



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## El proceso de virtualización como auxiliar en las mejoras de las capacidades para la asociatividad empresarial

Siria Miriam García

Ponencia presentada en el 11° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo realizado en 2013 en la Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Buenos Aires.  
Buenos Aires, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



## **Grupo 12: Educación, estructura productiva y fuerza de trabajo**

### **El proceso de virtualización como auxiliar en las mejoras de las capacidades para la asociatividad empresarial.**

**Mgter. Lic. en Adm. Siria Miriam García**

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba  
siria@eco.unc.edu.ar

#### **INTRODUCCION**

En épocas dinámicas una oportunidad para las organizaciones radica en explorar las nuevas realidades (Drucker, 2006), lo cual conduce al mundo virtual.

En las organizaciones se desarrollan diferentes procesos centrados en activos tangibles e intangibles. Estos últimos se vinculan con la capacidad de respuesta y de configuración del conocimiento.

Para ello el espacio organizacional virtual da lugar a diferentes dimensiones de estudio, transitando las cuestiones tecnológicas, estructurales, espaciales, legales y psicológicas (Klobas y Jackson, 2008).

En este trabajo se resalta la dimensión psicológica, y dentro de ella las dimensiones organizacionales para el estado de ser virtual, con la finalidad de observar una posible alineación entre los requerimientos organizacionales de los espacios asociativos empresarios y las capacidades de la virtualización.

En el marco de esta alineación es posible avanzar sobre la producción de saberes tácitos de la virtualización para lograr objetivos en las empresas que utilizan estrategias asociativas.

#### **LA VIRTUALIZACION DEL FENÓMENO ORGANIZACIONAL**

La noción creciente de que la actividad económica depende cada vez mas de la información y del conocimiento ha dado lugar a una transición de los saberes estables hacia el saber producto del aprendizaje continuo que se constituye en una figura móvil (Levy, 1999).



De allí que el conocimiento se ha transformado en recurso de la actividad económica, donde el uso intensivo de las TIC a dado lugar a un aumento del conocimiento observable, siendo éstos fácilmente convertibles en información mediante el procesos de digitalización.

Además de este tipo de conocimientos existe aquel que es tácito o difícilmente reproducible, derivado de la aplicación del saber-como y del saber-quien. Entre éstos se encuentran las capacidades de interacción social, además de las habilidades y destrezas para operar el sistema de producción. (Tubella, Vilaseca, 2005).

Por lo tanto los saberes se producen y reproducen a partir de la utilización del proceso de virtualización mediante el uso de las TIC, pero también ellos coexisten con otro tipo de saberes que son productores de conocimientos.

El fenómeno de la virtualización no se limita solamente a aquellas organizaciones virtuales, estando presentes en todas las que en algún grado hacen uso del espacio virtual. Ello implica la presencia de saberes tácitos en todas ellas, estando los saberes observables mas limitados a la organización virtual.

Quéau (1995) sostiene que la creciente inmersión en universos virtuales seduce con su funcionamiento “ideal”, resultando fácil olvidar el mundo real, dando lugar a un espacio virtual que no es solamente para consumo individual.

Ello nos acerca a la dicotomía sobre el mundo virtual: ¿ideal o real? El interrogante está planteado para a partir de ello buscar el aporte de lo virtual a lo real.

Quéau (1995) también destaca que el paso hacia lo virtual puede devolver un individuo mejorado a una realidad después de haberla simulado a conciencia, y ello ha de prepararlo para captar mejor lo real.

Así, el conjunto de interacciones sociales que tienen lugar en el mundo virtual desarrollado en el seno de las organizaciones da paso a la inteligencia colectiva, que convive con la inteligencia individual.

Lévy (1999) define a la inteligencia colectiva como aquella inteligencia distribuida en todas partes, valorizada y sinergizada en tiempo real, de la mano de la virtualización.

Esto se puede experimentar por medio de Internet participando en foros electrónicos, redes sociales, aulas virtuales, etc. Así el ciberespacio constituye un avance hacia nuevas formas de inteligencias colectivas.



