

**Frank Boos,
Alexander Exner
y Barbara Heitger**

**Las redes sociales
son distintas**

El presente artículo trata la cuestión del concepto de red en relación con sistemas sociales como la familia o la empresa. Nuestra hipótesis es que las redes sociales ganan cada vez más relevancia para las organizaciones formales y los individuos. Sin embargo, en la práctica, las redes son poco efectivas debido a que se les atribuye un concepto de organización inadecuado. En adelante deberán describirse formas de comportamiento alternativas.



FRANK BOOS

Socio directivo del grupo de Consultoría Newwaldegg, Viena; miembro del grupo de investigación Newwaldegg.

Gregor-Mendel Strasse 35
1190 Viena (Austria)
Tel. +43 (1)368 80 70-0



ALEXANDER EXNER

Ingeniero y economista. Socio directivo de Consultoría Newwaldegg, Viena; miembro del grupo de investigación Newwaldegg; presidente del Palfinger Holding AG, Salzburgo.

Gregor-Mendel Strasse 35
1190 Viena (Austria)
Tel. +43 (1)368 80 70-0



BARBARA HEITGER

Socia directiva de Consultoría Newwaldegg, Viena; presidenta del grupo de investigación Newwaldegg, Viena.

Gregor-Mendel Strasse 35
1190 Viena (Austria)
Tel. +43 (1)368 80 70-0

Introducción

La constante aceleración de la transformación social y económica hace que nuestras instituciones nos parezcan anticuadas e inadecuadas. En estos tiempos, la búsqueda de formas de organización flexibles y adaptables se ha convertido en muchos ámbitos en una cuestión de supervivencia. Estas cualidades —flexibilidad y adaptabilidad— parecen caracterizar las redes, aun cuando, como ya se verá, las redes no pueden ser sistemas sociales y, por consiguiente, tampoco una forma de organización.

Pocos conceptos han encontrado, en las últimas décadas, tanta difusión como el concepto de red. Desarrollado a partir de un contexto técnico original (en Estados Unidos de la postguerra las emisoras de radio locales se agruparon en redes), este concepto se ha impuesto como metáfora de fácil comprensión: redes informáticas, redes de ingeniería, redes de autoayuda, redes de fomento de la salud, redes de investigación, redes de ciudades, redes en organizaciones jerárquicas o en contra de ellas —una enumeración incompleta de un fenómeno poco estudiado.

En una sociedad que tiende cada vez más a la individualización, las redes parecen constituir redes de captación, libres de la condición de un vínculo demasiado estrecho o comprometido. La necesidad de autonomía de cada uno y la necesidad de contacto con los demás llegan en ellas a un equilibrio adecuado.

En este equilibrio a menudo se despierta la esperanza de haber encontrado un concepto (¿un instrumento?) que encaja en un conjunto armonioso de piezas, que de lo contrario permanecen aisladas, sin por ello tener que asumir las desventajas de las formas centralistas de organización. Las redes sociales parecen realmente estar hechas para la sociedad tardía de la información (véase ilustración 1).

El clásico concepto del capital fue ampliado por Bordieu (1983) para comprender mejor las estructuras sociales y económicas de poder así como los procesos de decisión: al lado del capital económico (dinero), el capital intelectual (el *know how* de los expertos, por ejemplo) y el capital relacional (disposición de contactos) se han convertido en factores esenciales.

En la sociedad tardía de la información, la cuestión central es la comunicación rápida, eficaz y de calidad. Para cada uno de nosotros se plantea la pregunta de cómo or-

ILUSTRACIÓN 1

Fases sociales del desarrollo	Sociedad industrial tardía	Sociedad temprana de la información	Sociedad tardía de la información
Tipo de organización relevante alcanzado en cada caso	Jerarquía	Formas de organización multidimensionales (matriz, gestión de proyecto...)	Redes
Formas de capital alcanzadas en cada caso	Capital económico	Capital de conocimientos	Capital relacional

ganizamos nuestra vida –en el sentido más genuino de la palabra–, y naturalmente ésta es también una cuestión esencial para las organizaciones: la necesidad de orientación e integración crece. Las oportunidades de desarrollo, en otras palabras, o posibilidades de tener éxito en la vida, dependen –según la hipótesis– de dos factores distintos: de las opciones, las posibilidades de elección, y de los vínculos, es decir, de los anclajes y las conexiones seguras (R. Dahrendorf). Las redes sociales parecen ser capaces de lograr ambas cosas: ofrecer opciones y posibilitar anclajes.

