

# EL USO DE LOS “SOCIAL MEDIA” EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, DESDE EL ENFOQUE DE PENSAR POR JUEGOS.

Silvia C. García<sup>1</sup>  
Jesús E. López<sup>2</sup>

## RESUMEN

Este ensayo parte de las principales ideas que soportan el enfoque de pensar por juegos para abordar procesos de planificación y cambio en sistemas sociales complejos (LÓPEZ y GARCÍA, 2012). A partir de ese planteamiento teórico, se presenta una propuesta para utilizar los medios sociales como herramientas para cambiar el discurso organizacional y provocar la emergencia de nuevos patrones de interacción en la organización. Se plantea que los “social media” pueden servir para alterar los patrones de comunicación en la organización, comprometer a sus miembros en la construcción de sentidos compartidos orientados al cambio y para que los agentes de cambio (jugadores focales) mejoren sus posibilidades de observación del proceso de cambio organizacional y construcción de las condiciones necesarias para que éste ocurra.

*Palabras clave:* Cambio organizacional. Pensar por juegos. Social media.

## INTRODUCCIÓN

Gran parte de la literatura existente actualmente sobre el uso de los “social media” en las organizaciones menciona su utilidad como apoyo en los procesos de mercadeo y mejora de la imagen corporativa (MEERMAN, 2011), en el aprendizaje individual y organizacional (BINGHAM y CONNER, 2010) y en la gestión del conocimiento y la innovación (QUALMAN, 2011). Excepto algunas excepciones (BINGHAM y CONNER, 2010), poca literatura vincula directamente los “social media” a los procesos de cambio organizacional. El

---

<sup>1</sup> Docente. Investigadora Visitante en la Universidad de Indiana-Bloomington (2010-2012). Profesora titular de la Universidad Nacional Simón Rodríguez (UNESR). silviagarcia341@hotmail.com

<sup>2</sup> Docente-Investigador del Área Teoría y Método del Centro de Estudios del Desarrollo. Profesor Titular de la Universidad Central de Venezuela (CENDES-UCV). camiseba@gmail.com

objetivo de este trabajo es establecer el necesario vínculo entre el uso de los "social media" en una organización y su aplicación para la gestión del cambio. Para ello presentamos una propuesta acerca de posibles maneras de utilizar los "social media" en los procesos de gestión y promoción del cambio en una organización o el sistema social, utilizando como teoría de fondo la perspectiva de pensar por juegos sobre cambio organizacional en sistemas sociales complejos (LÓPEZ y GARCÍA, 2012).

La perspectiva de pensar por juegos en la cual se fundamenta la propuesta, constituye una manera distinta de aproximarse al cambio, tomando en cuenta a las personas y la forma como interactúan y se comunican haciendo emerger nuevos patrones de interacción como manifestación del cambio organizacional. El enfoque promueve el análisis de los patrones de relacionamiento entre los actores con el fin de generar jugadas que ayuden a la emergencia de nuevos patrones ajustados al cambio que se persigue (LÓPEZ y GARCÍA, 2012).

## **EL CAMBIO EN SISTEMAS SOCIALES COMPLEJOS**

Uno de los argumentos que soporta la propuesta teórica de López y García (2012) es que, en los ambientes complejos, resulta difícil predecir las consecuencias inmediatas y mediatas de las acciones que se lleven a cabo para generar un cambio. Pensar por juegos o desde la metáfora de juegos, implica ubicarse desde la complejidad de los sistemas sociales, lo cual significa no dar por sentado que la estabilidad, certidumbre y linealidad están presentes en la construcción del cambio deseado. En otras palabras, las relaciones causa-efecto no son claras, por lo cual buscar entender la organización como un sistema lineal de causas y efectos, nos podría hacer perder de vista mucho de lo que en éstas ocurre y afecta los resultados finales.

Un segundo argumento importante es que los aspectos de mayor peso que determinan la dirección final del cambio tienen que ver con las interrelaciones humanas. En otras palabras, cuando una organización inicia un proceso de cambio, la forma final que éste toma depende de cómo las personas en sus actuaciones diarias contribuyen a ese interactuar en la conformación del cambio. Los resultados que al final se obtienen, más allá de ser el producto de las decisiones de los directivos de la organización, se van conformando

a partir de las prácticas de los miembros de la organización en un contexto determinado, que obedecen a un proceso de co-construcción colectiva. En tal sentido, los jugadores y sus roles tampoco pueden ser considerados como un dato fijo. Estos son parte del proceso de co-construcción que ocurre durante un juego.

Entender los cambios como procesos en construcción, implica aproximarse a ellos desde una perspectiva de juegos que tome en cuenta principalmente a los jugadores y las formas como se interrelacionan en el diseño de estrategias o jugadas para provocar, obstaculizar y generar las condiciones que van a favorecer su posición en el juego.

El enfoque de pensar por juegos considera la complejidad (KAUFFMAN, 1993; STACEY, 2001 y 2005) y el construccionismo social (BERGER y LUCKMANN, 2001; SEARLE, 1997) como teorías que fundamentan la forma en que operan los sistemas sociales, y que nos llevan a analizar la red de interrelaciones y los patrones que emergen de éstas. Esa red las podemos visualizar como "rizomas" (DELEUZE y GUATTARRI, 1987), cuyas múltiples conexiones provocan la emergencia de patrones que pueden ser determinantes del rumbo de una organización y definen su juego; en el entendido que las relaciones de interdependencia entre los jugadores pueden ocurrir en múltiples direcciones y son conectables en todas sus dimensiones, nunca son iguales, y como no hay nodos centrales, el rompimiento en la estructura de relaciones de una red puede provocar la construcción de nuevos mapas de relacionamiento o su reconstitución. Los mapas de conexiones, así como en un rizoma, son por lo tanto abiertos, alterables y susceptibles de modificación (DELEUZE y GUATTARRI, 1987).

El uso del enfoque por juegos, nos obliga a definir ciertos conceptos antes de avanzar.

Un juego es el modo particular que asume la interacción social que resulta de la interdependencia entre los jugadores -sean éstos individuos u organizaciones sociales como un todo- al realizar sus prácticas, elecciones y apuestas, para cambiar una realidad (LÓPEZ, 2010; GARCÍA y LÓPEZ, 2012). El juego se puede entender también como el contexto "aglutinador" en el cual se tejen las relaciones entre los jugadores y esas interacciones no sólo están en cierto modo delimitadas al campo en el cual se juega en un momento determinado, sino que también intervienen en la co-construcción y re-creación del juego, y son a su vez afectadas por las nuevas formas que éste va

tomando. Es una relación interactiva que se da en un juego entre las apuestas que hacen los jugadores y el contexto que buscan cambiar y en la cual se genera una especie de "reconstrucción contextual" al estilo planteado Branham y Pearce (1985) entre texto y contexto.

