



Viadana, Claudia Alejandra

Isidori, Alicia

Tomarelli, Jimena

Zubeldía, María Lourdes

Morales, Oscar¹

Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración Instituto

ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN ORGANIZACIONES LIDERADAS POR LA GENERACIÓN Y Y AQUELLAS CON LIDERAZGOS TRADICIONALES.

1- Introducción

En el presente trabajo se abordará el tema de las diferencias culturales en organizaciones compuestas por integrantes pertenecientes a la generación Y, en contraposición con otras organizaciones en las que conviven diversas generaciones.

En un mundo moderno y con el avance de las tecnologías, la globalización y la hiperconectividad se produce una transformación en los modos de comunicación y de trabajo, especialmente en las organizaciones, con la incorporación de estas tecnologías, es posible percibir un cambio cultural importante.

Este cambio es traccionado fundamentalmente por jóvenes nacidos con posterioridad a los años 80. La tecnología para estos jóvenes es una herramienta, tanto para el trabajo como para socializar y generar nuevos contactos que le serán útiles en ambas situaciones. Todo esto constituye en verdadero cambio de paradigma que influye en las nuevas maneras de gestionar las organizaciones.

La incorporación de esta generación ha provocado un cambio en los estilos de gestionar las organizaciones, dadas las características propias de la misma. Entre las más importantes podemos resaltar las siguientes: mayor colaboratividad en la forma de trabajo, generando entornos más participativos, rápida adaptación a los cambios, alto nivel de innovación y facilidad para trabajar en contextos diversos y globales.

A partir de esto se puede observar cómo se abandona la forma de trabajo tradicional en pos de organizaciones colaborativas, incorporándose el co-trabajo como nueva forma de gestión. El desafío con que se enfrentan las organizaciones es el desarrollo de estrategias que les permita generar los cambios culturales correspondientes con el fin de incorporar estos nuevos estilos de trabajo.

¹ Morales, Oscar. Colaborador.



2- El nuevo paradigma de la Sociedad de la Información

La llamada Revolución Tecnológica responde a un período en el que se dan reestructuraciones globales y en el que la tecnología cumplió un papel fundamental. La nueva estructura de la sociedad se basa en la información y el consumo en contraposición a los valores sustentados por la sociedad industrial.

El nuevo paradigma de esta sociedad de la información es que la fuente de la productividad se centra en el desarrollo tecnológico como soporte para la generación de conocimiento. A partir de esto se reconoce a la información y al conocimiento como elementos esenciales para el desarrollo de procesos productivos.

“La revolución de la tecnología de la información, de forma medio consciente, difundió en la cultura material de nuestras sociedades el espíritu libertario que floreció en los movimientos de la década de los sesenta. No obstante, tan pronto como se difundieron las nuevas tecnologías de la información y se las apropiaron diferentes países, distintas culturas, diversas organizaciones y metas heterogéneas, explotaron en toda clase de aplicaciones y usos, que retroalimentaron la innovación tecnológica, acelerando la velocidad y ampliando el alcance del cambio tecnológico, y diversificando sus fuentes surgimiento de una nueva estructura social, manifestada bajo distintas formas, según la diversidad de culturas e instituciones de todo el planeta”. (M. Castells, 2000)²

La sociedad de la información se caracteriza por los siguientes particularidades:

1. Abundancia de datos de diversa calidad, para lo que se requiere conocimiento para su uso.
2. Universalidad, ya que la información se encuentra accesible en la red. La aparición de las redes sociales mejoró el acceso a la posibilidad de compartir la información.
3. Difusión: los canales de información se multiplican y hacen posible el mejor acceso por parte de los usuarios.
4. Velocidad: la instantaneidad es uno de la principal características de estos tiempos.
5. Multilateralidad: la comunicación se trata de una red de todos hacia todos, dejando de lado el modelo de uno a muchos.
6. Interactividad, es la posibilidad que tienen los usuarios -productores de intervenir, originar y compartir contenidos utilizando medios multidireccionales.
7. Desigualdad: si bien se percibe una democratización de la comunicación, hay que dejar en claro las desigualdades al momento de la accesibilidad.

² The Information Age: Economy, Society and Culture. Volumen I. Edición en castellano: Alianza Editorial, S. A., Madrid, 2000



“La globalización es un nuevo ordenamiento de las sociedades, en base a una economía global, donde cada país ocupa un lugar dentro de este ordenamiento, y lo que ha sido un factor altamente importante para el lugar que ocupe cada nación es su capital de conocimiento y su capacidad de adaptación rápida a los cambios”, sostiene María Cecilia Acosta (2004)³

Este fenómeno de la globalización es entendida como unos de procesos multidireccionales que comprenden la internacionalización de culturas y mensajes que eran específicos para cada una de las diferentes culturas. También es importante reconocer que la globalización es un fenómeno que diferencia a partir de la posibilidad de acceso a la tecnología de la información. Aun así el desarrollo de internet y la proliferación de las redes sociales se desarrollaron cadenas de solidaridad y nuevas formas de comunicación que se caracterizan por su alta democratización.