La caracterización de los espacios organizacionales, que desarrollan en algún grado el proceso de virtualización, es factible de realizarse a partir del estudio de un conjunto de dimensiones. Estas fueron identificadas por Klobas y Jackson (2008) y se exponen en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1: Dimensiones de organizaciones virtuales**

<b>Dimensión</b>	<b>Caracterización</b>
Física	El personal de una organización virtual suele estar distribuido geográficamente, pero aún no estándolo es necesario saber qué porcentaje del personal es probable que trabaje en la oficina y qué porcentaje lo hace fuera o se ausenta por viaje.
Estructural	Se refiere a las relaciones entre el personal y la organización, así como la forma en que se trabaja en grupos, por proyectos, y se autogestiona el trabajo.
Legal	Se refleja la influencia de las normas y acuerdos legales. Un enfoque basado en equipos de trabajo dentro de una única empresa deberá poseer claridad respecto a las políticas internas, pero un equipo basado en diferentes empresas puede requerir contratos y compromisos jurídicos vinculantes. Igual análisis requiere un trabajo de tiempo completo y un trabajo a tiempo parcial.
Temporal	Contempla cuando las personas se distribuyen geográficamente y trabajan en diferentes zonas horarias. También cuando dentro de una misma franja horaria la organización virtual soporta diferentes preferencias individuales para trabajar en diferentes momentos y con diferentes ritmos.
Psicológicas	La organización virtual ha de ser definida en términos



	psicológicos como una organización cuyo personal se considera parte de la organización, independientemente de dónde y cuando trabajan, o qué relaciones contractuales poseen con la organización, debiendo tener para ello "mentalidad virtual". Incluye también el compromiso logrado mediante un conjunto de valores comunes y normas de comportamiento.
--	--

Fuente: Elaboración propia en base a adaptación de conceptos de Klobas y Jackson (2008)

El proceso de virtualización del fenómeno organizacional no se trata de una simple difusión de mensajes por medios digitalizados, sino de la interacción donde cada cual contribuye a modificar o estabilizar el espacio organizacional, propiciándose un proceso de reconocimiento mutuo de los individuos y de los grupos, mediante las actividades que conllevan comunicación (Jackson, 2002).

En este marco, y promoviendo el flujo comunicacional, se requiere del apoyo de las TIC. Estas ofrecen a las organizaciones oportunidades de convertirse en virtual, a la vez que nuevas formas de virtualización van generando nuevas instituciones sociales que evolucionan de mano de la tecnología. (Klobas y Jackson, 2008).

Por lo tanto el proceso de virtualización da lugar a nuevas formas de gestionar y operar las organizaciones, pudiendo ser iniciadas como algo deliberado con el objetivo de aprovechar las ventajas de la misma, o bien puede ser no intencional y buscando solamente utilizar las herramientas existentes (Jackson, 2002)

Un ejemplo de virtualidad deliberada lo constituye la adopción de la estrategia virtual para resolver problemas de competitividad, eficiencia, satisfacción de los trabajadores, etc.

Por lo tanto es importante destacar la existencia de beneficios de la virtualización, que resultan múltiples, no obstante requerirse de características entre las cuales se encuentran el hacer más énfasis en la coordinación, comunicación y cohesión grupal.

A nivel interorganizacional tiene lugar la generación de distintos conocimientos observables y tácitos que permiten advertir sobre la existencia de un proceso de producción de saberes a partir de la virtualización.



Estos conocimientos propician un marco de inteligencia colectiva, donde el intercambio de estos saberes permite disminuir la incertidumbre social.

La incertidumbre social es definida por Klobas y Jackson (2008) como una construcción sociológica que describe un espacio social que contiene significados compartidos y que permite anticipar y comprender las acciones de los otros. También está asociada con la cultura organizacional, la confianza, el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

La incertidumbre social posee como característica sobresaliente la falta de conocimientos, generando un círculo vicioso en torno a él cuando no se la equilibra, y obstaculizando la producción de nuevos saberes. Ello sucede a pesar que el comportamiento de cualquier individuo en particular puede ser previsible (Klobas, Jackson, 2008).

Algunos de los factores que permiten reducir esta incertidumbre son la alta confianza y satisfacción en la ejecución de las tareas, ya que reducen la necesidad explícita de las estructuras de poder.

Es necesario destacar que lo trascendental no es la erradicación total de la incertidumbre social, sino encontrar un punto en la escala que represente el posicionamiento óptimo para dar lugar a una cultura que favorezca el desarrollo de la inteligencia colectiva (Jackson, 2002).

## **ESTRATEGIAS EMPRESARIAS DE VIRTUALIZACION Y ASOCIATIVIDAD**

Los fines y estrategias empresariales se seleccionan a partir del análisis interno de la organización y del ambiente externo a la misma.