Existe siempre en el juego un jugador focal (promotor del cambio) que puede ser un grupo o una persona y que está definido porque es el jugador que en un momento específico busca cambiar el juego. Para ello, negocia, crea alianzas o ejerce su poder en la búsqueda de un cambio a su favor. En un proceso de cambio el jugador focal no siempre es el mismo, su posición frente al juego varía dependiendo de su interés o no por cambiarlo. Puede existir también más de un jugador focal, cada uno queriendo cambiar el juego a su favor. Se entiende entonces que no todo jugador busca cambiar el juego, algunos prefieren mantenerlo, otros adaptarse al nuevo juego; en cuyos casos las estrategias asumidas son pasivas, bien sea de adaptación o de no participación (BRANHAM y PEARCE, 1985).

Para un jugador, querer cambiar el juego, surge como una necesidad de superar una situación que para él es "conflictiva" (no necesariamente producto de enfrentamiento); es decir, una situación en la que se le "rompe" la transparencia de la realidad o del juego, o en la que considera que se requieren nuevas formas de articulación social (LÓPEZ, 2010). Esta necesidad conduce al jugador a querer cambiar el juego enfocándose en alguna de sus partes: reglas, mapas, formas de relacionamiento, contexto de relacionamientos, o asumiendo cualquier otra estrategia que considere conveniente, con el fin de superar esa situación que percibe como conflictiva.

La manera como el jugador aborda su estrategia de cambio depende de la forma como lo visualiza. Desde el enfoque de pensar por juegos, el jugador focal debe provocar la emergencia de nuevos patrones de interacción entre los jugadores que, al final expresen un concepto distinto de la organización o del sistema en cuestión. Esto requiere de una estrategia orientada a la modificación de los patrones actuales de relacionamiento, en el entendido de que esos nuevos patrones que emergen como producto del uso de su estrategia, son un nuevo juego que no puede ser predeterminado, niquiera por él como jugador focal e iniciador del cambio. El juego final que emerge es potencialmente abierto a múltiples resultados, y el resultado real dependerá de la forma como se interrelacionan los jugadores durante el juego (LÓPEZ y GARCÍA, 2012).

La participación en el juego que ejerce cada jugador, dependerá de su capacidad interpretativa e interés por asumir el cambio, su capacidad de compromiso, su convicción de ser parte activa en la construcción del cambio, su emocionalidad y su percepción del cambio. Sus movimientos y apuestas con respecto al cambio están también influenciados por sus interrelaciones con el resto de los jugadores, incluyendo al jugador focal, quien hará lo posible por facilitar la construcción de un mapa futuro creíble a partir del intercambio de "metáforas" individuales (NIETZSCHE, 2012) promoviendo diálogos que movilicen hacia nuevos espacios en el juego o que permitan visualizar nuevos juegos. Las estrategias predominantes que utilizará cada jugador para generar nuevas jugadas que modifiquen el juego a su favor serán la observación sistemática e interpretación de las jugadas de los jugadores en sus interrelaciones y la provocación de nuevos patrones de relacionamiento. Ello implica que las estrategias de cada jugador no podrán predeterminarse, sino que emergerán como resultado del análisis que realice de las interacciones entre los jugadores en su contexto situacional; esas jugadas son impredecibles, por cuanto dependen de cada jugador y su manera de interpretar y actuar sobre su contexto, y de los factores contextuales que muchas veces no están bajo el control de ningún jugador, pero no por ello dejan de ser observables.

A medida que se co-crea el cambio ocurren aprendizajes en los jugadores que dependen de su apreciación situacional del cambio. Esa apreciación e interpretación está mediada por sus modelos mentales (DENZAU y NORTH, 2000) de cada jugador. Los modelos mentales son representaciones internas que crea el sistema cognitivo para interpretar el contexto y contribuyen a orientar la acción. Dado que los modelos mentales reflejan nuestros aprendizajes, los individuos con historias compartidas tendrán modelos mentales e ideologías convergentes. Sin embargo, debido a que durante el cambio, los modelos mentales de cada jugador no permanecen inalterables sino que se modifican en la medida que éste interactúa con otros jugadores y que adquiere el sistema de creencias de la organización, sus acciones estarán también influenciadas por el uso de los modelos mentales compartidos de la organización (DENZAU y NORTH, 2000). Estos modelos mentales compartidos ayudan al jugador en situaciones de incertidumbre, por cuanto le proveen de mapas sobre posibles resultados de sus acciones, incrementan su capacidad interpretativa y le facilitan la comunicación

con los otros jugadores bajo la idea de que hablan un lenguaje común, construido sobre conceptos o metáforas compartidas. El jugador utilizará sus modelos mentales para interpretar las jugadas de otros jugadores y generar jugadas que surjan, bien sea como un patrón de comportamiento repetitivo (sus apuestas repetitivas en el tiempo), o como un proceso emergente (surgido de las prácticas y nuevos aprendizajes) en respuesta a cambios en el contexto.

De estos planteamientos se desprenden cuatro ideas importantes:

- a. Los jugadores no actúan como piezas pasivas durante el cambio; lo aceptarán, se opondrán, lo apoyarán o se abstendrán de participar.
- b. Tampoco actúan como piezas independientes, pues sus jugadas están condicionadas por las jugadas de los otros jugadores. Este punto es muy importante para comprender que el poder es relacional y que depende de la estructura de las apuestas de los jugadores en un momento determinado.
- c. El éxito en el cambio de juego depende de que se puedan alinear las prácticas de cada jugador con el nuevo concepto de juego que construye la organización (co-construido por los jugadores durante el proceso de cambio), para lo cual, quien promueve el cambio debe activar las palancas adecuadas que faciliten el surgimiento de nuevas prácticas.
- d. Promover el cambio implica entonces no sólo cambiar las reglas, los jugadores o las estructuras; implica principalmente percibir interacciones, experimentar nuevos patrones y crear las condiciones para la emergencia de nuevos patrones de interacción. O en otras palabras el cambio "[...] no es sólo acerca de los aspectos estructurales 'duros' de las organizaciones, por el contrario, se requiere una apreciación en profundidad de los aspectos culturales y humanos de las organizaciones y tomar acciones sobre la base de ese entendimiento" (HERACLEOUS, 2002, p. 253).