La sociedad de la información ha modificado la relación entre “centro” y “periferia”, identificando la posibilidad de acceso de los bienes culturales disponibles en la web. Se está en presencia de una de las acepciones de la expresión “brecha digital”.

Es importante tener en cuenta que la velocidad de las innovaciones tecnológicas y el modo en que éstas son apropiadas por los actores sociales, desde las personas hasta todo tipo de organización, afecta a la cultura de las mismas.

2-Cultura organizacional

Una de las primeras escuelas de pensamiento que abordó el estudio de la cultura organizacional podría ubicarse dentro de la de las Relaciones Humanas donde se empieza a pensar a la persona dentro de la organización y sus necesidades de pertenencia a grupos dentro de ella.

Una definición de cultura organizacional sería aquella que se representa en un conjunto de valores, normas, tradiciones, mitos que se reflejan en el comportamiento de los integrantes de una organización. Cada uno de estos actos contempla los valores culturales que fueron co-creados en el transcurso de la vida de la organización.

Se podrían analizar algunos componentes relevantes al hablar de cultura organizacional, tales como:

- Valores: se refiere a las creencias generales que guían las acciones y juicios de las personas en las distintas situaciones que tiene que afrontar. Se pueden identificar en actitudes, percepciones, motivaciones.
- Significados Compartidos: estos significados son construidos en procesos de socialización tanto primarias como secundarias, los que tiene lugar dentro de la organización se refiere a estos últimos. Las personas se sienten representadas y parte de un grupo social o subgrupo dentro de la organización.

³ Tecnología y Nuevas tecnologías de comunicación. Reflexiones desde una perspectiva histórica. Acosta, M. Cecilia. 2004. http://www.ateneonline.net/datos/92_02_Acosta.pdf consultado en Junio 2011.



- **Identidad:** Este elemento se lo identifica en la forma en que se relacionan e interactúan los integrantes de una organización, influenciada fundamentalmente por sus pensamientos o sentimientos inconscientes.

A partir de estos elementos es necesario pensar en la cultura organizacional como un dispositivo que sea posible ir adaptándose a los cambios que van generándose tanto dentro de la organización como fuera de la misma. Dadas las características propias de la cultura que nos remite a cierta estabilidad y permanencia en la percepción de los integrantes de una organización es que los cambios culturales se dan de manera paulatina y es un proceso lento.

Pero a partir de cambios que se producen en la sociedad, estos se van incorporando a la organización a través del comportamiento de sus integrantes: ellos son los portadores del cambio a través de la construcción de nuevos valores compartidos.

3- De una Cultura 1.0 a una 2.0

La cultura en una organización tradicional es de características más rígidas, en la que es más difícil incorporar cambios que provengan del entorno. La comunicación como una herramienta dentro de la cultura se caracteriza por la unidireccionalidad, por la falta de participación en el ámbito de la toma de decisiones. Tiene su correlato en una estructura jerárquica pronunciada, en la que los puestos de trabajo están bien diferenciados.

A partir de los desarrollos tecnológicos se fueron incorporando a la organización diferentes valores en los que se basan los desarrollos de la nueva web 2.0. Así es que desde la estructura rígida se ha ido pasando a un modelo de construcción colectiva del conocimiento. Esto incorpora un cambio en la cultura de la organización en la que prevalece concepto como transparencia y flexibilidad.

La inteligencia colectiva y el aprendizaje continuo son las formas en que esta nueva forma de organización da respuesta al dinamismo de los complejos ambientes competitivos en las que se desarrolla. Los desarrollos de la web 2.0 son facilitadoras al momento de incorporar el cambio a diferentes sectores dentro de la organización. Esta nueva etapa se caracteriza por una dinámica multidireccional, donde se le propone a los usuarios que generen contenidos. Otra característica sobresaliente de esta tecnología es el formato intuitivo, amigable y fácil de usar por la mayor parte de los usuarios internos. De esta manera es posible generar una red de usuarios - productores y lograr la construcción colectiva de conocimiento.

Este cambio tecnológico puede ser identificado como un cambio cultural porque es lo que permitió a los usuarios la posibilidad de participar, de generar contenidos, de compartirlos desarrollando así los valores de la colaboratividad, la interacción, la construcción colectiva. Para ellos es preciso generar la confianza necesaria y garantizar tanto la accesibilidad como la usabilidad.

Afirma Joan Ferrés i Prats (2008) que el concepto de interacción permite ejemplificar las complejas relaciones entre tecnología y estilo comunicativo, haciendo énfasis en la importancia de este último. La comunicación implica diálogo, relacionando a dos o más personas en el proceso de interacción y transformación, cambio y movimiento que no significa trasladar la información de un lugar a otro. Las tecnologías por sí mismas no solucionan los problemas comunicacionales, a largo plazo resultan inoperantes si, en su utilización, no se atiende la dimensión de los contenidos a comunicar.

