con el monopolio que tenía hasta este momento el estado. Estos mecanismos de control social están al alcance de la mano de aquellos que tengan los conocimientos de las herramientas necesarias para entrar en los perfiles o seguir las huellas digitales que se van generando a partir de la participación en las diferentes redes sociales o simplemente por las interacciones que se produzcan con diversas instituciones por motivos impositivos, de la seguridad social, etc.

A partir de esto muchas instituciones tienen acceso a la información de los perfiles de los usuarios de las redes y con ellos y mecanismos de entrecruzamiento de datos generan información que no es brindada por los usuarios pero que es posible obtenerla.

### **Nuevo paradigma comunicacional**

Durante los últimos cuarenta años, se ha debatido el rol que cumple la comunicación y la información en los cambios sociales.

Desde la aparición de Internet en 1969 como herramienta facilitadora de los procesos comunicacionales ya sea en el ámbito científico tecnológico como con su llegada primero a las empresas y luego a los hogares instalándose en la vida cotidiana de sus usuarios.

La sociedad red que define (Castells, 2002) es una sociedad en la que sus actores consideran a esta red como algo que genera beneficios en todas las actividades que aquéllos desarrollen. En esta red, la información es el elemento primordial y a su vez es a partir de la interacción entre los actores intervinientes que se producen nuevos conocimientos.

Esta nueva comunicación, en red, no es más que el resultado de combinar las fuerzas de la globalización de la comunicación, con la posibilidad que brindó la tecnología para que se desarrolle una comunicación interpersonal mediada por ésta, permitiendo interacciones que posibilitan diferentes grados de participación, siendo elegido por cada uno de los usuarios.

Este cambio comunicacional se refleja fundamentalmente en el corrimiento del consumidor, participante que produce y consume información generada en la red. Esto es posible a partir de la transformación de los medios de comunicación generadores de información y en la manera que los consumidores acceden a ellos. Si bien tradicionalmente el conocimiento es aceptado como aquel producido en el sistema científico, a partir de este cambio de paradigma el acceso a ese conocimiento se ha democratizado.

Uno de los factores que identifica el cambio es la posibilidad de globalizar la comunicación y de la posibilidad de interconexión tanto de los medios personales como los masivos. Esto permitió el desarrollo de aplicaciones interactivas que permite lo que Castells llama "autocomunicación de masa", entendiendo por esto las comunicaciones de "muchos a muchos", de "uno a muchos"

La Web es una plataforma, la información es lo que circula en internet formando una red de arquitectura de participación, cada desarrollador independiente contribuye a la innovación favorecidos por un "beta continuo" permitiendo contar con ciclos cortos de producción y diseño para atender las demandas del mercado.



El nuevo paradigma comunicacional mediado por las tecnologías ha originado cambios en la estructura organizativa de las empresas y los mercados. Existen nuevas formas de comprar y vender, nuevas formas de aumentar la competitividad, permitiéndole captar clientes potenciales

Adoptar las nuevas herramientas de la Web 2.0 como herramienta de negocios le permite, a las organizaciones, compartir información de manera ágil, a través de medios o plataformas amigables, crear comunidades con usuarios en red y gestionar el conocimiento eficazmente.

Para ello, es necesario capacitar a los empleados en el significado de la empresa 2.0 y los objetivos que se quieren conseguir en la empresa y lograr así el compromiso de todos.

### **Conocimiento colaborativo**

Peter Drucker enfrenta el concepto de sociedad del conocimiento al de sociedad de la información, ya que la información por sí misma no permite la resolución de problemas, pero sí el conocimiento, al ser información interpretada y utilizada comprensivamente. Éste se torna más importante que el capital o el trabajo

Acorde a los tiempos que transcurren desde la globalización, la colaboración es una "cultura", ya que el trabajo colaborativo genera relaciones que socavan la cultura del individualismo, permitiendo el aporte conjunto en el entramado de redes, proyectos conjuntos, roles y recursos que se amalgaman y que, favorecidos por las tecnologías se pueden potenciar a través de las redes como herramienta soporte, aumentando así la co-construcción del conocimiento que permita la resolución de problemas de manera solidaria

Resultan pertinentes los aportes realizados por Nonaka y Takeuchi respecto de la construcción de conocimiento en las organizaciones, quienes, partiendo del análisis de la interacción que se da entre el conocimiento intuitivo y el discursivo, distinguen dos procesos complementarios: el conocimiento explícito y el implícito o tácito.