### **ANALIZAR LO QUE SE CONVERSA EN UN SISTEMA SOCIAL**

Las conversaciones son formas de interacción basadas en el lenguaje. Lo que los seres humanos expresan estos tipos de interacciones con otros seres humanos afecta la manera como cada uno ve, experimenta y da sentido al mundo. Cuando se conversa se

abren nuevas perspectivas, surgen nuevas ideas, se agrega valor y resulta algo nuevo como resultado de la conversación (LEWIS, PASSMORE y CANTORE, 2011). Esa acción de conversar crea "un significado compartido soportado por una experiencia emocional" (LEWIS et al, 2011, p. 72); "cuando cambiamos los patrones de conversación, cambiamos el mundo" (Lewis et al, 2011, p. 25) por cuanto más que hablar acerca del mundo como lo vemos, vemos el mundo de la manera en que lo expresamos (LEWIS et. al, 2011). Durante sus conversaciones la gente comparte historias individuales no sólo como un acto de transferencia de información, sino también en un acto que lleva a la construcción de significados a través de la interacción (TENSAKI y BOLAND, 1993). Las historias que se conversan sirven para articular y recrear metáforas y ayudan en la construcción de un concepto común de organización, en el que se une y da valor a las jugadas.

Por ende, las conversaciones se convierten en un elemento determinante y condicionante de las prácticas repetitivas que definen un juego y sus partes, y el cambio de juego requiere de conversaciones que faciliten la emergencia de nuevas relaciones entre los jugadores; lo cual implica cambiar lo que la gente conversa.

Este planteamiento obliga a prestar mayor atención a las conversaciones con el fin de examinar críticamente los supuestos que subyacen a la acción de los jugadores y sus implicaciones para el cambio. Este tipo de análisis permite visualizar cómo los narradores construyen el cambio a través de conversaciones, diálogos, historias, debates, discusiones, e-mails, memos o cualquier otra forma de interacción verbal o escrita. Permite identificar además los temas clave que articulan el verdadero rumbo que está tomando el cambio organizacional en la medida que los jugadores interactúan entre sí. Ayuda al jugador focal a entender cómo se negocian los significados y a identificar cómo los micro-discursos de cada jugador calzan dentro de los discursos macro que actúan como grandes impulsores del cambio.

Desde esta perspectiva del cambio, existen métodos que son especialmente útiles para entender y promover nuevos patrones de interacción. Los métodos que mayormente se aplican dentro de este enfoque son los que se fundamentan en el estudio del discurso, de la narrativa, de la retórica, y el estudio metafórico o de las comunicaciones, básicamente porque poseen un gran potencial para ayudar a entender

la naturaleza y complejidad de las interacciones entre los jugadores. Su uso implica la utilización de interrogantes focalizadas en la acción, como lo veremos más adelante, y el uso herramientas sencillas que potencien las habilidades ya existentes en las personas.

El uso de estos métodos, permite a los jugadores beneficiarse de la captura de las narrativas emergentes, y a la organización de la adición de otros jugadores que intervengan en la construcción de nuevos sentidos para la organización.

Las historias que surgen a partir de las conversaciones, son parte de la memoria colectiva de la organización y reflejan los diferentes significados que dan sus miembros a una situación, aún antes de que se conviertan en narrativas estructuradas y consensuadas. Boje (2001) define la historia como una ante-narrativa, pues precede a la narrativa, que es la que le da trama y coherencia a la historia. Las historias no siempre son coherentes o se insertan en la trama de una narrativa; pero siempre son expresiones que surgen en respuesta a una situación y dan las claves acerca de lo que sucede en la organización.

Veamos cuatro tipos de historias que se pueden dar en una Universidad Pública frente a un proceso de cambio:

- Rector: "Vamos a asumir un nuevo reto, estamos listos y equipados para ello. Esta Universidad debe hacer cambios que nos coloquen en el mapa global. Vamos a ampliar nuestra oferta de servicios creando programas educativos en línea para América Latina"
- Director: "Tenemos que re-estructurar los programas, equipar, capacitar y contratar docentes, tenemos que hacer alianzas con otras Universidades, buscar recursos... tenemos un gran trabajo por delante"
- Docente: "Eso se ve interesante, pero yo lo veo difícil en esta Universidad. A menos que contraten nuevos docentes"
- Estudiante: Qué bueno, eso nos va a permitir tomar algunos cursos en línea.

En esas cuatro viñetasse muestran cuatro historias distintas construidas a partir de la interpretación que cada jugador da a la situación de cambio que plantea el director (jugador focal). Cada uno ha elaborado una historia basada en su experiencia en la organización y sus experiencias personales, que da un sentido individual a lo que está ocurriendo. Cada una de esas historias narra una realidad particular

que ha sido co-creada en la interacción con otros en la organización, pero que no ha sido negociada para llegar a la historia que narra mejor la "realidad" de todos, el sentido compartido del cambio.

En el proceso de negociación de sentidos que se inicia, en este caso, con el anuncio de cambio cada persona co-creará la historia que más le interesa, con los grupos que encuentre que poseen modelos mentales más cercanos a los suyos (JACOBS y HERACLEOUS, 2005). De acuerdo con esto, es posible que los directivos, el equipo rectoral, los docentes y los estudiantes co-construyan internamente en sus grupos historias que les ayuden a explicar y adecuarse mejor al cambio. Sin embargo, para que el cambio sea realmente exitoso e incluyente, se requiere permear esa estructuración grupal, diversificar las redes de inter-relacionamientos y generar aprendizajes (cambios en los modelos mentales) que ayuden a desarrollar acciones comunes en una sola dirección. En definitiva, provocar interacciones rizomáticas, sin núcleos, que permitan que se refuercen, modifiquen o transformen las historias y metáforas en el juego, que los significados se intercambien y se traspasen por todos los puntos de la red con la misma intensidad.

Eso nos lleva al asunto de cómo ayudar a crear sentidos compartidos en toda la organización que permeen la actual estructuración de grupos y relaciones, y que ayuden a promover el cambio. Ese será nuestro próximo punto a discutir.

Una forma en que las organizaciones pueden promover la creación de sentidos colectivos es motivando el diálogo entre sus miembros, bien sea a través de comunidades de práctica, redes de aprendizaje, grupos temáticos, o clubes. Otra manera de hacerlo es mediante el uso de técnicas más puntuales, como los grupos focales, World Café, Conferencia de Futuro, Storytelling, etc. El diálogo reflexivo (JACOBS y HERACLEOUS, 2005) o conversaciones (FORD y FORD, 1995) facilita a cada jugador la reflexión crítica y exploración colectiva de los supuestos en los cuales basa su acción, le ayuda a reconocer sus modelos mentales y avanzar hacia el desarrollo de un entendimiento común o creación de significados compartidos.

