



**Viadana, Claudia Alejandra**

**Isidori, Alicia Lelia**

**Zubeldía, María Lourdes**

**Morales, Oscar**

**Colaboradora**

**Tomarelli, Jimena**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Técnica en Administración.*

## **ESTRUCTURA Y LIDERAZGO EN LA CULTURA 2.0**

### **1-INTRODUCCIÓN**

En trabajos anteriores se ha investigado sobre la influencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las organizaciones, se ha cuestionado si hay vuelta atrás cuando el cambio de paradigma está en pleno auge.

Se ha analizado el impacto de Web 2.0 en la cultura organizativa y los beneficios de su utilización en la comunicación interna; los cambios estructurales provocados por el trabajo colaborativo en red, así como la necesidad de comprender nuevas maneras de gestionar las organizaciones a través de nuevos estilos de liderazgo.

Ya hemos atravesado más de diez años del nuevo milenio, el mundo ha cambiado y el nuevo paradigma social afecta nuestra vida personal y trabajo y nuestras relaciones sociales.

No se trata de un cambio solamente tecnológico a nivel comunicacional, sino que ha generado nuevas formas de conocimiento: el conocimiento colaborativo. La fuente de productividad se basa en el desarrollo tecnológico como soporte para generar conocimiento.

Sostiene Manuel Castells (2000) que estamos incursionando un nuevo tipo de sociedad, la Sociedad Red, y sostiene que *... "lo que hace Internet es procesar la virtualidad y transformarla en nuestra realidad, constituyendo la sociedad red, que es la sociedad en que vivimos"*

La Web es el espacio que permite la participación colectiva, una plataforma para la colaboración, interacción y desarrollo de la inteligencia colectiva, lo que permite a las organizaciones posibilidades de crecimiento si son capaces de adaptarse a estos factores circunstanciales.

La administración continúa aplicando las mismas técnicas de gestión que a comienzos de 1900, pero la sociedad hoy es diferente, todo ha cambiado, las personas, los medios de comunicación, los flujos de información. Los resultados no podrán ser satisfactorios si nos resistimos al cambio.

Se necesita afrontar el cambio a través de:

- Innovar en el Management, creando organizaciones más flexibles, pensadas para las personas.
- Desarrollar nuevas capacidades, para aprovechar oportunidades de la Era de la colaboración.
- Encontrar nuevas fuentes de energía, como el recurso más valioso que el tiempo.



Debemos superar el conformismo, porque están ocurriendo grandes cambios a nuestro alrededor, tendremos que transitar hacia nuevos modelos de gestión en la Era de la Colaboración, permitiendo la creación de valor a través de nuevos partícipes como los pertenecientes a la Generación de los Millennials.

Por estas razones es que en este trabajo el objetivo es analizar, conceptualizar y comprender los vertiginosos cambios que afectan el gerenciamiento de organizaciones del nuevo milenio y que implican un reto al que tendrán que enfrentarse.

## 2- INFULENCIA DE LAS REDES SOCIALES EN LA ERA DE LA COLABORACIÓN..

La Era de la colaboración es el nuevo contexto en el que se desenvuelven las organizaciones. Definir la Era de la colaboración implica comprender la sociedad del conocimiento, la colaboración masiva y el cambio vertiginoso.

La sociedad del conocimiento surge de la interacción constante de usuarios que utilizan plataformas y herramientas que están disponibles en la WEB 2.0. Para comprender aún más cómo se llega al "conocimiento colaborativo" tendremos en cuenta conceptos vertidos por Berners-Lee, creador de la WWW. Este autor conceptualiza la "intercreatividad" como la suma de dos palabras: la interactividad más la creatividad.

El avance de la Era de la colaboración es imparable, motorizado por: la eclosión de nuevos talentos, dada por los nativos digitales; las nuevas estructuras, mucho más complejas que las anteriores y los novedosos modelos de creación de valor, centrados en la colaboración abierta entre comunidades globales.

Si tenemos en cuenta que en países superpoblados como China e India y Brasil, el índice de penetración de internet todavía es muy bajo, significa que en un futuro no lejano, el número de usuarios de Internet crecerá enormemente y la colaboración masiva aportará nuevos talentos y mayor producción de conocimiento. Este fenómeno recién comienza.

La Web 2.0 da oportunidades para la colaboración masiva, favorece la creación de valor de grupos de interés tanto a nivel sociocultural, como a nivel económico.