Es fundamental que la organización ponga su atención en los cambios culturales relacionados con la implementación de herramientas 2.0, a fin de apropiarse de las ventajas de la



utilización de redes sociales en la comunicación interna. Sebastián Cristi (2011) enumera las siguientes consecuencias positivas:

“1.- Velocidad de Acceso Al Conocimiento

La Red Social permite a los integrantes de la organización colocar la información a disposición de todos, pudiendo compartir opiniones, ideas y recursos.

Es un instrumento valioso para lograr conocimiento de sus demás compañeros y de los nuevos integrantes de la organización, y a partir de esto detectar fortalezas y debilidades.

2.- Mejor Comunicación

Facilita el diálogo y ayuda a crear lazos de confianza entre colegas del área, de otras áreas y de otras ubicaciones geográficas inclusive.

Se constituye en un verdadero canal de noticias y anuncios al interior de la empresa.

3.- Más sentido de pertenencia

El personal se mantiene mejor informado acerca de logros y problemas al interior de la organización, creando una aceptación más comprometida acerca de las situaciones positivas o negativas que afectan a la empresa.

Este rompimiento de estructuras burocráticas en la información permite que el empleado comprenda y acepte las razones que motivan los cambios e incluso se involucra en el proceso.

4.- Incentiva la creatividad

Aporta como un medio apto para que los empleados -independientemente de su nivel jerárquico- aporten con ideas, comentarios y logros. Esto significa que el empleado es escuchado y él obtiene un canal transparente que podría llevarle incluso a obtener ascensos al destacarse sobre los demás cuando sus aportes aportan valor. El empleador por su parte aprende a conocer a sus colaboradores y a reconocer potenciales en ellos.

5.- Equipos Mejor Estructurados

Los equipos de trabajo que giran en torno a un proyecto se comunican de mejor forma, comparten y unifican archivos, llevan un “Wiki” y pueden incorporar fácilmente la opinión de especialistas externos. Al mismo tiempo están atentos a los deadlines, el cumplimiento de objetivos y avance de las diferentes fases de desarrollo.”⁴

Con la incorporación a las organizaciones de integrantes de la llamada Generación Y perteneciente a los conocidos como “nativos digitales”, se potencian los beneficios de la utilización de herramientas 2.0. Ellos están en condiciones de llevar adelante el proceso de cambio cultural necesario para incorporar a el resto de los integrantes a asimilar el impacto que genera la utilización de estas herramientas.

⁴ 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



4- Nuevos estilos de liderazgos culturales

Se considera Generación Y a aquellas personas que han nacido entre los años 80 y finales de los 90, llamados nativos digitales.

4.1- Características de la Generación Y

Las características sobresalientes de este grupo es que son creativos, dinámicos, tienen objetivos claros y la presencia de ellos en las organizaciones ocupando puestos de decisión ha cambiado la manera de gestionar los negocios. Otra característica es el equilibrio entre los proyectos personales y los laborales y que en ambos puedan desarrollar sus capacidades.

La tecnología para estos jóvenes es una herramienta tanto para el trabajo como para socializar y generar nuevos contactos que le serán útiles en ambas situaciones. La utilización de las redes sociales, tales como Facebook, LinkedIn les son útiles en sus proyectos de vida, desde encontrar usuarios con los cuales poder interactuar tanto en sus proyectos laborales o personales.

Uno de los principales objetivos al momento de incorporarse a una organización es que sean valoradas sus habilidades, pero que a su vez sea lo suficientemente flexibles para desarrollar las actividades de la vida personal. Es en esto en que los integrantes de esta generación que tienen cierta rigidez, en el sentido que no están dispuestos a postergar sus proyectos en pos del desarrollo de la vida laboral.

Asimismo, la aparición de nuevas tecnologías ha provocado una serie de migraciones que afectó a diferentes ámbitos como por ejemplo, en principio, la forma de conocer y almacenar el conocimiento.

Cuando hablamos de migración digital nos encontramos con dos grupos sustancialmente diferentes. Aquellos en los que podríamos ubicar a los mayores de 35 años, por un lado, y por otro lado a los menores de 30 años. Estos últimos se caracterizan por ser productores y consumidores de casi todos los contenidos que existen en la web.

Se pueden enunciar estas características propias de los nativos digitales:

1. Hablantes nativos del lenguaje de las computadoras
2. Capacidad de realizar varias actividades a la vez: la multitarea
3. Dominio de los medios de creación digital
4. Participan en conversaciones como prosumidores
5. Actúan en red, sin barreras geográficas ni temporales
6. Dan importancia a la identidad digital

La diferencia o brecha entre ambas generaciones se podría enunciar como la distancia entre lo analógico y lo digital. La primera es la que desarrollan los inmigrantes digitales y la segunda identifica a los nativos digitales.



Estas dos generaciones manejan capacidades e intereses diferentes, hacen un distinto uso de la tecnología y conviven con la información desde otro lugar ya que no sólo son consumidores sino también productores.