Esta «Carga de las grandes esperanzas» (Keupp, 1988) pesa sobre las redes y a menudo deja un sentimiento desagradable, puesto que las aspiraciones –especial en la aplicación a fenómenos sociales concretos– no se hacen efectivas de ningún modo.

Entendemos nuestro informe como un intento de esclarecer la metáfora de las redes en relación con los sistemas sociales como la familia, las empresas o las organizaciones. Nuestro interés se centra en el análisis de los motivos de por qué las redes sociales pueden ser también importantes para organizaciones formales como las empresas, por ejemplo. Para ello, desarrollamos una propuesta para la definición y la delimitación entre redes sociales y sistemas sociales, y finalmente describimos formas de comportamiento de las redes sociales y dentro de éstas.

En esta cuestión, lo que nos interesa no es el uso normativo de la metáfora de la red –a la que se unen ciertas concepciones romántico-sociales–, sino la concreción de un

concepto que es especialmente valioso para la descripción y la influencia de ciertos fenómenos que también se observan en las organizaciones. Las redes sociales son en su esencia diferentes de los fenómenos organizacionales para los cuales se ha desarrollado el modismo general de organización formal o informal, como organigramas, proyectos, estructuras informales y otros. En la medida en que las redes disfrutan de autonomía, se abren para el actuante equivalentes posibilidades de impulsar y utilizar las redes.

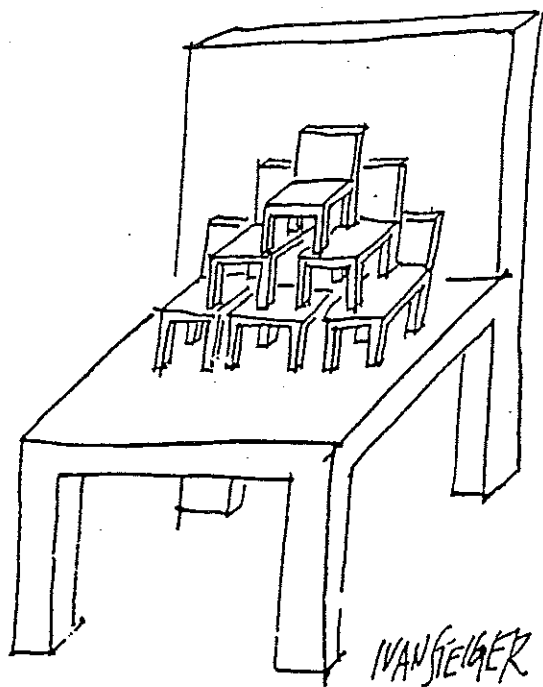
De la actualidad y la función de las redes

En una sociedad multicultural y desmembrada las redes asumen una multiplicidad de funciones. Ofrecen orientación a los individuos en esta –tal vez algo disfuncional– dispersión y garantizan las posibilidades de influencia allí donde las organizaciones y las instituciones chocan con sus límites. Las redes son especialmente actuales, en estos tiempos de cambio constante, especialmente gracias a su capacidad de superar las fronteras de los sistemas sociales. Éstas permiten llevar a cabo ensayos organizativos donde las instituciones deben recurrir a los trámites oficiales.