A nivel social, la Web permite la colaboración a través de la creación de redes y grupos de interés, se van conformando nuevas estructuras sociales; a nivel económico, la transparencia de los mercados logra mayor eficiencia en los mismos. El libre flujo de comunicaciones en red hace que todo quede expuesto a la vista de usuarios y colaboradores.

Manuel Castells había anticipado la revolución social, basada en la información; la ubicuidad reemplaza el espacio y el tiempo en las relaciones humanas. El espacio físico, el lugar de pertenencia, ha sido reemplazado por los *espacios de flujos globales*, de comunidades virtuales y lo *atemporal* ha sustituido al reloj de la era industrial.

Las redes sociales como Facebook o MySpace conforman un espacio de participación ciudadana, una plataforma de colaboración continua, de interacción y de despliegue de la inteligencia colectiva. Se borran fronteras, los espacios se hacen líquidos, no hay barreras físicas o culturales; la estructura de flujo es lo que caracteriza esta nueva era.



Favorecen en la colaboración masiva los nuevos modelos de creación de valor, como la Wikinomía (término proveniente del libro Wikinomics, de Don Tapscott y Anthony D. Williams) y la Economía Long Tail.

La Wikinomía se refiere a la colaboración masiva como una economía integrada por creación de blogs, wikis, videoconferencias, redes sociales y chats en nuevos espacios de flujos de comunicación llamados "blogosfera", donde participan productores y consumidores- prosumidores en la creación de bienes y servicios.

La economía Long tail (larga cola) es la innovación de los modelos de negocio tradicionales, se ha modificado la comercialización y distribución, como lo hacen las páginas de negocios on line como Amazon, Rhapsody, donde se ofrecen productos a la venta y se muestran una infinita "cola" de productos vendidos. Esta long tail es la que a través de Internet se vuelve rentable.

La tecnología se ha convertido en el centro de la estrategia. Según Macau (2004), el funcionamiento operativo de la industria del conocimiento no sería posible sin el uso intensivo de las TIC. El referido autor manifiesta:

*"El análisis de la cadena de producción de valor de una organización en el contexto de la sociedad-red proporciona los elementos necesarios para el diseño de los objetivos y la estructura de la organización. Más aún, las nuevas formas en red que irán adoptando todas las organizaciones realmente competitivas no podrán construirse (y reconstruirse continuamente) sin un uso intensivo de las TIC. El liderazgo de esta tarea de constante construcción organizativa debe ser asumido por la dirección de la organización. Ésta debe contar con el trabajo, la ayuda y el consejo de los profesionales de la tecnología, pero sin delegar jamás sus responsabilidades."*

Estos cambios revolucionarios de tecnología implican cambios para los negocios donde la clave es compartir conocimiento. La era de la colaboración instala cambios sustanciales en los modelos de creación de valor. Compartir crea valor.

Macau (2004) sostiene que las TIC desempeñan un papel clave en el fortalecimiento de la capacidad directiva como ventaja competitiva, de allí que, sin un sistema eficaz de información de gestión, sería imposible objetivar los problemas a tiempo. Señala que hoy en día es imposible imaginar un líder empresarial sin un buen sistema de información detrás.

La nueva era hace posible organizaciones más ágiles y participativas, centradas en las personas, donde el liderazgo y la innovación sea trabajo de todos los partícipes.

### 3- NUEVAS ESTRUCTURAS COLABORATIVAS FAVORECIDAS POR LA WEB 2.0

Es pertinente traer a colación la hipótesis elaborada por Chandler luego de estudiar el desarrollo de las organizaciones desde la Revolución Industrial. A partir de aquel momento, los gerentes desarrollan estrategias innovadoras que requieren estructuras diferentes a las utilizadas hasta ese momento, de modo que fuera posible integrar la producción masiva con una eficaz distribución: la revolución industrial fue posible gracias a una "revolución organizacional", que permitió integrar la tecnología con el componente social. Para este autor, entonces, la adopción de una estrategia es el punto de partida del diseño de la estructura organizacional.



La irrupción de la cultura 2.0 en las organizaciones supone un cambio estratégico de envergadura, por lo que en este trabajo se sostiene que se debe implementar un diseño organizacional innovador, que sea concorde con la nueva estrategia comunicacional y colaborativa.