Igualmente no todos los menores de 30 años pueden ser considerados nativos digitales, dado que esto está mediado por el acceso a la tecnología y el capital cultural con el que cuenta cada uno de ellos. Desde ya que las diferencias económico-socioculturales se hacen presentes también en esta caracterización. Esta diferencia se da fundamentalmente en el acceso a las tecnologías y en su uso como productores o consumidores o meros espectadores.

Un hecho que caracteriza a los inmigrantes digitales es que mandan un mail y después avisan por otro medio que lo mandaron, el nativo digital escribe su mensaje en el muro de alguna red social en la que participe. Esto es, a modo de ejemplo, una de las miles de actividades que marcan la diferencia.

4.2- La brecha digital

Este término se aplica a dos situaciones, que pueden darse cronológicamente. Una primera brecha se da en relación a la posibilidad de acceso a la tecnología, generando desigualdades sociales. Una segunda brecha aparece en entornos con amplio potencial de acceso a las TICs, pero en los que se observan diferencias generacionales, tanto en cuanto a la edad como en cuanto a razones culturales y de alfabetización digital.

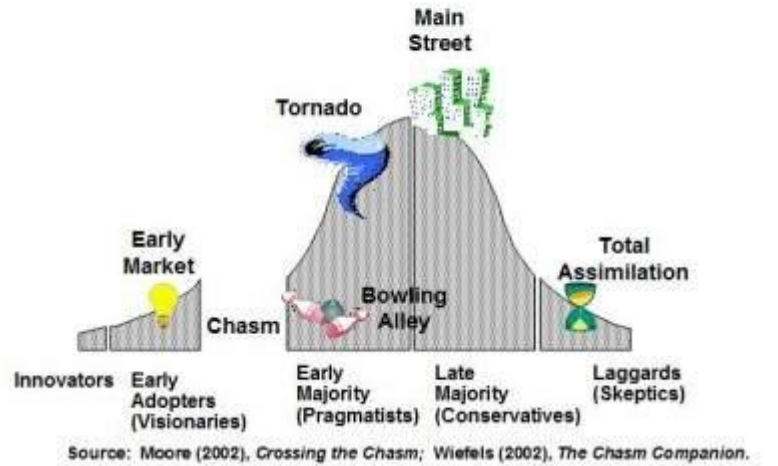
En este trabajo interesa analizar esta segunda acepción, que da explicación de las diferencias culturales entre los nativos digitales (la generación Y) y los inmigrantes digitales. Y es que en la generalidad de las organizaciones conviven e interactúan dos lógicas: una que maneja información en soportes tangibles (papeles, libros, informes escritos, etc.) y otra que recibe y genera información virtual, por medio de blogs, wikis, redes sociales ...

Podemos analizar la brecha digital haciendo un parangón con "el abismo de Moore". Geoffrey Moore, en 1991 escribió "Crossing the Chasm" (Cruzando el abismo), libro destinado al marketing de empresas de tecnología, hace referencia sobre los diferentes usuarios de tecnología en cada etapa de marketing. Está orientado al marketing de productos de tecnología con innovación discontinua, esto es, tecnología que para su adopción requiere un cambio de hábitos. En su primer parte describe "el abismo" que existe en su ciclo de adopción de las tecnologías innovadoras y en la segunda las estrategias para superar ese abismo con éxito.

El mencionado autor, utiliza un gráfico de campana de Gauss para describir el ciclo de vida de un producto tecnológico. A los efectos del presente análisis se utiliza este estudio para describir el abismo que separa a la generación Y, nativos digitales, de las restantes generaciones, inmigrantes digitales.



Technology Adoption Life Cycle: Diagnose and adapt as markets evolve



Fuente: <http://arielarrieta.com/2009/04/26/classic-book-crossing-the-chasm-un-libro-clasico-crossing-the-chasm-cruzando-el-abismo/>

En el eje horizontal del gráfico podemos ver el “tiempo” de vida desde el nacimiento del producto y el eje vertical indica el volumen de mercado que adopta el producto o tecnología.

Josep Amorós (2008) plantea que es factible identificar los siguientes ciclos compuestos por personas con identidades particulares:

1. **“Innovadores [4%]:** son entusiastas de la tecnología. Son personas que les gusta ser los primeros en probar nuevos productos. Son activos y les gusta detectar errores y ayudar en su corrección. Entienden la fase en la que se encuentra el producto y por ello no esperan un funcionamiento perfecto ni un diseño bonito.
2. **Early Adopters [13%]:** son visionarios. Estas personas también entienden la fase temprana en la que se encuentra el producto y por ello hacen una apuesta por su adopción puesto que ven potencial de sacar rentabilidad a medio largo plazo por el hecho de entrar pronto.
3. **Mayoría temprana [33%]:** son pragmáticos. Este amplio grupo se caracteriza por no adoptar algo hasta que tienen claro que el esfuerzo que les supone la adopción de un nuevo producto les aportará un beneficio claro. Para acceder a ello requieren tener referencias de confianza que les aconsejen dicho cambio. También quieren ver antes de dar el paso que existe competencia para dicho producto. Ellos acostumbran a comprar al líder del mercado.