Las redes fomentan la pluralidad de pensamientos e ideas donde la jerarquía se sustenta sobre la realidad única que no permite oposiciones. Las redes son, en cierta forma, el ultradesarrollo evolutivo de los grupos, ya que superan el principio de *face-to-face* de los grupos y permiten el surgimiento de una «aldea global». En la medida en que ofrecen a cada uno un alto grado de libertad, satisfacen el proceso de individualización general.

Las redes son el ultradesarrollo evolutivo del grupo.

En otras palabras: las redes son especialmente funcionales cuando la situación dominante es turbulenta, puesto que suponen una respuesta factible a las situaciones caóticas. En las redes, lo nuevo puede ser experimentado más fácilmente porque nada tiene carácter duradero. Las redes invitan a la experimentación y, por ello, en la esfera de los individuos las redes son especialmente interesantes en situaciones de cambios vitales (inicio de los estudios, cambio laboral, divorcios, jubilaciones, etc.).



En la esfera de las organizaciones, nos atrevemos a afirmar que las nuevas teorías, los productos y las evoluciones revolucionarias surgieron, por lo general, fuera de estas organizaciones y fueron adoptadas por ellas sólo después de ser experimentadas. Incluso en los casos en que surgiera algo nuevo en el interior de una organización, estaría por ver si no había surgido dentro de una red que estaba en contacto con la organización y que luego se sirvió del carácter público de ésta.

«Las redes, en el sentido aquí descrito, parecen algo relativamente integracionista, relativamente armónico, algo que no actúa según el criterio de eliminación de lo extraño y antagónico, sino según el criterio de integración, de inclusión, de tolerancia hacia todo. A las redes les resulta difícil construir estructuras y contornos. Cuando las estructuras piramidales (jerarquías, etc.) están sobredeterminadas e imposibilitan un gran número de cosas, las redes tienden a crear pocas estructuras y a permitirlo todo. Pero para ello generan una gran complejidad propia —este es, si se quiere, su problema funcional—» (Fischer-Kowalski, 1991). Las redes no tienen pretensiones de exclusividad, viven precisamente de la no exclusividad. Es difícil definir quién es y quién no es miembro de ellas —a diferencia de los grupos y las organizaciones.

De las redes sociales pueden destacarse las siguientes funciones:

- En la *esfera social*, las redes sirven, por un lado, al control social (igualdad de los procesos de intercambio)

y, por otro lado, a la formación y el desarrollo de identidades colectivas. Las redes cruzan especialmente sistemas funcionales de la sociedad (derecho, economía, ciencia, política, etc.) y por ello tienen potenciales de integración, sobre todo ahí donde la lógica propia de los sistemas parciales resulta disfuncional para el conjunto (por ejemplo, redes de movimientos pacíficos, de mujeres o ecológicos).

- En la *esfera organizacional* las redes rebasan todas las fronteras y compensan así el reto de una clara delimitación entre el interior y el exterior mediante la vinculación de diferentes organizaciones (redes de comerciantes o redes de empresas alternativas, por ejemplo). En el interior de las organizaciones las fronteras trazadas por las jerarquías son rebasadas en la medida en que se asumen temas organizativamente (aún no) relevantes. Además, las redes contribuyen a descargar la existente evolución funcional diferenciada (redes en burocracias).
- En la *esfera individual* las redes asumen múltiples funciones, como por ejemplo la del apoyo emocional, de ayuda en el tratamiento de estados de aflicción, de proporción de contactos, de creación de alternativas, de experimentación de nuevas ideas, de suministro de ayudas prácticas, de orientación o de posibilidades de formación. En cierto modo, son un punto intermedio entre las necesidades de pertenencia y de influencia (la «patria»), por un lado, y la autonomía (estar abierto a lo venidero), por otro lado. Es como en la bolsa comercial: uno no compra sólo artículos, sino que compra también opciones.

¿Qué son las redes sociales?