En efecto, las estructuras burocráticas fueron dando lugar a estructuras innovadoras, a las que Warren Bennis y Philip Slater denominaron "adhocracias". Este modelo diseñado en el siglo XX, cobra más importancia al hacer eclosión las TICs.

Otros aportes corresponden a la llamada "organización virtual" y a la "organización en red": una estructura sin límites (ni internos definidos por los niveles jerárquicos, ni externos). Se encuentran emprendimientos basados en el *crowdsourcing*, que permite la intervención de diversos actores dispersos espacialmente que, compartiendo sus conocimientos, generan proyectos sustentables.

Se podría afirmar que las estructuras organizaciones se han vuelto "líquidas": flexibles e incorporando conocimiento "ubicuo". Como afirman Sakamura y Koshiznka (2005: 4), "(...) *aprendemos cualquier cosa, en cualquier momento y en cualquier lugar utilizando tecnologías e infraestructuras de informática ubicua.*"

La posibilidad de trabajar en red requiere nuevos aprendizajes y relaciones fluidas, toda vez que se aportan conocimientos a un proyecto común. La multiplicidad de actores en la comunidad virtual, cada uno con sus propios intereses y modelos mentales pone en lugar preponderante la colaboración y el aprendizaje, a fin de encontrar puntos de convergencia. Este modelo da lugar a una acumulación de conocimiento de origen diverso, elaborando un reservorio con registros y memorias de las actividades. Esto es lo que se ha denominado **redarquía**.

La redarquía, como estructura complementaria a la jerarquía, hace posibles nuevos marcos de contribución en las organizaciones, no necesariamente ligados a ocupar posiciones de poder y autoridad en el organigrama, sino a la credibilidad y valor añadido de las personas.

Las organizaciones adquieren, gracias a la redarquía, una nueva dimensión social, ya que no sólo es una cuestión de tecnología, sino de ética, valores cultura y liderazgo. Permite una mayor apertura al contexto y crea nuevos marcos de contribución entre los miembros de la organización, reduce el miedo a los cambios e incrementa la confianza, la colaboración y la innovación colectiva necesaria para hacer frente a los desafíos de su transformación.

Es importante tener en cuenta que las nuevas generaciones (nativos digitales) viven en la red y les resultan extrañas las estructuras rígidas y cerradas de las empresas y se sienten más cómodos trabajando en estructuras participativas y colaborativas como las que están acostumbrados a utilizar en la web social.

José Cabrera (2014) explicita los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad, en lo que denomina la nueva era de la colaboración:

**1. Más propósito, menos retórica :** Muchas veces los valores manifestados en las organizaciones no se condicen con los hechos. Así se habla del personal como el activo más importante, de descentralización, de transparencia en la gestión, cuando la realidad es una gran centralización, zonas grises, utilización de las personas. Es importante recordar que lo que motiva a las personas son las conductas y no sólo las palabras. En una organización en red, las incongruencias saltan rápidamente a la vista.



**2. Más colaboración, menos competencia:** La nueva modalidad de trabajo es la colaboración que atraviesa los distintos niveles y sectores de las organizaciones y también permite una mayor interacción e integración con los actores del entorno (cliente, proveedores, etc.). Se pone en evidencia la importancia de la comunicación como variable competitiva, que requiere de la confianza y transparencia entre todos los actores.

**3. Más emergencia, menos planificación:** Innovación y experimentación son las variables críticas de la actualidad. Por eso la redarquía potencia que todos los integrantes de la organización generen propuestas, proyectos puntuales, que, una vez realizada una prueba piloto, darán origen a iniciativas exitosas o a ideas a descartar. Se agrega a la planificación deliberada de mediano plazo llevada a cabo por la alta gerencia, los planes "emergentes" de todos los niveles.

**3. Más confianza, menos control:** Las estructuras burocráticas proponen un control de vigilancia, a fin de asegurar comportamientos previsibles, sometiendo la creatividad, la autonomía y el consiguiente compromiso de los integrantes de la organización. La redarquía propone confianza y transparencia, generando relaciones más fluidas entre todos los actores. También requiere que se comparta la información y se respeten las opiniones distintas, exigiendo una adaptabilidad mutua. En este ambiente es posible que las personas asuman riesgos, ya que el control se hace efectivo por la evaluación de los pares.