4. **Mayoría tardía** [33%]: son conservadores. Este segundo gran grupo de personas tienen reparos en adoptar nuevos productos y sólo los adoptan cuando estos productos son maduros y compiten en precio.

5. **Rezagados** [16%]: son escépticos. Estas personas no quieren adoptar nuevos productos. Sólo los adoptan cuando no les queda más remedio que hacerlo porque la solución que han estado usando deja de existir o de tener sentido.

Los [%] representan el volumen del total del mercado que representan cada tramo".⁵

En nuestro estudio comparativo podemos ubicar a los **nativos digitales** como *Innovadores* si bien están representados por segmento pequeño, están familiarizados con la tecnología y su opinión lleva a otros a investigar sobre nuevos productos

Los *Visionarios* adoptan el producto atraídos por los beneficios ofrecidos por la tecnología. Aquí también podemos incluir a los *nativos digitales*.

En el segmento *Mayoría temprana* podríamos incluir a la generación de **inmigrantes digitales** que forzados por las necesidades laborales, tuvieron que adaptarse a los cambios por razones de practicidad. También los encontramos en la *Mayoría tardía* y en el segmento de *Rezagados*.

Es posible vislumbrar que, con las exigencias de la sociedad de la información y el conocimiento en todos los órdenes de la vida cotidiana, el "abismo" o brecha digital que se analiza en este trabajo, tienda a reducirse paulatinamente.

5- Nativos digitales en empresas inmigrantes digitales.

En este trabajo interesa analizar cuáles son las diferencias entre ambas poblaciones, que sin dudas coexisten en las organizaciones de nuestro tiempo, ya que al producirse el intercambio comunicativo intercultural se generarán choques culturales con distintas características.

Al respecto, Oberg y Adler (1975) al analizar los choques culturales devenidos de los procesos migratorios, identifican distintas etapas por las que transitan los actores de tales choques. Entre nativos e inmigrantes describen estos autores cuatro estadios que van desde la expectativa y la curiosidad derivadas de la novedad del intercambio, hasta adaptación de los patrones culturales de los actores.

Entre una y otra etapa es posible identificar momentos de crisis, en los que cada interlocutor se encierra en su etnocentrismo, lo que generará malos entendidos cada vez más profundos. Y también se da otra instancia en la que es posible recuperar los vínculos comunicativos, al poder reconocer las características de las culturas en juego, lo que hace viable la internalización de nuevos patrones culturales en ambos interlocutores.

⁵ "Josep Amorós. My personal blog." 2008. 26 Nov. 2013 <<http://josepamoros.com/>>



Cuando un nativo digital se incorpora a una empresa integrada, mayoritariamente, por inmigrantes digitales, se ponen en evidencia las diferencias culturales de ambos actores. En el siguiente cuadro se han sintetizado las posturas de unos y otros, tomando como base las características de la generación Y que fueron enumeradas precedentemente.

NATIVOS DIGITALES	INMIGRANTES DIGITALES
Hablantes nativos del lenguaje de las computadoras	Supone un aprendizaje costoso, que incluso es internalizado muy lentamente y con dificultad.
Capacidad para realizar varias actividades a la vez: la multitarea	La multitarea no es viable. Lo eficiente es la división de tareas y funciones, con una gran formalización del comportamiento (procedimientos).
Dominio de los medios de creación digital	El trabajo será en parte digital y en parte analógico, según la función realizada. Si se trata de generar contenidos para ser utilizados por otros sectores, se priorizan los medios digitales, porque este tipo de contenido es útil y permanece en la empresa. Sin embargo, es irrelevante que el contenido digital sea favorable o no al autor.
Participan en conversaciones como prosumidores	Es difícil modificar los roles de cliente-proveedor, ya que supone saltar una barrera histórica. Sin embargo, la presencia de los nativos digitales, con su rol prosumidor, pone en evidencia que la realidad está cambiando: el conocimiento ya no está sólo dentro de la empresa, sino principalmente en los usuarios y clientes.
Actúan en red, sin barreras geográficas ni temporales.	El inmigrante digital ve al mundo globalizado como una amenaza, cuando para el nativo es una oportunidad.
Dan importancia a la identidad digital	La identidad digital de la persona queda fuera del trabajo. La empresa le concede otra identidad, basada en reglas.

Vistas estas diferencias culturales que generan naturalmente choques comunicacionales para las organizaciones integradas por inmigrantes digitales, es vital que puedan reconocer los valores propios de las nuevas generaciones, fomentando un ambiente donde éstas puedan desarrollarse, superar la resistencia al cambio e internalizar paulatinamente el nuevo paradigma.

La integración de ambas culturas requiere otorgarle un sentido de pertenencia a la nueva generación, a partir de la valoración y el fomento de la creatividad y la proactividad, logran-



do de esta manera mayor compromiso. Esto traerá aparejadas nuevas ventajas competitivas a las empresas que así actúen.