Según Daft (2007), una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo que permite alcanzar los objetivos organizacionales. A diferencia de Daft, Mintzberg y Quinn (1997) consideran que una estrategia puede desarrollarse en una organización sin que alguien se lo proponga de modo conciente, es decir, puede no estar formulada. Esto puede aparecer como algo incierto, pero en realidad otorga una visión más ampliada para comprender los procesos estratégicos.

Mintzberg y Quinn (1997) plantean unas cuantas definiciones de estrategia, y al abordar la estrategia como plan, la consideran con dos características básicas: se



elaboran antes de las acciones y se desarrollan conscientemente y con un fin determinado.

La virtualización como proceso puesto en práctica, de forma deliberada o no, implica avanzar en una dirección estratégica a partir de la clara definición de la visión organizacional (Klobas y Jackson, 2008).

Cuando una organización virtual define su visión, ésta es representativa de lo que la organización será y lo que se siente al ser un miembro de ella.

Por ello la definición de visión y de la estrategia de virtualización, para resolver problemas organizacionales, constituye una motivación para progresar. Resulta necesario entonces, considerar los recursos disponibles y las capacidades que existen en la organización y, que por lo tanto hagan posible dicha estrategia.

Por ejemplo al existir aumento en la dispersión y distribución de trabajadores, una visión coherente y consistente de la organización constituirá un motor de progreso si entre las capacidades de sus miembros se observan valores y prácticas de trabajo compartidas.

Por lo expuesto se advierte la importancia de la dimensión psicológica, destacándose la presencia de las mentalidades virtuales, dando lugar a la puesta en práctica y fomento de los beneficios de la virtualidad.

Por ello, y según Klobas y Jackson (2008), la virtualidad persigue los siguientes objetivos:

- ser más flexibles y sensibles al mercado, en términos de competencia, países y clientes.
- ampliar el sentido de pertenencia a la organización y aumentar los valores y objetivos compartidos.
- Atraer y retener a las mejores personas estén donde estén.

En los cuadros que se muestran a continuación se presentan dimensiones significativamente relacionados con la característica psicológica de las organizaciones virtuales, para lo cual se observan dos grupos, referidos a la virtualidad y a la organización.

Las dimensiones para la virtualidad -cuadro 1- son aquellas específicas para constituirse en una organización virtual, mientras que las dimensiones organizativas -



cuadro 2- reflejan aspectos de la organización que podrían verse comprometidos o mejorados por ser virtual.

**Cuadro 2: Dimensiones referidas al ser virtual**

<b>Dimensiones</b>	<b>Caracterización</b>
Personal virtual	Proporción de personal con contratos permanentes.
Dispersión del personal	Medida en que el personal se dispersa físicamente en distintas ubicaciones.
Herramientas (TIC) para el trabajo virtual y la comunicación	Medida en que se utilizan para apoyar el trabajo, la comunicación y el mantenimiento de la cultura organizacional.
Procesos de trabajo virtual y comunicacional	Medida en que los métodos de trabajo virtual soportan la comunicación cuando el personal está físicamente disperso.
Mentalidad Virtual	Medida en que el personal piensa en la organización como un todo.
Innovación en el servicio al cliente	Posibilidad de ofrecer nuevos servicios al cliente, con base en trabajos virtuales.

Fuente: Elaboración propia en base a adaptación de conceptos de Klobas y Jackson (2008)



**Cuadro 3: Dimensiones organizativas para posibilitar el ser virtual**

Dimensiones	Caracterización
Valores compartidos	Medida en que los valores son compartidos entre todo el personal, independientemente de su ubicación geográfica.
Entendimiento compartido	Medida en que el personal comparte la comprensión de la naturaleza de la organización.
Identidad	Medida en que el personal tiene un sentido de pertenencia a la organización.
Confianza	Medida en que el personal tiene expectativas positiva de las intenciones o comportamientos de los demás con independencia de su capacidad para vigilar o controlar.
Satisfacción del personal	Medida de la satisfacción con el trabajo en la organización.
Eficacia económica	Medida en que los cambios asociados con la transformación a una organización virtual son rentables.

Fuente: Elaboración propia en base a adaptación de conceptos de Klobas y Jackson (2008)

Es de resaltar que las dimensiones mencionadas en los cuadros 1, 2 y 3 son necesarias, pero individualmente insuficiente, para lograr un estado de virtualidad.