El uso de comunidades de práctica ayuda a creación de grupos interdisciplinarios que puedan funcionar integrando distintos niveles y sectores. Estas comunidades actúan como redes de personas donde se identifican problemas, se comparten soluciones y se exponen los resultados de esas acciones a la disposición de los otros miembros de la comunidad. No son sólo equipos de trabajo que se forman

para un trabajo específico, sino que perduran en función de intereses comunes, desarrollan una práctica común, y sus resultados no están necesariamente definidos en el tiempo.

Las personas en una comunidad de práctica comparten un interés por algún tema y por aprender sobre el tema a medida que interactúan con el grupo y desarrollan un sentido de compromiso. (WENGER, 1998). En general, pueden definirse en función de tres dimensiones: 1) comparten un área dominio y tienen algunas competencias comunes; 2) construyen relaciones que les permite aprender de los otros; y, 3) desarrollan una práctica compartida y un repertorio de recursos: experiencias, historias, herramientas y formas de abordar los problemas recurrentes (WENGER, 2009).

Una reunión regular entre docentes en una cafetería puede convertirse en una fuente importante de generación de conocimiento sobre didáctica o investigación. Los docentes actúan como comunidades que mantienen conversaciones informales e intercambian historias y experiencias que se convierten en un repertorio compartido de su práctica. En el proceso forman grupos y sub-grupos con otros grupos o personas dentro y fuera de la Universidad. Las interacciones contribuyen a modificar sus comportamientos y posiblemente influenciar el comportamiento de otros que forman parte de sus redes de relaciones, sean estas directas o indirectas (profesores, directivos y estudiantes). Eventualmente, algunos elementos que definen el concepto de la organización –ej. su filosofía educativa– también puede modificarse en función de lenguajes y prácticas comunes que se adoptan.

Igualmente en las comunidades de práctica conformadas para promover el cambio, sus miembros desarrollan historias, narrativas, reflexiones, y acciones en torno al tema central del cambio, que se modifican a medida que interactúan; manifiestan sus personalidades y motivaciones en el juego de cambio; evidencian sus percepciones y dan muestra de los avances ocurridos. Esas comunidades sirven para estimular y observar la formación de redes de relaciones entre los jugadores, estimular el diálogo, promover un discurso proclive al cambio, fortalecer capacidades para el cambio, y monitorear su evolución a través de la observación de los patrones de relacionamiento que se van formando, las historias que se comparten, y los sesgos y perspectivas que actúan como motivaciones para impulsar u obstaculizar el cambio.

Ahora bien el tipo de interacción que interesa a los propósitos del jugador focal es aquella que se centren el tema del cambio y que ayuden a su co-construcción progresiva. Este tipo de interacciones pueden ser provocadas a través de preguntas generadoras de la reflexión críticas obre los modelos mentales de los jugadores y las metáforas que éstos construyen, o sobre el concepto de organización que se aspira y cómo llegar a ella, tal como se ilustra en el Cuadro N° 1.

Las conversaciones que se busca generar no van orientadas a lograr un consenso, sino a la reflexión, el aprendizaje, la búsqueda de alianzas y a la co-construcción de una agenda de cambio que se fundamente en el desarrollo de nuevos modelos mentales compartidos y un lenguaje común.

**Cuadro N° 1: Preguntas Generadoras**

Explorar el presente	¿Cómo explicamos lo que está pasando?
Reflexionar sobre el presente Explorar emociones/ percepciones	¿Cuál es nuestra metáfora que tenemos de la organización? ¿Cuáles son los supuestos y emocionalidad en los cuáles se basa esa imagen organizacional?
Crear sentidos comunes	¿En que se parecen nuestras imágenes actuales de la organización? ¿Cómo visualizamos el futuro de la organización? ¿Cuál es el objetivo final del juego?
Explorar respuestas y posibilidades	¿Qué pudimos haber hecho mejor? ¿Qué podemos hacer para lograr mejores resultados? ¿Cuál es la explicación que tiene más sentido? ¿Cómo avanzar en el juego? ¿Cuáles son las posibles jugadas?
Identificar puntos de vista comunes/ temas recurrentes	¿En qué coincidimos? ¿Cómo se conectan las agendas?
Coordinación y sinergia para activar agendas de juego	¿Qué alianzas se requieren para cambiar el juego? ¿Cómo cambiamos el juego con la participación de todos?
Documentar procesos /proyectos. Comunicar y validar acuerdos	¿Cómo los acuerdos logrados afectan el juego a futuro?
Identificar brechas de recursos/ampliar participación	¿Qué otro tipo de información se requiere para tomar la decisión? ¿Qué otros jugadores deberíamos contactar para tener una mejor visión del problema?

Inspirado en Wenger (2009)

¿Cómo capturar, monitorear e influir sistemáticamente en la dinámica de interrelaciones que generan las comunidades de práctica? La propuesta que hacemos es utilizar los "social media" como una forma de aprovechar las nuevas tendencias de la tecnología digital y las habilidades y motivaciones para el uso de la tecnología que ya poseen los miembros de una organización, con el fin de hacer emerger nuevos patrones de inter-relacionamiento entre los jugadores.

## LOS "SOCIAL MEDIA"

Los nuevos medios de interacción social en línea ponen a nuestra disposición formas de inter-relacionamiento que si bien obvian la presencialidad, aumentan la capacidad de intercambio en tiempo real y facilitan el registro y seguimiento de las interacciones. Un foro, una red social, un blog, un wiki, etc., dejan rastro sobre los relacionamientos entre los jugadores, y permiten monitorear e intervenir en los cambios a través de lo que se conversa. Adicionalmente, algunas de estas herramientas ayudan al diálogo reflexivo y permiten altos grados de relacionamiento entre los jugadores. La Figura N° 1 basada en Kaplan y Haenlein (2010), nos da una idea del rango de posibilidades a nuestro alcance.

Figura N° 1

Clasificación de los "Social Media" por presentación propia y presencia social



Adaptado de: Kaplan y Haenlein, 2010

En la figura se muestran dos ejes. El primero es la *presencia social*, referido al nivel de contacto físico, visual y acústico que permite el medio entre quienes se comunican. La presencia social está influida por la intimidad que permite el medio (mediada o inmediata) y la inmediatez de la interacción (sincrónica o asincrónica). Mientras mayor es la presencia social, mayor es la *influencia social* que un jugador ejerce sobre otro. Relacionada con la presencia social, en ese mismo eje se sitúa la *riqueza del medio*, que tiene que ver directamente con la cantidad y calidad de información que el medio permite transmitir, y que al ser mayor, ayuda a disminuir la ambigüedad del mensaje y por ende, a aumentar su claridad.