Toda vez que una persona pone por escrito sus conocimientos adquiridos a partir de experiencias propias o ajenas, está explicitando su interioridad por medio de modelos lógicos y códigos que pueden ser comprendidos y manejados en contextos más amplios. Este es el punto de inicio del conocimiento colaborativo, ya que, una vez que se ha puesto ese conjunto de información en una base de datos, en una red, queda a disposición de alguien que la hace suya.

Cuando otro prosumidor integra a sus propias experiencias, modelos mentales y pautas culturales la nueva información, modifica sus conocimientos tácitos previos, ampliándolos y enriqueciéndolos. A partir de esta interacción es que se pueden dar nuevas innovaciones nacidas de las intuiciones personales.

A partir de las sucesivas "conversiones" es como se va gestando el conocimiento a nivel individual y organizacional en una espiral de colaboración e innovación crecientes. Es lo que se ha dado en llamar la "organización inteligente".

Afirma Nonaka que en esta gestión del conocimiento, "expresamos nuestra propia visión



del mundo —lo que es y lo que debería ser—. Cuando el empleado inventa un nuevo conocimiento, se está también reinventando a sí mismo, a la empresa e incluso al mundo”. (Nonaka, 2000:5)<sup>1</sup>. E igualmente, cuando el sujeto incorpora nuevas ideas a su propio conocimiento tácito, enriquece su visión de las cosas y su comprensión intuitiva de su tarea y de los artefactos (equipos, insumos, productos finales) que utiliza, dando un nuevo significado al sustrato interno. .

Sintetiza Agustí Canals, sosteniendo que creación y de trasmisión de conocimiento “son procesos que están muy interrelacionados y que juntos hacen que el conocimiento dentro de las organizaciones mejore y se utilice”.<sup>23</sup>

- 1 **Conocer es dotar de significados, generar sentido.** Conocer es explicar un conjunto de hechos mediante un relato que cumple ciertas normas de coherencia interna y satisface ciertas condiciones epistemológicas.
- 2 Los significados que atribuimos, el relato que hacemos a partir de una serie de hechos, no surge de la nada ni aparece como el resultado de aplicar una función determinada, los significados no se generan como si aplicáramos un operador matemático a un conjunto de datos. **La información se significa desde y a partir de un contexto que es mucho más amplio y anterior al propio objeto informativo analizado.**
- 3 **Los contextos son en si mismos conjuntos de significados concatenados, enlazados entre si.** Son matrices estructuradas de relatos con capacidad para generar otros relatos que se sostienen unos a otros conformando su propia estructura de legitimación. Todo contexto crece parejo a su propia epistemología y en la práctica es en si mismo un contraste epistemológico.
- 4 Los contextos son el resultado de un sistema complejo, **el producto de una interacción sostenida en el tiempo.** El conocimiento final al que se acceda desde un determinado contexto dependerá de la forma de interacción en la que se genera esa matriz interpretativa.
- 5 Y si aceptamos que es una interacción la que explica cómo se genera el conocimiento, tenemos que dar un quién. Ese quién es la comunidad. **El conocimiento sólo existe en comunidad.** De hecho suele ser la comunidad la que pone adjetivos al conocimiento que son el reflejo de su propia identidad: comunidad científica, conocimiento científico; comunidad de fe, conocimiento teológico...
- 6 **Contextos dinámicos, con una gran capacidad adaptativa, nacen de comunidades de topología muy distribuida y con una alta interacción entre sus miembros.** Los auges científicos y las explosiones de los grandes movimientos culturales atestiguan una y otra vez esta relación directa entre las

---

<sup>1</sup> Nonaka, I (2005). En <http://www.mediafire.com/?q1myy4jkmzl>

<sup>3</sup> Canals, A. (2003). La gestión del conocimiento. <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>



topologías distribuidas de las comunidades y su capacidad para generar significados nuevos ante hechos cambiantes.

- 7 Modificar la topología de la red que sustenta una comunidad haciéndola más distribuida acelera la evolución de sus contextos y con estos, la velocidad a la que la comunidad es capaz de significar los cambios en el entorno. **Distribuir la topología de relaciones de una comunidad es hacerla más innovadora<sup>4</sup>.**

Gestionar el conocimiento es una rama nueva de la gestión que permite el logro de objetivos empresariales mediados por la sinergia de los individuos que la componen y la tecnología, centrando su atención en la gestión del cambio, la incertidumbre y la complejidad.