**4. Más innovación, menos miedo:** La búsqueda de nuevos mercados y productos y el diseño de prototipos se da en un ambiente en el que se permita cierta improvisación. Junto con la innovación se precisa constancia para superar las resistencias internas de la organización. En este sentido, la redarquía permite asignar a los proyectos a las personas que más han pujado por los mismos.

**5. Más influencia, menos autoridad:** En un mundo digitalizado es más relevante un líder que pueda equilibrar los requerimientos de la empresa y los intereses de sus integrantes. En este entorno, pierde peso el poder devenido del puesto jerárquico, dando lugar a un liderazgo basado en la influencia y la credibilidad. En la redarquía emerge un tipo de liderazgo que promueve la coordinación de esfuerzos en pos del objetivo.

**6. Más comunidad, menos fronteras:** La participación, al aprendizaje y a la creación colaborativa que se dan en la red necesita de estructuras abiertas, colaborativas y basadas en la confianza. Esto da lugar a gestionar el conocimiento colectivo. La estructura burocrática necesita el complemento de la redarquía, en la que la contribución a la comunidad es el factor que genera status.

**7. Más transparencia, menos opacidad.** La sociedad en red ha eliminado las barreras al conocimiento de lo que ocurre al interior de las organizaciones: todo es puesto a la vista pública. Esta transparencia propia de la cultura 2.0 genera un mayor compromiso con la sociedad, haciendo viables las organizaciones del futuro. La redarquía pone en evidencia la reputación que los usuarios y proveedores asignan a las organizaciones, poniendo a la luz sus valores reales.

**8. Más diálogo, menos imposición:** Los clientes y proveedores buscar el trato directo con sus interlocutores y todos ponen en duda los postulados de la publicidad tradicional. La redarquía permite la conversación con los compañeros, clientes y proveedores, obteniendo información fidedigna y haciendo posible definir mejores servicios y diseños organizacionales que retengan los talentos digitales. Las conversaciones colaborativas generan la inteligencia colectiva.



9. **Más redarquía, menos jerarquía:** La confianza en la estructura jerárquica ha permitido el crecimiento de las organizaciones, a cambio de relegar la creatividad y la iniciativa. La redarquía genera organizaciones más abiertas, en las que las personas intercambien ideas colaborativamente y generando un liderazgo basado en los aportes a la organización.

Las TICs permiten gerenciar proyectos complejos con estructuras jerárquicas pequeñas. La redarquía es una estructura complementaria a la jerarquía que permite una mayor contribución de todos los integrantes de la organización, poniendo énfasis en el valor agregado que generan las personas, en vez de ponerlo en el poder y la autoridad.

#### 4- LIDERAZGO DEL FUTURO Y GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA COLECTIVA.

¿Por qué cuesta tanto innovar en el área del management? Para hacer frente a los cambios de paradigma es necesario cambiar nuestros modelos mentales basados en nuestras experiencias, pero el futuro requiere adquirir otras competencias. Si queremos obtener resultados diferentes en la gestión no debemos aplicar los mismos modelos mentales, debemos renunciar a ellos, por supuesto no será sencillo.

Para mejorar la capacidad de innovación en la gestión se hace necesario:

- fomentar la cultura de innovación,
- desarrollar capacidades como innovador
- mejorar prácticas frente a entornos cambiantes.

Es decir que se requiere de un entorno innovador desde las más altas jerarquías gerenciales hasta los de primer nivel, que estén dispuestos a salir del statu quo; es necesario entonces experimentar, aprender y adaptarse.

En su libro "La quinta disciplina", Peter Senge (1994), introduce la teoría de contar con organizaciones abiertas al aprendizaje y conceptualiza sobre la construcción de visiones compartidas, la maestría personal y el pensamiento sistémico.

Las Cinco Disciplinas corresponden a áreas de mejoramiento personal que deben aplicarse de manera continua en las organizaciones. Estas disciplinas son:

1. **Desarrollar la Maestría personal:** Sólo si conocemos quiénes somos, qué queremos y de qué somos capaces hacer podremos identificarnos con la visión de la organización y proponer soluciones innovadoras
2. **Identificar y desarrollar modelos mentales:** Conocer nuestra forma de pensar, nuestros paradigmas nos permitirá mejorar la comunicación para el crecimiento.
3. **Impulsar la visión compartida:** Las visiones personales alimentan la gran visión de la organización .
4. **Fomentar el trabajo en equipo:** Crear y fortalecer a los equipos de trabajo centrado en el diálogo para generar ideas innovadoras.
5. **Generar el pensamiento sistémico:** La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.