De lo expuesto se destaca la trascendencia de aspectos que conllevan a trabajar cooperativamente en situaciones que a veces no son favorables como es la dispersión



geográfica, diferentes culturas respecto del trabajo que dan lugar a diferentes horarios y modalidades, incluyendo también la coexistencia de niveles de capacidades diferentes.

La voluntad de compartir saberes, independientemente del nivel de calificación de los trabajadores y de la responsabilidad personal, en un marco de incertidumbre social equilibrado, es un condicionante importante para desarrollar en niveles aceptables el proceso de virtualización organizacional (Klobas y Jackson, 2008).

Debiera ser parte del espíritu empresarial confiar y beneficiarse de la acción humana de todos sus trabajadores, no obstante suele suceder que estos mismos pueden perder de vista lo colectivo, pudiendo comportarse como si fueran tras la comercialización de sus propias habilidades individuales en lugar de hacer participar dinámicamente de sus conocimientos (Jackson, 2002).

Para compartirlos será necesario, respecto a la motivación del personal, dar lugar a la participación como un componente clave en casi todos los procesos de transformación.

Los atributos de la personalidad tales como independencia y autosuficiencia suelen estar presentes en casos de personas altamente calificadas. Pero suele ser este personal el que posee mayor dificultad para integrarse a una cultura de grupo. En tal sentido la literatura sobre el trabajo virtual destaca una fuerte cultura de la organización como una condición importante para la unión de las personas y el mantenimiento de la cohesión grupal, siendo la confianza un factor clave (Jackson, 1999)

Es importante promover un entorno comunicativo apropiado, es decir un entorno que efectivamente promueva la interacción comunicativa para ir por el camino correcto, de modo que todos puedan ser capaces de expresar sus opiniones sobre cualquier aspecto del proceso de virtualización organizacional (Klobas y Jackson, 2008), dando lugar a la inteligencia colectiva y así facilitar el proceso de promover e intercambiar saberes.

Surge el interrogante: ¿es posible generar conocimientos que construyan el espacio organizacional, a la vez que permiten la virtualización en un marco que favorezca las acciones cooperativas?



El planteamiento de este interrogante conduce a la eventualidad de generar posibilidades para el asociativismo empresario a la vez que se avanza en el proceso de virtualización del fenómeno organizacional.

Orientándonos hacia el asociativismo, se ha de considerar que usualmente las relaciones sociales a nivel de personas y organizaciones son razonadas como medios para lograr resultados económicos (Mitnik, 2012).

La asociatividad empresaria conlleva una red social que pone en evidencia el conjunto de relaciones entre las empresas involucradas, implicando un análisis de las relaciones de confianza y culturas organizacionales relevantes, entre otras (García, 2012).

El asociativismo empresarial es un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintas empresas interesadas en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente, buscando mejorar la productividad. (Orchansky, Magnaso, 2007).

Narváez, Fernández, Senior (2008) identifican elementos sin los cuales no es posible que se generen procesos asociativos que involucran a las empresas, algunos de los cuales son:

- Cultura organizacional de cooperación: la cooperación implica incrementar el grado de intercambio y apoyo. Así, la cooperación se revela como una estrategia que permitirá un mejor resultado para los participantes.
- Confianza y compromiso: los actores involucrados deben mantener entre ellos lazos de compromiso en un marco de confianza y cooperación. Esto permite tratar los temas de interés en forma abierta.
- Trabajo en equipo: es necesario que se generen lazos que conecten a los trabajadores para el logro de objetivos compartidos. Esto favorece ampliamente los procesos de innovación y desarrollo, en especial cuando se integran tecnología, recursos humanos y gestión. Los mismos asociados son quienes han de tomar decisiones. Esto lleva consigo un cierto grado de organización.
- Objetivos y visión compartida: el conjunto de relaciones económicas, sociales, y políticas deben poseer objetivos de corto y largo plazo comunes y acordados. Se debe



promover la escucha y tolerancia a opiniones contrapuestas siempre que todos posean una visión compartida.

Entre los factores que inciden en la cooperación se destaca la correlación positiva con el conocimiento, la intensidad de la comunicación, el tamaño de la empresa, la pertenencia a asociaciones empresarias y la participación en programas para el desarrollo (Mitnik, 2012).