La sociedad en red permite la generación de comunidad con objetivos compartidos en los que se desarrollan habilidades para aprender y compartir en el conjunto de la comunidad. Son las comunidades de prácticas que se desarrollan en el seno de las organizaciones: "Un grupo de personas con funciones y puntos de vista diferentes comprometidos en un trabajo conjunto a lo largo de un tiempo significativo durante el cual construyen objetos, resuelven problemas, aprenden, inventan, negocian, significados y desarrollan una forma de leerse mutuamente."

Para ello se utilizan gran cantidad de recursos que actualmente se encuentran en internet, son recursos colaborativos, permiten trabajar con otros profesionales en proyectos compartidos, facilitando la comunicación a través de una conexión a internet. De esta manera podrán lograr sus objetivos.

En las organizaciones, las comunidades de práctica, además de difundir conocimiento organizativo, son vitales para disolver las tensiones generadas por un entorno complejo e incierto, ya que aportan sentido de pertenencia y de integración de talentos a la organización.

Sostiene Fabiana Gadow, que, si bien estas comunidades virtuales son el ámbito de trabajo connatural para los jóvenes de la generación Y, el avance de la cultura 2.0 llevará más tarde o más temprano a generalizar esta práctica laboral, adquiriendo nuevas competencias comunicativas más allá de las relaciones cara a cara.<sup>5</sup>

El concepto de Comunidad de Práctica fue acuñado por Etienne Wenger, apropiándole tres "dimensiones" basales:

– Compromiso mutuo. La posibilidad de compartir mutuamente los conocimientos, otorga más valor al conocimiento parcializado de cada integrante de la comunidad, que el poder generado en ámbitos más clásicos por la persona que lo sabe todo.

- Empresa conjunta. La comunidad de práctica tiene unos objetivos comunes, y cada miembro los comparte, pero los comprende según sus propios intereses y necesidades. Por eso se dan procesos de negociación, como mecanismos de coordinación en la comunidad.

---

<sup>4</sup> <http://bitacora.lasindias.com/7-tesis-sobre-redes-y-conocimiento-colaborativo/>

<sup>5</sup> <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=38603>



– Repertorio compartido. Cada comunidad va generando palabras, símbolos, prácticas que son particulares y que tienen un significado compartido por los integrantes de la misma.<sup>6</sup>

Lo que debe evitarse es la “infoxicación” (Cornella 2000) es decir el exceso de información que provoca un efecto no deseado en el usuario prosumidor, ya que no puede asimilar y procesar tanta información.

La socialización del conocimiento no tiene relación ni con el hardware, ni con el software sino con el *mindware*, es decir con la apertura mental a compartir conocimiento y tener una actitud 2.0. La empresa 2.0 necesita de una actitud abierta al cambio y requiere de:

- Colaboración, mediante equipos de trabajo
- Comunicación , mediante un modelo de interacción no lineal
- Transparencia, para la toma de decisiones
- Cultura de participación, compartiendo la autoría de los trabajos
- Innovación, fomentando el espíritu crítico
- Apertura al entorno, aprovechando las potencialidades que éste ofrezca.

## Liderazgo 2.0

En este nuevo escenario de gestión del conocimiento “*las empresas necesitarán más líderes y menos jefes*” vaticina el español Jesús Vega, experto en Recursos Humanos,

Por lo tanto nos inquieta analizar también los nuevos modelos de liderazgo relacionados con la aplicación de las nuevas tecnologías y las comunidades en red. Se trata de la Generación “Y” .también llamados Millennials, nacido entre 1980 y 2000 y que desarrollará su actividad laboral en el siglo XXI.

Los millennials recibieron la mayor inversión educativa y nacieron y se educaron en hogares tecnologizados, por lo menos con la presencia de una PC y como toda generación comparten valores, creencias o manifestaciones por las que cada generación trasciende, aunque no se trata de pretender homogeneidad generacional.

Cada generación convive en un contexto cambiante, con sucesos favorables o críticos que actúan sobre el modo de sentir, entender y vivir el mundo, y durante los veinte años transcurridos entre 1980 y 2000 se produjo la globalización y la explosión de internet por lo que se los denomina también como “nativos digitales”.