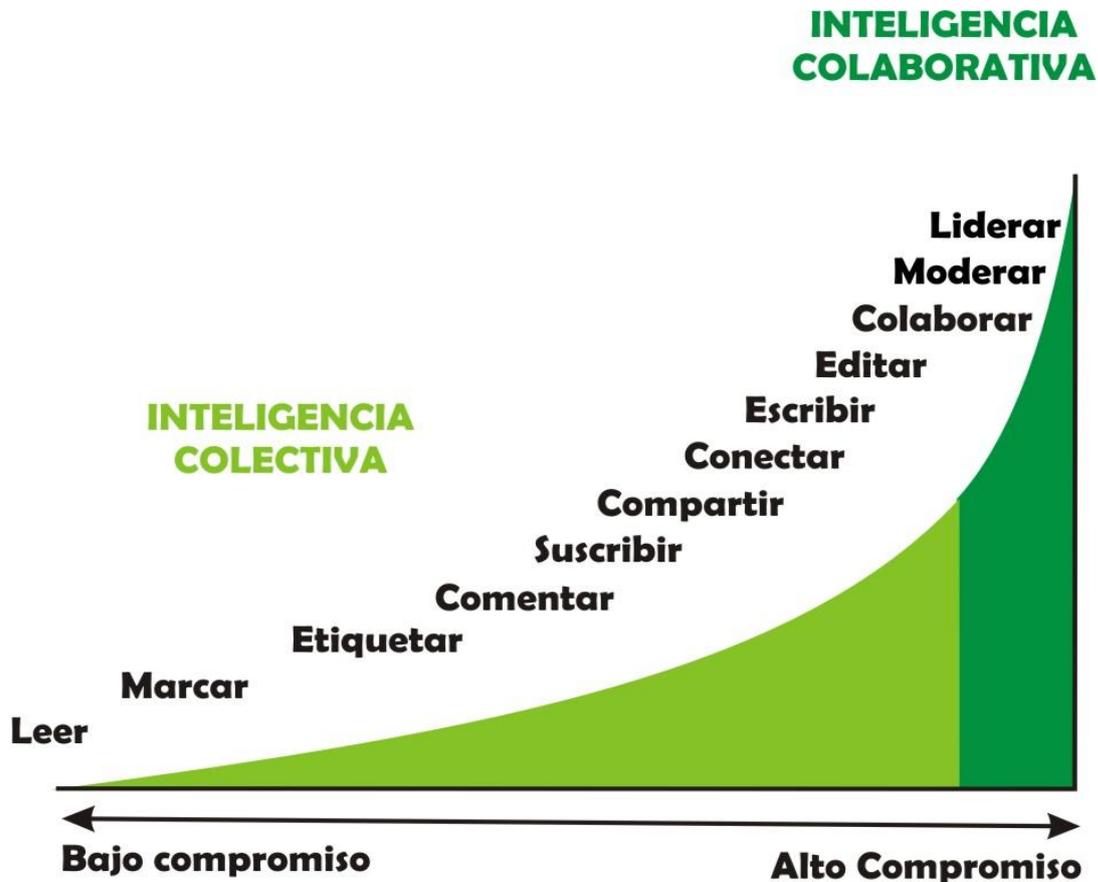
En la Era de la Colaboración masiva, este pensamiento de Senge ilustra las tres claves de la nueva Era: la sociedad del conocimiento, la colaboración masiva y la aceleración del cambio.

Ya inmersos en el siglo XXI, vemos cómo la llamada Generación Y -los Millennials- están insertándose en ámbitos laborales. Estos nativos digitales se reflejan en el entorno laboral presentando una nueva concepción de autoridad.

Como señalamos anteriormente, la redarquía reemplaza a las estructuras de jerarquías tradicionales, y estos nativos digitales buscan la integridad, el reconocimiento y la reciprocidad en las relaciones laborales. Su fuerza radica en su talento creativo que son capaces de desplegar cuando se sienten motivados. Uno de los principales retos es tratar de atraer y retener el talento digital, modificando sustancialmente la estructura organizativa, haciéndola más flexible, abiertas y transparentes.