6- Herramientas tecnológicas aplicadas a la comunicación

Wikis, twitter, blogs, redes sociales y demás herramientas de la web 2.0 desarrolladas por distintos usuarios de Internet comenzaron a estar presentes en las empresas y ya se puede reconocer su impacto en las comunicaciones internas.

El ingreso a las empresas de los jóvenes llamados nativos digitales miembros de la tan mentada Generación Y aparece como factor coadyuvante para que la utilización de las herramientas 2.0 sea cuestión natural en las actividades diarias de la organización. Ellos usan estas herramientas permanentemente en su vida diaria participando en redes sociales por ejemplo, porque no lo harían durante sus horas de trabajo. 2.0 no es sólo un concepto que identifique una clase de tecnología, es más que eso es un modo de pensar, por lo tanto no es el avance de la tecnología lo que determina el concepto sino que se refiere a un conjunto de acciones, habilidades y aptitudes adquiridas que tienen que ver con una manera de gestionar.

Una de las herramientas más eficaces para una mejor comunicación interna era la intranet corporativa, que permitía la compartir información dentro de la organización. Esta herramienta era controlada en cuanto a la generación de información por los encargados de administrar los contenidos de la misma. Los valores que propicia la cultura 2.0 son la participación y la generación de conocimiento colaborativo, por lo tanto la intranet deja de ser una herramienta útil al momento de pensar en una cultura de participación.

El usuario de tecnologías 2.0 quiere poder conectarse y acceder a la información en el lugar donde le surja la necesidad y esto es más complejo en una intranet corporativa

El uso de herramientas 2.0 tales como wikis, blogs y redes sociales fomenta el trabajo en equipo, la participación entre las diferentes áreas además de flexibilidad en las responsabilidades. Los procesos de tomas de decisiones se vuelven mucho más ágiles y transparentes.

Es por esto que la empresa tiene que tomar una posición con respecto a su participación en las redes sociales, dado que en realidad puede estar presente a través del perfil de sus empleados. Por lo tanto es imprescindible pensar en una estrategia de comunicación on line para construir su identidad digital.

La empresa no puede ignorar la rapidez con que se suceden los cambios en el campo tecnológico, por lo tanto debe diseñar estrategias para aprovecharlos y obtener los beneficios. Es bien sabido por todos los directivos de las empresas el impacto de los avances tecnológicos sobre la gestión de las organizaciones.

Una de las características que más van a afectar la gestión de la organización es el carácter colaborativo y participativo en la producción de información que tiene la web social.

La posibilidad que se dé este cambio en las organizaciones depende del papel que juegan las nuevas generaciones que manejan estas nuevas tecnologías y que empujaron a las empresas a emprender el cambio. Ellos se formaron bajo los nuevos paradigmas en la gestión del conocimiento.



6- Economías colaborativas: Nuevas organizaciones a partir de la cultura 2.0

"La economía colaborativa aparece con diferentes nombres y diferentes expresiones: Wikinomics, Crowdsourcing, innovación abierta, consumo colaborativo y otros", advierte la P2P Foundation (2012).⁶

Se trata de un conjunto de prácticas, que están emergiendo en la actualidad movilizadas por el uso de las Tecnologías de la información, a través de las cuales la producción y el consumo de conocimiento y de productos está dado por valores como la horizontalidad, por el acceso público y la creación masiva.

Las licencias "Creative Commons" fueron un elemento clave para el desarrollo de esta tendencia. Creative Commons es una organización que crea un modelo de contrato de licencia que permite al autor de la obra, producto, servicio, la posibilidad de otorgar permiso al público de tomar su obra, compartirla, y usar su trabajo bajo los términos y condiciones que el autor desee, incluso modificarla. Hoy en día, hay mas de 350 millones de trabajos utilizando este tipo de licencia, de hecho las principales compañías de tecnología utilizan esta licencia para el desarrollo de sus productos, según el sitio web oficial de Creative commons.

Esta nueva tendencia en la producción comienza en los años 80 con el uso de internet, y tiene un desarrollo muy importante en los últimos años, donde las nuevas generaciones Y, que nacen en este contexto, con un desarrollo y acceso a las herramientas de tecnología de información 2.0 muy grande, ellos potencian este movimiento, ya que es su forma natural de trabajar, compartir contenidos y productos y de crear.

Ante este nuevo paradigma de la creación del conocimiento y de la creación de productos y servicios, aparecen nuevos modelos de organizaciones. Esto está en relación directa con las nuevas generaciones, cuyos valores transforman la cultura y las culturas organizacionales también.

Se pueden encontrar organizaciones donde conviven varias generaciones, por un lado, y por otro lado organizaciones que fueron creadas por personas de la generación Y donde todos los participantes llevan los valores de este nuevo paradigma: favorecen el trabajo colaborativo, la creación colectiva, no reconocen barreras entre países. Se forman equipos de trabajo con participantes en todo el mundo, que llevan adelante proyectos de alcance global.