En Argentina la generación “Y” coincide con un nuevo momento político -la democracia- eso trae aparejado la relación entre la generación con la autoridad emergente, ya sea que se trate de una persona, los padres o una empresa, y es en ese vínculo entre de los

---

<sup>6</sup> Sandra Sanz. (2005) Comunidades de práctica virtuales: acceso y uso de contenidos. <http://www.uoc.edu/rusc/2/2/dt/esp/sanz.pdf>



Millennials con la autoridad donde debemos interpretar su "misión" generacional. y luego analizar sus comportamientos y aspiraciones.

La evolución de las nuevas tecnologías y la conexión a las redes sociales permite, en la actualidad, trabajar en entornos remotos, lo que dará lugar a la extinción de los mandos medios y contribuirá al trabajo en equipos o, como señalamos anteriormente, a las comunidades de práctica.

Se vislumbra así una nueva concepción de liderazgo, se trata del *liderazgo colaborativo*, donde se busca adhesión voluntaria y compromiso con la tarea. En diez años ya no habrá un líder y sus seguidores, sino que existirá un acompañamiento por identificación con los valores del líder, donde éste predicará con el ejemplo de valores éticos. La lealtad del personal se mantendrá mientras se mantengan dichos valores, de lo contrario el pacto de identificación con los seguidores se quebrará.

El liderazgo "colaborativo" es aquel en el que el líder permite que su equipo colabore y opine. Se trata de un líder que escucha, influencia y permite ser influenciado por sus seguidores con el fin de incorporar puntos de vista y agregar valor a las decisiones. Evitará las descalificaciones y fomentará un buen trato, si bien el líder es el que tendrá la última decisión se rodeará de un equipo profesionalizado permitiendo el desarrollo personal de sus colaboradores.

Esta nueva generación, está culturalmente dispuesta a compartir el conocimiento a través de las comunicaciones en red. Esta es una de las particularidades de la misma y que tiene que ver específicamente con el concepto de la cultura 2.0. Actualmente se complica la implementación de herramientas que esta generación tiene incorporada a sus actividades habituales dado que lo que falta es una verdadera cultura 2.0, entendiendo por ésta que sea colaborativa, participativa, abierta y flexible.

Si bien hay quienes tienen una visión negativa sobre la generación Y, hay otras posturas que consideran positivamente a la misma, ya que las nuevas generaciones traen aparejados fuertes cambios culturales dentro de las organizaciones en que se desenvuelven y esto permite generar los mecanismos necesarios para empezar a transitar por este nuevo paradigma comunicacional.

Las empresas deberán reconocer a las nuevas generaciones, satisfacer sus aspiraciones y favorecer motivaciones en un ambiente adecuado para que el desarrollo personal pueda fluir. Para esto se irán desarrollando nuevos líderes que tendrán características particulares propias de la generación Y.

Este líder no necesita de una posición jerárquica sino que desarrollara una redarquía que es el orden que surge a partir de la misma participación y colaboración de su estilo de liderazgo. Surge a partir del proceso de influencia propiamente dicho, distanciado del poder en el que importa más el contenido que la forma. Este surge de la participación y de los entornos colaborativos en los que el líder sabe conversar y fundamentalmente escuchar. Por ser un liderazgo que surge de la red no siempre es ejercido por la misma persona, sino que va cambiando de mano de acuerdo a las cambiantes condiciones del contexto, se podría hablar de un liderazgo distribuido. Uno de los valores fundamentales de este liderazgo es la transparencia, la simplicidad y la empatía.

Propicia en el grupo sentido de pertenencia a partir de la valoración y el orgullo por los logros alcanzados, fomenta la creatividad, la curiosidad, la proactividad logrando de esta manera mayor compromiso. Es por esto que el nuevo liderazgo 2.0 es más un cambio



cultural que un cambio de la mano de las nuevas tecnologías. Estas son las herramientas facilitadoras para llevar adelante este cambio imprescindible para lograr eficiencia y eficacia en estas nuevas organizaciones.

## **Web 2.0 y control social**

A partir de la aparición de las redes sociales es posible conocer el recorrido digital de la vida de una persona, dado que esta ha dejado su huella digital durante sus interacciones en la red. Esto es posible gracias a la aplicación de tecnología de la información que permite acceder a la información que se genera a través del entrecruzamiento de información que no estaba explicitada en las redes y que en otro momento se lograba con las interacciones en pequeñas comunidades reales y su transmisión oral.

La posibilidad de acceder a la información de personas que participan en la red, tal como quienes son sus contactos, como se relacionan con ellos, cuáles son sus conversaciones, sus preferencias, momentos del día en que se conectan.