Pablo Navajo (2010), en concordancia con *Ross Mayfield*, sostiene que para sostener el liderazgo de una comunidad virtual el facilitador habrá de transitar las siguientes etapas:

1. *Leer. Buscar en la Red y descubrir los blogs, grupos y foros con los que se puedan compartir valores e intereses.*
2. *Marcar. Archivar en los favoritos aquellos sitios que más interés hayan suscitado.*
3. *Etiquetar. Analizar esos sitios, comprender sus contenidos y clasificarlos con etiquetas en un marcador social.*
4. *Comentar. Aportar opinión e información a los artículos ajenos que más motiven.*
5. *Suscribir. Estrechar lazos. Crear un nexo con los miembros potenciales de la comunidad online. Seguir las actualizaciones mediante un lector RSS.*
6. *Compartir. Hacer públicos los contenidos con los que nos identificamos. Lanzar nuestros propios mensajes.*
7. *Conectar. Crear contactos en las redes sociales, donde se relacionen nuestros interlocutores: Twitter, LinkedIn, Ning, Facebook...*
8. *Escribir. Generar contenidos valiosos, originales y propios. Distribuirlos mediante una Web o blog conectado a los agregadores sociales*
9. *Editar. Abrir un espacio a la creación ajena, lanzar un Wiki temático o un documento colaborativo.*
10. *Colaborar. Reciprocidad, corresponder y responder a las demandas de colaboración de nuestra comunidad online: comentarios, encuestas, preguntas, entrevistas, artículos,...*
11. *Moderar. Ganarse el respeto de la comunidad administrando un foro de opiniones.*
12. *Liderar. Si hacemos correctamente lo anterior podremos liderar, pero teniendo en cuenta que en la Web 2.0 se co-lidera".*



Fuente: Ross Mayfield ( 2006)

[http://ross.typepad.com/blog/2006/04/power\\_law\\_of\\_pa.html](http://ross.typepad.com/blog/2006/04/power_law_of_pa.html)

#### 5- GENERACIÓN "Y VERSUS JEFES INMIGRANTES DIGITALES.

Siguiendo a Don Tapscott (2008) podemos enumerar ocho características que definirían el perfil de los llamados *nativos digitales* en cuanto a actitudes, valores, modos de aprendizajes y comportamientos. La importancia del conocimiento de estas características es que estas influyen en los modelos de liderazgos y modos de funcionamiento de las nuevas organizaciones.

**Libertad:** Una de las características principales de esta generación es la libertad como valor, ya que las nuevas tecnologías le brindan herramientas tanto como los blogs personales en su inicio, los foros de discusión y finalmente las redes sociales.

**Personalización:** Se plantea como una necesidad que no se puede dejar de satisfacer el que se pueda dar un toque personal a cada uno de los productos con los que ellos interactúan. Esto hace al sentido de pertenencia de sus objetos, como una extensión de ellos mismos.

**Escrutinio:** El nuevo concepto de "prosumidores" los hace consumidores con características muy distintivas. Ellos en el proceso previo a la elección de un producto no solo analizan críticamente la información sobre el mismo sino que buscan su propia información sin quedarse con la que se les brinda.



**Integridad:** Las nuevas tecnologías permiten borrar las barreras físicas y por lo tanto se requiere de un uso ético de las mismas. Los valores como la transparencia, lealtad y verosimilitud son considerados fundamentales al momento de usar las redes sociales.

**Colaboración natural:** La colaboración es una de las características naturales de los nativos digitales. Ellos no conciben otra manera de llevar adelante tus tareas, si no es en base a la cooperación permanente, trabajo en equipo y compartiendo todo tipo de información sensible al logro de sus objetivos.

**Entretenimiento:** Esta nueva generación necesita divertirse, disfrutar de lo que hace, no concibe la separación de su vida personal de la laboral. Es por esto que dentro de la organización requieren de un ambiente laboral que contemple y satisfaga esta necesidad para lograr que desarrollen sus talentos.

**Velocidad:** Una de las características de esta Era de la Información, es la instantaneidad con la que se accede al misma. Esta generación que se formó en este entorno, requiere de respuestas inmediatas, dado que la información fluye por la red y ellos acceden a la misma de manera inmediata.

**Innovación:** Teniendo en cuenta los valores tales como colaboratividad, integridad y entretenimiento, la innovación podría ser considerado una consecuencia de esto. La innovación es entendida como la manera de mejorar y alcanzar los objetivos personales. La creatividad y el desarrollo de los talentos personales son consecuencia del entorno de trabajo.