Esta situación abre un abanico de interrogantes que sería necesario poner a consideración tales como: ¿Cómo crean innovación estas organizaciones?, ¿Cómo gestionan su crecimiento?, ¿Cómo se comunican entre ellos?, ¿Cuál es la motivación de los participantes de estas organizaciones para generar valor?. Las respuestas a estas preguntas será un primer avance para que las organizaciones tradicionales tomen en cuenta estos cambios y desarrollen estrategias para incorporación de los mismos.

La economía colaborativa en la práctica toma diferentes formatos afectando específicamente el modo de organización del trabajo y generando a partir de esto nuevos modelos de gestión. Se detallan algunos ejemplos de como se manifiestan estas tendencias en la práctica:

⁶ P2P foundation (2012), Syntetic Overview of the Collaboration Economy, Pag 4 (Traducción del Autor).
<http://p2p.coop/files/reports/collaborative-economy-2012.pdf>



1) Consumo colaborativo

El consumo colaborativo es un movimiento potenciado por los nuevos hábitos de consumo, los cambios culturales y la disponibilidad de plataformas online que lo permiten. Se refiere a las actividades tradicionales de compartir, prestar, alquilar, intercambiar o regalar redefinidas por el uso de la tecnología disponible, permitiendo el acceso a recursos que están disponibles en cualquier parte del mundo y en cualquier momento. Es un intercambio uno a uno, motivado por los valores de la solidaridad y la comunidad.

Existen plataformas que permiten compartir departamento o alojamiento para turistas, como www.Airbnb.es o www.couchsurfing.org.

También existen plataformas que son utilizadas para compartir viajes en automóvil como Carpooling (<http://www.carpooling.es/>)

Esther Val (2013) aporta los siguientes datos de interés para el análisis:

“Según un estudio encargado por Airbnb (Airbnb.es) y realizado por IPSOS (www.ipsos.com/) en EEUU, la mayoría de las personas que comparten lo hacen para contribuir a hacer un mundo mejor.

La economía compartida tiene un valor global estimado en \$26 000 millones e incluye plataformas online que hacen más fácil hacer cosas como alquilar habitaciones libres (Airbnb), compartir coche (Zipcar), intercambiar ropa (ThredUp), incluso, cómo no, compartir comidas caseras con tus vecinos (Shareyourmeal).

Este nuevo estudio incide en las motivaciones de la gente para compartir y sobre el futuro del mercado. No sorprende a nadie que los adultos menores de 35 años son los que más cómodos se sienten en el entorno digital y por tanto son los más susceptibles de alquilar o compartir en línea en vez de comprar y poseer. La mayoría de los encuestados (77%), considera la economía compartida como una excelente manera de ahorrar dinero, pero entre aquellos que lo han probado, un 36% afirmaba que su motivación era filosófica y no económica. Anunciar en internet cosas que no utilizas o una habitación libre se considera una manera de ayudar a otras personas, y para uno de cada cuatro, también contribuir a la sostenibilidad....

*“...Las respuestas indican una creencia generalizada en la **economía colaborativa**. La mayoría la identifican como una nueva tendencia (60%). Más de la mitad que han probado servicios relacionados con la **economía compartida** afirman que lo recomendarían, lo que indica una fuerte trayectoria de **crecimiento potencial**. Estas conclusiones concuerdan con las proyecciones de los analistas respecto al crecimiento de este consumo alternativo.”⁷*

2) Crowdsourcing:

Según la definición de Katarina Stanoevska-Slabeva (2011), “Crowdsourcing es el acto de tomar un trabajo que tradicionalmente realizaría un agente designado (usualmente un em-

⁷ Esther Val (22 de mayo de 2013), ¿Porqué crece la economía colaborativa?. En <http://ouishare.net/es/2013/05/porque-crece-la-economia-colaborativa-2/>



pleado) y tercerizarlo a un grupo indefinido de personas con la forma de una convocatoria abierta”⁸

Es crucial, como requisito la apertura de la convocatoria abierta en el formato de la red *World wide web*, dice quien acuña el término Jeff Howe un periodista de la revista *Weird*.

Los casos mas conocidos de Crowdsourcing son Wikipedia (wikipedia.org) y Youtube. Tanto Wikipedia como Youtube (empresa perteneciente a Google) utilizan el talento de los aficionados y de las diferentes personas en la web para generar recursos, o contenidos que son valorados por otros usuarios. Youtube a partir del programa *Youtube Partner program* “Proporciona a los creadores recursos y oportunidades para mejorar sus habilidades, generar una base de fans y obtener más ingresos” según informa la página oficial del programa⁹. Lo que hacen es pagar a los usuarios por la publicidad que reciben en los videos que publican en la web, fomentando la creación de contenido creativo y novedoso, para que los usuarios de youtube sigan visitando la página.

3) Coworking (cotrabajo) es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y pymes de diferentes sectores compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos en conjunto. El *coworking* permite compartir oficina y fomenta las relaciones estables entre profesionales de diferentes sectores que pueden desembocar en relaciones cliente-proveedor.