En el segundo eje, se encuentra la posibilidad que brinda el medio de que el individuo pueda *presentarse a sí mismo* revelando a otros, información no pública como sus sentimientos, creencias, gustos, etc. Este tipo de información, aún en juegos de roles, resulta fundamental para crear y fortalecer el vínculo que se necesita para un mejor relacionamiento entre los jugadores, atendiendo a características comunes, cercanía, confianza, y otros.

Entre ambos ejes se presentan los "social media" y cómo funcionan con respecto a presentación propia y presencia social/riqueza del medio. La clasificación utilizada abarca desde los medios más sencillos que sirven básicamente para etiquetar contenidos, tal como los marcadores sociales (ej. *delicious*), hasta los más complejos y sofisticados, como los juegos masivos sociales en línea (ej. *The Sims Social*, que se juega a través de la red social de Facebook, permitiendo al jugador la creación de su propia realidad virtual).

Kaplan y Haenlein (2010), definen los "social media" como un grupo de aplicaciones basadas en Internet que poseen los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por el usuario. La Web 2.0, es una plataforma mediante el cual el contenido y las aplicaciones ya no son creados y publicados por un individuo, sino que pueden ser modificados continuamente por todos los usuarios de una manera participativa y colaborativa. Explican los autores que según la OCDE (2007), para ser considerado como tal, el contenido generado por el usuario debe cumplir tres requisitos básicos: 1) estar publicado en un sitio web accesible al público o

en un sitio de redes sociales, 2) mostrar una cierta cantidad de esfuerzo creativo y, 3) ser creado fuera de las rutinas y prácticas profesionales. La primera condición excluye el contenido de los mensajes intercambiados en mensajes de correo electrónico o mensajería instantánea, la segunda, deja por fuera la repetición de contenido ya existente (por ejemplo, publicar una copia de un artículo de prensa en un blog personal sin ningún tipo de modificaciones o comentarios), y la tercera, excluye los contenidos creados con fines comerciales (KAPLAN y HAENLEIN, 2010).

Aun cuando son diferentes y tienen diferentes funcionalidades, resulta difícil clasificarlos "social media" atendiendo a un solo criterio, pues muchos de ellos son multifuncionales y se solapan en cuanto a lo que se puede lograr con su uso, contribuyendo a lo que Aldrich (2009) en el caso de los juegos y simulaciones refiere como "el problema de Babel". A continuación mostramos un intento de clasificación de los "social media" más conocidos:

- *Marcadores sociales*: ej. Delicious, Digg, Reddit, Bookmarker, Taxa.
- *Bitácoras y mini-bitácoras*: ej. Wordpress, Blogger, Yammer, Twitter.
- *Redes sociales*: ej. Facebook, Google+, Academia.edu, LinkedIn, Ning, MySpace, Bebo.
- *Experiencia social*: ej. Filxster
- *Intercambio de archivos*: ej. Picasa, Flickr, Youtube, Scribd, Vimeo, Slideshare, Dropbox.
- *Redes colaborativas*: ej. Google docs, Prezzi, Mindmeister, Wikispaces, PMWiki.
- *Role playing (Mundos virtuales)*: ej. Farm Ville, The Sims Social, Second Life, World of Warcraft.
- *Juegos de simulación*: ej. Mafia Wars, True Pirates, The Sims
- *Juegos de Estrategia*: ej. Kingdoms of Camelot, Evony.

Nótese que en el caso de los juegos, se listan sólo aquellos que permiten más de un jugador en red de manera simultánea, incluyendo los juegos en línea masivos para múltiples jugadores (MMOG) que se juegan en computadora o a través de consolas de juego. A continuación explicamos posibles usos de estas herramientas en la gestión del cambio.

## **USOS DE LAS REDES SOCIALES, BLOGGING, REDES COLABORATIVAS Y JUEGOS**

Cuando un jugador focal desea cambiar el juego atendiendo a las conversaciones y en general a las interacciones humanas, desarrolla tres tipos de estrategias fundamentales (LÓPEZ y GARCÍA, 2012):

- a. Percibe e interpreta las jugadas de los jugadores, cómo se relacionan, qué motiva sus acciones y trata de calcular cuáles son sus próximas jugadas. El jugador focal busca capturar la cosmovisión de los jugadores y actitud frente al cambio, observa la emergencia de patrones y monitorea el cambio a partir de lo que se conversa.
- b. Experimenta y estimula la emergencia de nuevos patrones; es decir, simula posibles jugadas y estima sus consecuencias para el cambio de juego, mientras contribuye a la co-creación del cambio a través de la búsqueda de sentidos comunes.
- c. Crea las condiciones para el cambio de dos maneras: 1) fortaleciendo competencias para el diálogo reflexivo y el trabajo en equipo, y 2) comunicando y promoviendo la imagen de cambio a la mayor cantidad de jugadores posibles contribuyendo asimismo a la construcción de sentidos compartidos.

Las redes sociales, los blogs y las redes colaborativas son tres tipos de herramientas altamente útiles para observar y promover cambios a través de conversaciones. Sus usos como herramientas de mercadeo han sido estudiados (FINE, 2011; MEERMAN, 2011); se les considera la nueva herramienta para llegar directamente al cliente, obtener información de primera mano que ayude a mejorar servicios y productos, y contribuir a generar innovaciones. Nuestra propuesta es que igualmente como mejoran las comunicaciones hacia afuera, los "social media" pueden servir para mejorar los procesos de comunicación en la organización y comprometer a sus miembros en nuevas conversaciones que ayuden a la construcción de sentidos compartidos. Adicionalmente, pueden convertirse en un apoyo fundamental para que el jugador focal mejore sus capacidades de observación mediante el monitoreo de lo que se conversa, utilizando herramientas especialmente diseñadas para ellos (RELPE, 2012), la experimentación a través del desarrollo de simulaciones sociales y para la creación de condiciones para el cambio, promoviendo el desarrollo de nuevas conversaciones.