La utilización de las nuevas tecnologías de la información requiere de los usuarios determinadas capacidades desarrolladas que le permitan generar las condiciones de privacidad para sus interacciones.

El viejo modelo "panóptico" fue perfeccionado con la aplicación de la web 2.0, dado que todos aquellos que participan ya sea como productores o consumidores de información o ambas pueden ser "vigilados" o "controlados" a partir de la misma información que generan.

Entonces, el acceso a las redes sociales incorpora otra dualidad: a la libertad y privacidad que permite la vida cosmopolita, se le opone la posibilidad de seguir la vida social de cualquier individuo, simplemente a partir de los contactos que realiza y a partir de la información que el mismo usuario carga conscientemente, pero sin conocer el uso que de ésta puede hacerse.

Las grandes organizaciones, medios, los prestadores de servicio, son la real amenaza, ya que son los que poseen las herramientas tecnológicas para acceder a información del usuario, tienen la posibilidad de entrecruzar datos haciendo emerger información que no existía de modo explícito, creando grupos de control, pautas sociales y localizando vectores de cambio", como afirma David de Ugarte (2009).

Las tecnologías que se desarrollaron durante esta era digital hacen posible la identificación del servidor y ordenador desde donde se ha originado la información, permitiendo que quien tenga poder para acceder a esas bases de datos pueda conocer las interacciones de los usuarios y así generar información que aun no estando disponible es posible a partir del análisis de las interacciones.

El control, que antes estaba monopolizado por el estado o la iglesia, hoy en día, con el desarrollo de la tecnología, quienes monopolizan el poder son las grandes multinacionales y empresas vinculadas a las comunicaciones, que son quienes tienen la capacidad de acceder a la información proporcionada en forma consciente, o no por las personas, los usuarios.

Estas organizaciones, tienen la posibilidad de controlar esa información y realizar distintas



acciones mientras el usuario no lo detecte, o no se opongá, muchas veces, haciéndola pública, proporcionando la información a otras personas o empresas que lo requieran.

La paradoja, es que internet se creó con la idea de fomentar la libertad y colaboratividad, permitiendo que personas de todo el mundo pudieran colaborar y compartir información sin límites, sin fronteras. Hoy en día, empresas como Google, manejan tal nivel de información y datos provenientes de los usuarios, que tienen la posibilidad de elegir qué información dar a los usuarios y qué información no, por lo cual, la libertad del uso, se puede decir que se ha visto severamente afectada.

## Conclusiones

El nuevo paradigma comunicacional se percibe en el corrimiento del usuario que pasa de ser un mero consumidor de información a un activo participante que produce y consume la información que es generada dentro de la red. Esto es posible a partir nuevas tecnologías de la información y la comunicación y fundamentalmente a la manera que los consumidores acceden a ellos.

Uno de los elementos propios de este cambio es la globalización en la comunicación y de la interconexión que se da tanto entre personas, empresas, organizaciones y comunidades virtuales surgidas estas gracias a los nuevos desarrollos de la tecnología de la comunicación.

Así aparece el concepto de "autocomunicación de masa", entendiendo por esto las comunicaciones de "muchos a muchos", de "uno a muchos" e incorporando inmediatez al modelo de comunicación de "uno a uno" a través de la masificación de las comunicaciones on line.

Un fenómeno que es de destacar es la transformación en la generación de conocimiento, dado que a partir de la aparición de la comunicación en red, cada vez que un usuario pone sus producciones en la misma da el puntapié inicial para que a partir de la colaboratividad se genere nuevo conocimiento con la participación de todos los integrantes de esa red y de los demás que puedan acceder a la misma.

Las organizaciones en este nuevo contexto deberán reconocer los nuevos valores culturales que llegan a la misma con las nuevas generaciones, generar los ámbitos propicios en el que estos nuevos integrantes sientan que pueden satisfacer sus aspiraciones y que es posible en la misma encontrar el ambiente para su desarrollo personal. Los nuevos líderes que surjan a partir de este cambio cultural tendrán que trabajar sobre estos nuevos valores.

Estas nuevas tecnologías que caracterizan esta era digital, hacen posible la identificación de los lugares donde se generan los datos, posibilitando a través de determinados procesos de entrecruzamiento generar nueva información que permitirá conocer las diferentes interacciones, actividades que cada uno de los usuarios realiza en la red, ya sea voluntaria o involuntariamente.