Es importante considerar que a partir de estas nuevas características se han desarrollado hábitos que integran la vida personal con la profesional y en eso juega un papel primordial las nuevas tecnologías con la inmediatez en las comunicaciones. Otra características es la cantidad de información a la que pueden acceder y la capacidad de estos jóvenes para procesarla.

Una particularidad interesante a tener en cuenta dentro de la organización es que los integrantes de esta generación son más afectos a las conversaciones que a monólogos o conferencias donde ellos no puedan participar exponiendo sus puntos de vista.

Los nuevos liderazgos tienen que basar sus estrategias en estos nuevos valores que sustentan los jóvenes y que identifican a los cambios que este nuevo paradigma genera en la sociedad.

## 6 - CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que la sociedad actual es diferente, que se rige por un nuevo paradigma que ha modificado los medios de comunicación, los flujos de información es que los resultados no podrán ser satisfactorios si no incorporamos los cambios a la gestión de la organización.

A partir de los cambios en las tecnologías de la información y comunicación en los que compartir conocimientos es la clave, es que se sostiene que inciden de manera directa en la capacidad directiva como una ventaja competitiva. Las características de las organizaciones de esta nueva era son la agilidad, participación, centradas en las personas y en las que el liderazgo no es algo que sustenta una persona sino que es compartida por los integrantes de la misma.



En lo que respecta a la influencia de la estructura organizacional, las nuevas organizaciones virtuales o en red, donde una de las características fundamentales es que no existen definiciones en cuanto a niveles jerárquicos.

Ahora bien, estos nuevos modelos requieren de aprendizajes nuevos, relaciones más fluidas entre los distintos actores, la colaboración como un valor fundamental. Este nuevo modelo de estructura es lo que se llama *redarquía*.

Para lograr que estos valores se incorporen a la gestión de la organización, es necesario

- fomentar la cultura de innovación,
- desarrollar capacidades como innovador
- mejorar prácticas frente a entornos cambiantes.

Es por esto que los liderazgos actuales deben basarse e identificarse con los valores del paradigma de la sociedad de la información y de esta manera empezar a transitar la construcción de una nueva manera de gestionar las organizaciones para obtener los resultados esperados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Macau, Rafael (2004). "TIC: ¿para qué? (Funciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones)". Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). Vol. 1, nº 1. <http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/macau0704.pdf> . Consultado mayo 2014

Navajo, P. (2010). "¿Nuevas formas de trabajar en red?". <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1168130/Organizacion-en-red-Formas-funciones-y-tecnicas-de-implementacion.html>. Consultado febrero 2014.

## FUENTES

Cabrera, J. "Redarquía social y Regeneración democrática". <http://blog.cabreramc.com/> Consultado en octubre 2014.

Cabrera, J. "Liderazgo 2.0". <http://blog.cabreramc.com/por-que-este-blog/>. Consultado en agosto 2014.

Capó-Vicedo, J; Tomás-Miquel, J; Expósito-Langa, M. "La Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro. Análisis de la Influencia del Contexto Organizativo". Revista Información Tecnológica, 18 (1): 127- 136, 2007. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Organización de Empresas, Escuela Politécnica Superior de Alcoy, Plaza Ferrándiz y Carbonell. [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642007000100017&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642007000100017&script=sci_arttext&tlng=pt). Consultado en junio 2014

Castells, M. (2000). "La Sociedad en Red". Ed. Alianza

Drucker, P. (2002). "Escritos fundamentales. Tomo 3 - La Sociedad". Ed. Sudamericana



Gross, M. "Organización en red: Formas, funciones y técnicas de implementación". <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1168130/Organizacion-en-red-Formas-funciones-y-tecnicas-de-implementacion.html>

Macau, R. (2004). "TIC: ¿para qué? (Funciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones)". Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). Vol. 1, nº 1. <http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/macau0704.pdf>. Consultado en mayo 2014.

Navajo, P. (2010). "¿Nuevas formas de trabajar en red?". <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1168130/Organizacion-en-red-Formas-funciones-y-tecnicas-de-implementacion.html>. Consultado febrero 2014.

Schaufler, M. L. "Del lector al prosumidor: un pasaje por las rupturas en los estudios de recepción mediática". En Valdetaro, S. (coord.). El dispositivo-McLuhan. Recuperaciones y Derivaciones. 1a ed. - Rosario: UNR Editora. 2011.

Senge, P. "La quinta disciplina" . Ed Granica, 1994.