Los medios más útiles en estos casos son los siguientes:

- **Microblogging:** Herramientas como Twitter o Yammer, permiten difundir un mensaje masivamente a través de computadores y equipos móviles o responder a preguntas de manera inmediata. Igual ayuda a que los miembros de la organización se sientan informados y conectados, manteniendo un registro de los mensajes recibidos
- **Redes sociales:** permiten construir redes, hacer conexiones y mantenerse en contacto, especialmente en una organización donde las personas se desplazan constantemente.
- **Blogs:** permiten comunicarse de manera asincrónica y sin las limitaciones de espacio que tienen las mini-bitácoras. Los miembros del equipo pueden crear mensajes, subir archivos, opinar sobre una materia, publicar contenidos de interés, poner de relieve algo interesante que ha sucedido, etc., con la frecuencia que se requiera y manteniendo una bitácora de lo que se ha publicado. Esto crea conciencia entre los miembros de la organización acerca de lo que está pasando y a quién acudir para obtener ayuda sobre un tema en particular.
- **Wikis:** Los wikis Wikis pueden ser utilizados por personas en distintos lugares para trabajar en un solo documento, con acceso simultáneo y registro permanente de los cambios (quién y cuándo) que se hagan al documento que se crea. Puede ser útil para crear documentos institucionales.
- **Soluciones integrales** como Jive, que integra redes sociales, programas colaborativos y desarrollo de comunidades.

Los juegos y simulaciones en línea también poseen un potencial importante en la creación de nuevas narrativas, la construcción y fortalecimiento de redes, el desarrollo de capacidades para el cambio y, esencialmente, para la experimentación de jugadas.

El uso de este tipo de herramienta en un ambiente social complejo y sujeto a ciertas restricciones permite que al participar en un juego emerja, de la interacción del colectivo, el nuevo juego que se considera más adecuado para la organización. En otros términos, el objetivo del uso de juegos en un proceso de cambio es crear el juego organizacional que se considera más conveniente para la organización dentro de su espacio de posibilidades (nuevas reglas, mapas, etc.) y que los jugadores puedan experimentarlo en una realidad virtual antes de llevarlo a la práctica.

En los juegos, los jugadores se enfrentan en un desafío que no es real, sin embargo se ha demostrado la utilidad que algunos poseen como herramientas para construir capacidades para la solución y análisis de problemas en la vida real (DAVIDSON, et. al., 2008). Estos son los llamados “juegos serios” los cuales, a diferencia de los juegos puramente recreativos, tienen la principal intención de promover el aprendizaje, para motivar a la acción, a la colaboración y a la solución de problemas (RADOFF, 2011).

No todos los juegos son iguales; difieren en retos, niveles, meta que debe lograr el jugador, narrativa, interactividad, resolución gráfica, etc., sin embargo, todos poseen cuatro elementos básicos (MCGONIGAL, 2011): una meta o resultado a lograr y que lo provee de sentido de propósito; unas reglas, que limitan en cuanto a las posibles jugadas para alcanzar la meta y que retan la creatividad y pensamiento estratégico del jugador; un sistema de retroalimentación, que motiva al jugador a seguir jugando; y la voluntad de jugar, que requiere que todo el que esté jugando acepte de una manera consciente y voluntaria las reglas, la meta y la retroalimentación.

Aparte de esos elementos comunes, los juegos difieren en muchos aspectos; uno que nos interesa analizar es cuánta libertad ofrece al jugador de crear sus propias jugadas y con ello alterar los resultados y metas del juego. Consideramos que mientras mayores sean los grados de libertad (crear personajes, crear jugadas, crear situaciones y narrativas) mayor será la posibilidad de utilizarlo como herramienta para la experimentación de jugadas. El rango de posibilidades en cuanto a esos grados de libertad, abarca desde aquellos que están contruidos a partir de narrativas lineales en las que se prevé un solo resultado y una sola ruta de juego, hasta los que permiten al jugador crear una nueva narrativa, con distintos personajes, historias, metáforas visuales y desenlaces. Majewski (2003) ha elaborado una clasificación que nos resulta muy útil para seguir adelante con nuestro planteamiento.

El autor define cuatro modelos de narrativas que pueden aparecer en los juegos:

- *Collar de perlas*: que es una narrativa en la cual la meta del juego es única, es decir, sólo se considera que se ha ganado si se llega a ese resultado. A pesar de que al jugador se le ofrece una narrativa

no lineal (en la que puede seleccionar jugadas alternativas para ganar), éste no tiene control sobre lo que debe ser el resultado final.

- **Ramificación:** Esta narrativa se desarrolla en distintas direcciones y la complejidad crece a medida que se avanza en el juego, dando lugar a diferentes resultados que no siempre son visibles para el jugador desde un primer momento. Al igual que la anterior, es una narrativa no lineal, por cuanto el jugador puede llegar a cualquiera de los resultados por distintas vías, pero siempre dentro de la narrativa previamente estructurada para el juego; es decir, dentro de jugadas y resultados alternativos ya previstos por el diseñador.
- **Parque de diversiones:** En este modelo al jugador se le presenta la opción de acceder a distintas narrativas prediseñadas a través de exploraciones en el terreno de juego, permitiéndole a la vez crear nuevas narrativas. En esta categoría están algunos juegos de roles, los cuales hacen énfasis en el desarrollo de personajes con innumerables posibilidades de interacción con otros jugadores que tienen las mismas posibilidades.
- **Bloques de construcción:** Este modelo de narrativa presenta al jugador un mayor grado de libertad y participación para crearsu propia narrativa. Se les define como modelos para crear historias porque el diseñador del juego, en lugar de crear una narrativa para que el jugador la experimente, diseña partes del juego para que el jugador las arme y cree su propio juego. En esta categoría entran los juegos de simulación social avanzados, como los de la serie *Sims*.

En los juegos, los escenarios son parte de las narrativas que componen el juego (lo que se narra a través de los personajes, las imágenes, las posibilidades de jugadas, los mensajes), y constituyen el contexto donde el jugador interactúa con otros jugadores, coloca sus jugadas (acciones y mensajes), analiza las consecuencias de sus acciones y busca controlar zonas de incertidumbre (por ejemplo, información acerca de cuál será el resultado final del juego). Jugar le enseña que ningún jugador posee la información completa y definitiva sobre el resultado final del juego (cambio) y que los jugadores notienen el mismo poder relativo en el desarrollodel juego. Lo cual está relacionado con los posibles roles, recursos y restricciones de cada jugador.