Robbins Stephen (2004) sostiene que en estos espacios asociativos será posible la innovación, en la medida que se observen en ellos aspectos culturales como la aceptación de la ambigüedad, la tolerancia a los riesgos, el grado de aceptación a lo impráctico, el grado de enfoque en los fines, el enfoque de sistemas abiertos y el grado de retroalimentación positiva. También los recursos humanos que posea la organización deberán tener creatividad y compromiso con la capacitación, entre las principales características para la innovación.

## **RELACIONES RELEVANTES Y SABERES DE LA VIRTUALIZACIÓN DENTRO DEL ESPACIO ASOCIATIVO EMPRESARIO**

El aprendizaje involucra el aprender y reaprender de manera constante, de modo que se modifique la estructura mental en busca de nuevos conocimientos. Ello conlleva responsabilidad individual asociada a valores, comportamientos y relaciones sociales, al convivir con otras personas (García, 2012).

En tal sentido se puede advertir que las empresas que desarrollan procesos de virtualización y, que trabajan asociativamente, poseen un eje en torno a la mentalidad virtual, al desarrollo de los valores compartidos y a la confianza como base de la cultura.

El uso de herramientas como internet e intranet facilita la información y la comunicación en los espacios organizacionales virtuales, dando lugar a nuevas formas de flujo de trabajo y de gestión que evolucionan, para satisfacer las nuevas necesidades colectivas, de modo que la organización constituya un lugar atractivo para trabajar y participar

Al disminuir la incertidumbre social, como consecuencia de la existencia de una cultura fuerte basada en la identificación de los trabajadores con la organización, se



viabiliza el surgimiento de la inteligencia colectiva surgida en el seno del espacio empresarial asociativo virtual.

Por lo tanto es deseable que se favorezca la transformación del trabajador considerado en su forma de actuar en el ámbito virtual, de modo que se constituya en un sujeto que potencie el asociativismo.

Los planteamientos teóricos realizados en torno a la virtualización como facilitadora de las estrategias asociativas empresarias permiten resaltar la importancia de afianzar los saberes, como parte de una propuesta integral donde no solo los conocimientos técnicos y la memoria son importantes. Aquí se hace presente el saber, el saber hacer, el saber estar y el saber ser.

El proceso de virtualización al avanzar en el proceso de promoción del espíritu cooperativo, hace probable la producción de saberes en base a la experimentación en el grupo.

En tal sentido resultan destacados los procesos de producción de saberes de “involucramiento” que tienen lugar en cada uno de los participantes. Ello luego se ha de incorporar a sus sentimientos, pensamientos y formas de actuar, en el marco de situaciones de convivencia en espacios asociativos empresarios y de inteligencia colectiva virtual.

Un segundo grupo de saberes se vinculan con el “procesamiento”. Estos permiten incorporar el conocimiento al compartir las experiencias de los participantes. Incluye la introducción y aprendizaje de nuevos conceptos y modelos de trabajo.

Es posible también detectar saberes de “intercambio”, donde cada uno de los involucrados relata y somete su propio aprendizaje a un intercambio de ideas revalorizando así su aporte. El escaso aislamiento necesario para la virtualización fortalece la posibilidad de lograr los objetivos organizacionales cuando las prácticas son expuestas frente a otros trabajadores, de modo que puedan ser cuestionadas y reformuladas en caso de ser necesario.

A partir de lo expuesto, la producción de saberes para el asociativismo empresarial permite avanzar, por requerimientos propios del mismo proceso de virtualización, en diferentes grupos temáticos tales como (García, 2012):



- Conocimiento entre las personas: ya que se desarrolla la confianza, y se vinculan entre sí para promover la integración.

- Desarrollo de habilidades técnicas: los participantes descubren la capacidad de trabajo a partir de lo individual y colectivo para lograr objetivos comunes. Además de promoverse la motivación para la búsqueda de la solución a problemas.

- Descubrimiento de potencialidades para el liderazgo: se identifican las fortalezas individuales para mejorar la autoestima y la comunicación, como característica personal y en relación al propio individuo y respecto a los demás.

- Afianzamiento de la cultura organizacional: su potencial está en la reflexión sobre los valores de las personas y para la organización, así como en los aspectos sobresalientes en cuanto a la cultura organizacional que han de guiar a éstos.

Finalmente se advierte sobre la posibilidad de que los trabajadores sean capaces de lograr una identidad propia como grupo, además de una visión empresarial compartida.