Según Castells, esta pérdida del monopolio del control social por parte del estado es uno de los cambios fundamentales de esta revolución tecnológica, ya que si bien se puede hablar de mayor democratización dado que los usuarios se han convertido en prosumidores, también esas mismas interacciones ponen a disposición de aquellos que cuenten con las herramientas digitales necesarias para generar la trazabilidad de una persona, organización



o usuarios en general.

Los cambios a partir de este nuevo paradigma comunicacional todavía no se han explicitado en su totalidad, ya que a medida que se van desarrollando nuevas aplicaciones aparecen consecuencias no esperadas. Las organizaciones deben prestar especial atención a todos aquellos cambios que puedan alcanzarlas a ellas o a sus integrantes. Reconocer este nuevo cambio cultural es el desafío y aquellas que lo incorporen podrán mejorar sus resultados a partir del aprovechamiento de las potencialidades de una Cultura 2.0

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asunción-Lande, L. (1998). "Comunicación intercultural".
- Castells, Manuel. (1998) "La Era de la Información". Economía, sociedad y cultura. Vol 2. El poder de la Identidad. Alianza Editorial
- Comba, S. y Toledo, E. "Inmigrantes virtuales". Espacio virtual del Seminario Ciberculturas y Organizaciones. Escuela de Comunicación Social (UNR) en <http://inmigrantesvirtuales.blogia.com/2011/032301-web-semantica.php>
- Cristi, Sebastián (2011) "Red Social al interior de una empresa, las ventajas." en <http://www.guioteca.com/e-business/red-social-al-interior-de-una-empresa-las-ventajas/> consultado en junio 2011
- De Ugarte, David. (2009) "¿Redes sociales o redes de control social?" en <http://david.lasindias.com/redes-sociales-o-redes-de-control-social/>. Consultado en Mayo de 2012
- Drucker, P. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura.. <http://es.scribd.com/doc/3922295/Drucker-Peter-La-Gerencia-En-La-Sociedad-Futura>
- Fernández Belda, J. (2011). "Generación ... "Y" ...¿qué hacemos con ellos ?" En [http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/generacion\\_y.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/generacion_y.htm)
- Lion, C. Imaginar con tecnologías Relaciones entre tecnologías y conocimiento. Ec. Stella 2006
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Oxford.
- Nonaka, I. (2000) En <http://www.mediafire.com/?q1myy4jkmzl> consultado en setiembre de 2012
- Nunes Caldeira, M. (2003). Presentación en Valencia, España. <http://www.brint.com/km/>
- Pando, A. Artículo publicado en la Revista Nueva. Noviembre 13 de 2011. Edición n°429.
- Pueyrredón, M. "Redes sociales y su realidad en Argentina. En <http://pueyrredonline.com/blog/2010/11/redes-sociales-y-su-realidad-en-argentina/>
- Rozas, V. (2007) ¿Que es comunicación? ¿Qué es comunicar?. En <http://weblogs.madrimasd.org/documentacion/archive/2007/07/17/70074.aspx>, consultado en Julio 2008



- Simmel, Georg (1902) "The Metropolis and Mental Life", pp. 409-24 in Kurt H. Wolff (ed.), The Sociology of Georg Simmel. New York: Free Press. 1950. Simmel, Georg (1908). "Selections from Sociologie, pp. 87-408 in Kurt H. Wolff and Reinhard Bendix (tr.), Conflict and the Web of Group-Affiliations. New York: Free Press. 1955. Citados por Ronald Breiger "Control Social y redes sociales. Un modelo a partir de Georg Simmel". En <http://www.ucm.es/info/pecar/Articulos/Breiger2.pdf>. Consultado el 31-07-12
- Uranga, W, Moreno, L, Villamayor, C, (1999) "Diagnóstico y planificación de la comunicación", Buenos Aires. Ediciones para la comunicación La Crujia
- Velasco, C., en <http://socialmediaempresario.com>
- Velasco C. , en <http://www.lie.upn.mx/docs/Diplomados/LineaInter/Bloque3/Politic/Lec3.pdf>. Consultado en Julio 2008
- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2923992>
- <http://conectar.aidesc.net/index.php/afondo/103-socializacion-del-aprendizaje-efectos-de-la-web-i0-recursos-colaborativos-en-la-empresa>
- [http://www.sandetel.es/media/Guia\\_Empresa\\_2\\_0](http://www.sandetel.es/media/Guia_Empresa_2_0)