Esta tendencia de la creación de espacios de Coworking, ha venido creciendo con el paso de los años. En la argentina ya existen más de 15 espacios de este tipo, donde profesionales independientes, pequeñas compañías, se instalan a trabajar, con horarios flexibles, sin exigencias de contratos a largo plazo y se comparten recursos como internet, una secretaria, una impresora.

Esta herramienta es una forma de bajar los costos para una empresa que recién comienza, pero también es un reflejo de las nuevas formas que toman las organizaciones, donde se trabaja sin paredes de por medio en espacios amplios, donde se comparte espacio con otras organizaciones que quizás son la competencia en el rubro, pero esto es algo que a las nuevas generaciones no les preocupa. La cultura 2.0 prioriza la colaboración por sobre la competencia.

7-Conclusión

Es necesario pensar en la cultura organizacional como un dispositivo que sea posible ir adaptándose a los cambios que van generándose tanto dentro de la organización como fuera de la misma.

La inteligencia colectiva y el aprendizaje continuo son las maneras en que esta nueva forma de organización da respuesta al dinamismo de los complejos ambientes competitivos en

⁸ Stanoevska-Slabeva, Katarina. “Enabled Innovation: Instruments and Methods of Internet-based Collaborative Innovation.” 1st Berlin Symposium on Internet and Society (2011).
<http://berlinsymposium.org/sites/berlinsymposium.org/files/crowdsourcingenabledinnovation.pdf>

⁹ <http://www.youtube.com/yt/partners/es/>



las que se desarrolla. Los desarrollos de la web 2.0 son facilitadoras al momento de incorporar el cambio a diferentes sectores dentro de la organización.

El ingreso a las empresas de los jóvenes llamados nativos digitales miembros de la tan mentada Generación Y aparece como factor coadyuvante para que la utilización de las herramientas 2.0 sea cuestión natural en las actividades diarias de la organización.

Ante este nuevo paradigma de la creación del conocimiento y de la creación de productos y servicios, aparecen nuevos modelos de organizaciones, dando lugar a los que se llama la economía colaborativa.

La economía colaborativa en la práctica toma diferentes formatos tales como Crowdsourcing, Coworking, consumo colaborativo, afectando específicamente el modo de organización del trabajo y generando a partir de esto nuevos modelos de gestión.

Esta tendencia emergente abre un abanico de interrogantes que sería necesario poner a consideración tales como: ¿Cómo crean innovación estas organizaciones?, ¿Cómo gestionan su crecimiento?, ¿Cómo se comunican entre ellos?, ¿Cuál es la motivación de los participantes de estas organizaciones para generar valor?

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, M. (2004). "Tecnología y Nuevas tecnologías de comunicación. Reflexiones desde una perspectiva histórica". En http://www.ateneonline.net/datos/92_02_Acosta.pdf consultado en Junio 2011.

AMOROS, J. (2008). Blog de Josep Amorós. Consultado en noviembre 2013 - <http://josepamoros.com/crossing-the-chasm/>

CASTELLS, M. "The Information Age: Economy, Society and Culture". Volume I Ed. cast.: Alianza Editorial, S. A., Madrid, 2000

CONSULTOR ARTESANO EN RED. (2007). "Nativos digitales en empresas inmigrantes digitales". En <http://blog.consultorartesano.com/2007/07/nativos-digitales-en-empresas-inmigrantes-digitales.html>

CRISTI, S. (2011). "Red Social al interior de una empresa, las ventajas." En <http://www.quioteca.com/e-business/red-social-al-interior-de-una-empresa-las-ventajas/> consultado en junio 2011

FERRÉS I PRATS, J. (2008). "La educación como industria del deseo. Un nuevo estilo comunicativo". Editorial Gedisa S.A.

GUTIÉRREZ GARAY, S. (2010). "Integración social digital. Social media internet". Editorial Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas S.A. de C.V. En http://books.google.com.ar/books?id=jC-OAZU-kC&pg=PA51&dq=brecha+digital+generacional+en+las+empresas&hl=es&sa=X&ei=4jmKUq_BFqipsQTj_YGgBQ&ved=0CDkQ6AEwAg#v=onepage&q=brecha%20digital%20generacional%20en%20las%20empresas&f=false



ISIDORI, A. ET AL (2012). "Nuevo Paradigma comunicacional: conocimiento colaborativo, liderazgo 2.0, control social". Decimoséptimas Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Noviembre de 2012

P2P FOUNDATION (2012). "Syntetic Overview of the Collaboration Economy". En <http://p2p.coop/files/reports/collaborative-economy-2012.pdf>

STANOESVSKA-SLABEVA, K. (2011). "Enabled Innovation: Instruments and Methods of Internet-based Collaborative Innovation." 1st Berlin Symposium on Internet and Society . <http://berlinsymposium.org/sites/berlinsymposium.org/files/crowdsourcingenabledinnovation.pdf>

VAL, E. (2013). "¿Porqué crece la economía colaborativa?". En <http://ouishare.net/es/2013/05/porque-crece-la-economia-colaborativa-2/>

<http://www.youtube.com/yt/partners/es/>