En las dos últimas categorías señaladas por Majewski (2003), se encuentran los juegos que permiten mayor presencia social y presentación del jugador (KAPLAN y HAENLEIN, 2010); por lo tanto, son éstos los tipos de juego que resultarían potencialmente más útiles para explorar mapas de relacionamiento, distinguir los puntos clave de las redes sociales en la organización, experimentar agendas y validar apuestas de juego. Estaríamos hablando de juegos para múltiples jugadores, con una elevada interactividad, que estimulen la colaboración sobre la competencia y que, en lugar de plantear una meta única como objetivo final del juego, permitan a cada jugador generar estrategias y jugadas mediante las cuales pudieran ir simulando la construcción de la situación final esperada.

Para efectos del aprendizaje, importa considerar cómo, durante el juego, se transforman los modelos mentales que tienen los jugadores con respecto al cambio y cómo manejan la incertidumbre, posibilitando la estructuración de agendas posibles para el cambio. Al igual como sucede con las conversaciones, con los juegos se transforma la manera como conocemos el mundo, preparándonos para adoptar decisiones para el cambio en el mundo real. En una comunidad de práctica los posibles juegos de cambio ayudarán a aprender cómo con nuestras interacciones generamos juegos organizacionales que expresan historias que han sido co-construidas en determinados contextos.

En el Cuadro 2, se ofrece un resumen de los diferentes usos que se pueden dar a los “social media” cuando visualizamos el cambio desde la perspectiva de juegos.

Cuadro 2: Usos de los “Social Media” en el cambio

ACTIVIDAD	TIPO DE MEDIO
Conectar a los jugadores/Fortalecer equipos	<i>Redes sociales</i>
Informar/comunicar acciones y decisiones de manera inmediata	<i>Microblogs, Redes Sociales</i>
Reflexionar en la acción	<i>Wikis, Juegos</i>
“Jugar” con las posibilidades: Trabajar juntos para superar obstáculos, compartir y aprender nuevas habilidades. Probar nuevas ideas en un ambiente controlado. Adaptarse al cambio.	<i>Juegos de Rol Juegos de simulación</i>
Compartir historias/agendas individuales / recolectar opiniones	<i>Blogs</i>
Construir agendas comunes	<i>Wiki</i>

Generar tendencias en el discurso	<i>Microblogs (#Hashtags), Blogs, Redes Sociales</i>
Promover valores que soporten el cambio	<i>Wikis</i>
Involucrar/promover participación	<i>Wikis</i>
Validar agendas de cambio en el día a día	<i>Blogs, Microblogs</i>
Responder críticas a tiempo:	<i>Microblogs(Reply @)</i>
Promover buenas prácticas/ideas para el cambio:	<i>Redes sociales, Juegos</i>

Fuente: Elaboración propia

## **PREPARARSE PARA EL CAMBIO**

Asumir una estrategia de cambio como la que proponemos sugiere destinar un equipo para apoyar el diálogo reflexivo y la colaboración, fomentar el uso de las herramientas de colaboración y asegurar que el personal pueda encontrar espacios adecuados para sus intercambios. Un equipo comunicador que asuma el desafío de intervenir con determinadas estrategias que faciliten la conversación sobre lo discutible en la comunidad, y que ayuden en la transformación de concepciones y temas que obstruyen la negociación de sentidos.

La labor de este equipo sería:

- Prestar asistencia a las comunidades en sus procesos de conformación y en sus prácticas colaborativas
- Provocar la interacción y el diálogo en las comunidades a través de preguntas, retos, juegos, etc.
- Promover la discusión de temas específicos que ayuden a conformar la imagen compartida del cambio
- Promover la difusión a través de las redes sociales de "historias de éxito", decisiones, memos explicativos, mensajes públicos, consultas, etc.
- Analizar las interacciones y diálogos para:
- Promover el cambio en la dirección deseada a través de la búsqueda de sentidos comunes y el fomento de las capacidades para el cambio
- Mapear a los jugadores
- Medir los cambios

Algo que puede ayudar a desarrollar habilidades para el diálogo reflexivo, es re-encuadrar ciertas actividades cotidianas, por ejemplo, la discusión de obras de la literatura universal con la finalidad de desarrollar habilidades que faciliten el comprender los marcos de referencias y lógicas de los personajes, sus narrativas, los distintos sentidos de la vida, y para entender al otro y cómo sus acciones pueden influir en el entorno. Este tipo de actividad ayudará a desarrollar sensibilidad hacia los otros, y entender su emocionalidad y que los mueve a actuar; darles voces a los otros y entenderlos. También es importante para aprender a evaluar las distintas ramificaciones que puede tomar una situación, ¿que hubiera pasado si...? y a la vez entender que el futuro no es definitivo ni se puede conocer a priori sino que depende de las decisiones y acciones de los individuos. Todo ello con la idea de mejorar el pensamiento reflexivo y crítico sobre lo que sucede en un juego organizacional.

También hay que considerar desde qué nivel de preparación se inicia el cambio bajo estos parámetros. ¿Los promotores del cambio están en capacidad de dar el ejemplo? ¿El personal que integra la organización están listos y dispuestos a participar en esta idea colaborativa? Son preguntas importantes. Algunos miembros de la organización pueden estar reacios a explorar nuevas áreas, tales como el uso de redes sociales y dispositivos móviles para comunicaciones laborales prefiriendo las interacciones cara a cara. El personal de una organización puede estar familiarizado con el uso de las herramientas sociales, pero ¿hasta qué punto están dispuestos a transferir ese conocimiento a su área de trabajo? Para que se convierta en una estrategia eficaz, los miembros de la organización deben comprender y articular las funciones, beneficios y riesgos de adoptar los "social media" como una estrategia para promover el cambio.

## **REFLEXIONES FINALES**

En este trabajo hemos presentado diversos usos de los "social media" en los procesos de gestión del cambio, aspecto este que no ha sido suficientemente explotado en la literatura sobre cambio organizacional o sobre el uso de "social media" en las organizaciones. El planteamiento central es que si pensamos la organización como

una red de conversaciones que ayudan en la creación y recreación permanente del concepto organizacional y con ello al surgimiento de nuevas prácticas organizacionales, los "social media" pueden visualizarse en una herramienta eficaz para monitorear los cambios y promover conversaciones que contribuyan a la constitución de nuevas prácticas organizacionales.

Por otra parte, asumir una estrategia de cambio fundamentada en el uso de los "social media" implica pensar la organización como un ecosistema que abarca mucho más allá de sus límites físicos y se fundamenta en interacciones que generan nuevos patrones de comportamiento, nuevas formas de aprender y generar conocimientos. Un ecosistema en el que los intercambios múltiples de la organización y lo que se intercambia fluye a través de redes de relaciones que pasan en sí mismas a formar parte de la nueva metáfora organizacional, independientemente del tiempo y el espacio donde estas ocurran. En este cambio conceptual, el uso de los "social media" en la comunicación diaria y como herramientas de gestión del cambio abona el terreno para que surja y se establezca una nueva concepción organizacional que valora la riqueza de las interrelaciones que se dan en espacios virtuales.