Por ello es posible que los espacios asociativos empresarios vean facilitados el logro de los siguientes objetivos:

- Cohesión del grupo: grado de integración entre los miembros.
- Disciplina: es el respeto de los estatutos, reglamentos y valores.
- Liderazgo: facilita la identificación y coordinación de las actividades de valor.
- Organización: independientemente de la forma jurídica que se adopte es importante para dar transparencia y confianza a la organización para ejecutar las distintas tareas.

A partir de lo expuesto se teoriza acerca de la importancia de los procesos de virtualización que exigen características a la organizaciones que han de emprender estrategias en tal sentido.

Estas características son necesarias para emprender la estrategia asociativa, por lo que es posible que ambos procesos –virtualización y asociatividad- generen en su interior conocimientos tácitos que se retroalimentan y que dan lugar a un trabajador capaz de actuar en organizaciones de cualquier índole factibilizando sentirse parte de las mismas.



## REFLEXIONES FINALES

El asociativismo empresario y los procesos de virtualización constituyen tendencias modernas de alta difusión.

También el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su concepción reconoce la necesidad de promover el cambio y conectar a los distintos países con los conocimientos, experiencias y recursos para lograr una vida mejor.

Por ello la posibilidad de relacionar saberes, procesos de virtualización y procesos de asociativismo empresarial resulta un desafío intelectual, de impacto en la mejora de las capacidades de los administradores que se desempeñan en estas nuevas realidades.

El conjunto de apreciaciones aquí vertidas son el resultado de la revisión de bibliográfica sobre la temática de la virtualidad y de investigaciones empíricas en el campo del asociativismo empresarial.

Esta primera aproximación acerca de los saberes posibles de producirse en el interior de un espacio asociativo empresario, mediados por procesos de virtualización, constituye un aporte para investigaciones en curso y para avanzar en posibles procesos de capacitación para mejorar las condiciones sociales para actuar en espacios asociativos empresarios.

Para ello se resalta la diferencia entre virtualización y digitalización, dado que la primera reconoce la presencia de saberes de difícil reproducción digital a la vez que potencia un espacio organizacional con cualidades deseables para todo tipo de emprendimientos.

## BIBLIOGRAFIA

Daft, Richard (2007) *Teoría y Diseño organizacional*. 9na. Edición. México: Cernage Learning.

Drucker, Peter F (2006) *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones claves para acertar en sus negocios*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

García, Siria Miriam (2012). *Las estrategias asociativas como dinamizadoras del desarrollo local en la ciudad de Capilla del Monte*. Tesis de maestría. Centro de Estudios Avanzados. UNC. Córdoba. Argentina



- Jackson, Paul (2002). *Virtual Working: Social and Organisational*. Nueva York: Dynamics Roudledge.
- Klobas, Jane, Jackson, Paul (Ed.) (2008) *Becoming Virtual, knowledge Management And Transformation Of The Distributed Organization*. Alemania: Physica-Verlag Heidelberg
- Lévy, Pierre. 1999. *¿Qué es lo virtual?* Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica, S. A.
- Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian (1997) *El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Mitnik, Felix (Ed.) (2012) *Desarrollo de cadenas productivas, clusters y redes empresariales. Herramientas para el desarrollo territorial*. Argentina: Editorial Copiar.
- Narváez, Mercy, Fernández Gladys, Senior, Alexa (2008) *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica*. Opción. Vol. 24. Número 57. p. 74-92. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-1587200800030006&Ing=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-1587200800030006&Ing=es&nrm=iso).ISSN1012-1587 .2007. v
- Orchansky, Carolina, Magnaso, Cecilia (2007) *Estrategias Asociativas para micro y pequeñas empresas*. Disponible en: [http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/libros/estrategias\\_asociativas.pdf](http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/libros/estrategias_asociativas.pdf). Buenos Aires
- Quéau, Philippe (1995) *Lo virtual. Virtudes y vértigos*. Buenos Aires: Ediciones Paidós Iberica, S.A.
- Robbins, Stephen (2004) *Comportamiento Organizacional*. 10ma. Edición. México: Pearson Education.
- San Emeterio, César (2011) *Una propuesta de formalización del fenómeno organizacional: identificación y articulación de saberes de base Productores del Fenómeno Organizacional*. XVII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires. Argentina.
- Stoner, James; Freeman R. Edward; Gilbert, Daniel R.(1996) *Administración*. 6ta. Edición. México: Prentice Hall.
- Tubella, Imma, Vilaseca i Requena, Jordi (2005) *Sociedad del conocimiento: como cambia el mundo ante nuestros ojos*. Barcelona: Editorial UOC.