## **SOCIAL MEDIA FOR ORGANIZATIONAL CHANGE FROM THE PERSPECTIVE OF "THINKING THROUGH GAMES"**

### **ABSTRACT**

This essay summarizes the main ideas that support the approach of "thinking through games" used to address complex social systems planning and change processes (LOPEZ and GARCIA, 2012). Drawing from this theoretical approach we propose the use of "social media" as useful tools to promote and manage organizational change by changing the organizational discourse and the patterns of interactions in the organization. We argue that the "social media" can be used to change communication patterns in the organization and to engage organizational members in the construction of shared meanings. This way "social media" are presented as a support to improve the possibilities of change agents to track organizational changes and set up the required conditions for change.

**Keywords:** Organizational change. Games. Social media.

## REFERENCIAS

- ALDRICH, C. *The complete guide to simulations and serious games: how the most valuable content will be created in the age beyond Gutenberg to Google*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2009.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *La construcción social de la realidad*. (Decimoséptima Reimpresión). Argentina: Amorrortu Editores, 2001.
- BINGHAM, T.; CONNER, M. *The new social learning. A guide to transforming organizations through social media*. San Francisco: CA:Berett-Koehler Pub., Inc, 2010.
- BOJE, D. *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage Pub, 2001.
- BRAHAM, R.; PEARCE, B. Between text and context: Toward a rhetoric of contextual reconstruction. *Quarterly Journal of Speech*, n. 71, pp 19-36, doi:10.1080/00335638509383715, 1985.
- DAVIDSON, D. (Ed.) *Beyond fun. serious games and media*. Creative Commons License, 2008. Disponible en: <http://www.etc.cmu.edu/etcpress/files/BeyondFun-DrewDavidson-et-al.pdf>
- DELEUZE, G.; GUATARRI, F. *A thousand plateaus: Capitalism and schizophrenia*. London: University of Minnesota Press, 1987.
- DENZAU, A.; NORTH, D. Shared Mental Models: Ideologies and Institutions. En Lupia, Mcubbins y Popkins (2000) *Elements of Reason: cognition, choice and the bounds of rationality*. London: Univesity of Cambridge. (2000)
- FINE, R. (Ed.). *The Big Book of Social Media: Case Studies, Stories, Perspectives*. Tulsa, OK: Yulkshire Publishing, 2011.
- FORD, J.; FORD, L. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, n. 20, p 541-570, 1995.
- HERACLEOUS, L. The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change. *Strategic Change*, n. 11, p. 253-261, 2002.
- JACOBS, C.; HERACLEOUS, L. Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational Change Management*, n. 4, p. 338-352, 2005.
- KAPLAN, A.; HAELEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, n. 53, p. 59-68, 2010.
- KAUFFMAN, S. *The origins of order: self-organization and self-evolution*. New York: Oxford University Press, 1993.

## El uso de los "social media" en... - Silvia C. Garcia e Jesús E. López

LEWIS, S.; PASSMORE, J.; CANTORE, S. *Appreciative Inquiry for Change Management*. Using AI to facilitate organizational development. Philadelphia: Kogan Page, 2011.

LÓPEZ, Jesús. *Planificación y Gestión Pública*. Formulaciones, exploraciones y experimentaciones desde la teoría y el método. (Reimpresión) Caracas: INVEACADEMICA. CENDES, 2010.

LÓPEZ, J.; GARCÍA, S. *El cambio como un juego de interacciones humanas*. Madrid: Editorial Académica Española, 2012.

MAJEWSKI, J. *Theorising video game narrative*. Tesis sometida como requisito parcial para el grado de Master of Film & Television. Centre for Film, Television & Interactive Media School of Humanities & Social Sciences Bond University, 2003. Disponible en: [http://mirek.majewscy.net/jakub/downloads/mthesis\\_jakub\\_doublespaced.pdf](http://mirek.majewscy.net/jakub/downloads/mthesis_jakub_doublespaced.pdf)

MCGONIGAL, J. *Reality is broken*. Why games make us better and how they can change the world. New York, NY: The Penguin Press, 2011.

MEERMAN, D. *The new rules of marketing & PR*: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly. New Jersey, NY: John Wiley & Sons, 2011.

NIETZSCHE, F. *Sobre verdad y mentira en sentido extramoral y otros fragmentos de filosofía del conocimiento*. (Texto original escrito en 1873). Madrid: Ed. Tecnos, 2012.

QUALMAN, E. *Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business*. New Jersey, NY: John Wiley & Sons, 2011.

RADOFF, J. *Game On: energize your business with social media games*. Indianapolis: Wiley Pub, 2011.

Red Latinoamericana Portales Educativos RELPE, *70 herramientas para monitorear las redes sociales*, 2012). Disponible en: [http://www.relpe.org/ultimasnoticias/70-herramientas-para-monitorear-las-redes-sociales/?utm\\_medium=twitter&utm\\_source=twitterfeed](http://www.relpe.org/ultimasnoticias/70-herramientas-para-monitorear-las-redes-sociales/?utm_medium=twitter&utm_source=twitterfeed)

SEARLE, J. *La construcción de la realidad social*. Barcelona: Paidós, 1997.

STACEY, R. *Complex responsive processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. New York, NY: Routledge, 2001.

STACEY, R. (Ed.). *Experiencing emergence in organizations: local interaction and the emergence of global pattern*. New York, NY: Routledge, 2005.

## El uso de los "social media" en... - Silvia C. Garcia e Jesús E. López

TENSAKI, R.; BOLAND, R. Locating meaning making in organizational learning: The narrative basis of cognition. *Research in organizational change and development*, n.7, p. 77-103, 1993. Disponible en: <http://ceo.usc.edu/pdf/T9317237.pdf>

WENGER, E. Communities of practice: Learning as a Social System. *Systems Thinker*, v. 9, n. 5, 1998. Disponible en: <http://www.wetlands.za.net/documents/communities%20of%20practice/Communities%20of%20Practice%20Learning%20as%20a%20Social%20System,%20Wenger%2098.pdf>

WENGER, E. *Communities of practice: a brief introduction*, 2009. Disponible en: <http://neillthew.typepad.com/files/communities-of-practice.pdf>

**Recebido em: maio 2012**

**Publicado em: dezembro 2012**