A diferencia de muchos otros autores (véase Kardoff et al., 1989; Pellert, 1991; Burmeister et al., 1991), para nosotros las redes sociales no son sistemas sociales como, por ejemplo, sociedades, empresas, familias, grupos o también, en parte, proyectos. Los sistemas sociales tienen límites respecto a su entorno. Sólo esta posibilidad de trazar límites permite a los sistemas crear estructuras internas, generar relaciones estables y desarrollar identidades.

Las redes sociales, por el contrario, se caracterizan por la ausencia de fronteras claras. Éstas funcionan más bien de

forma azarosa y fluctuante –en cualquier caso, no son planificables o gobernables–. Las redes sociales no son en absoluto dirigibles o controlables. Por el contrario, éstas eluden estas formas de influencia y, en lugar de un centro de mando, tienen una multiplicidad de nudos que aprovechan, con gran autonomía, las vinculaciones recíprocas.

Aun cuando las redes sociales no pueden ser comprendidas mediante los clásicos conceptos de la teoría organizacional (estructura, competencias, poder, áreas de control, asociacionismo) –las redes actúan aquí como antipolos– no son totalmente arbitrarias e incomprensibles. No todo lo que está interconectado de una manera u otra es necesariamente una red.

Son características de las redes:

- la *intención* común –en otras palabras, orientación hacia un mismo tema–;
- la *orientación en la persona* –lo que significa que la persona está implicada en ella de forma completa y la delegación a terceros (un representante, por ejemplo) no es posible como en las organizaciones; las redes no se basan en roles o funciones;
- la *libre voluntad de los participantes* –puesto que no existen las sanciones en las redes, ni se rigen por derechos o deberes;
- una relación basada en el *principio de intercambio*: potenciales posibilidades de intercambio que se materializan con una causa real.

Las redes pueden ser comparadas, hasta cierto punto, con mercados sin una sujeción territorial, en los que las personas con intereses básicos similares que no saben nada unas de otras cooperan en determinadas ocasiones unas con otras. Las redes no sólo no tienen fronteras sino que

No todo lo que está interconectado de una manera u otra es necesariamente una red.

además eluden la regularidad (como los días de mercado, por ejemplo). Pueden ser activadas repentinamente y centellejar como un fuego fatuo para desaparecer tan rá-

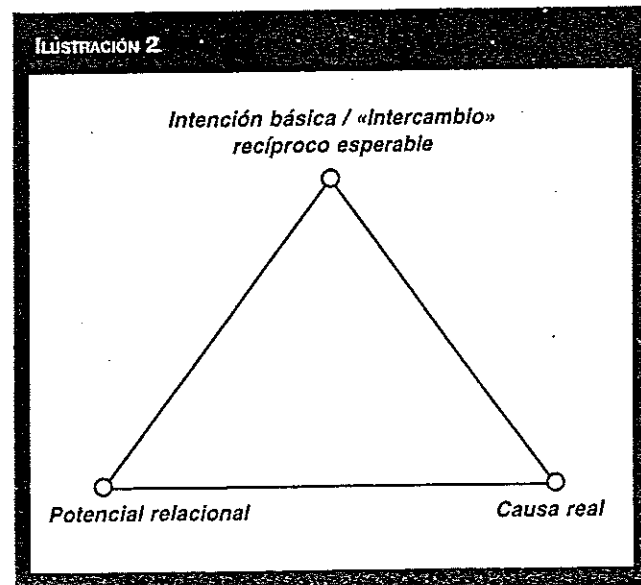
pidamente como habían surgido.

El potencial relacional existente de los *partners* de red y sus hipótesis sobre una intención básica común son los caldos de cultivo en los que pueden generarse las redes. Para despertar del estado de reposo en el que se encuentran principalmente las redes es necesaria una causa real a partir de la cual sea activado el capital relacional. Presentado gráficamente en la ilustración 2, la red se genera cuando se producen las siguientes condiciones:

Las intenciones básicas son intereses comunes, como por ejemplo la educación de niños pequeños, la oposición a las centrales nucleares o el desarrollo de nuevos principios teóricos. Y todo ello implica lo siguiente:

- Las redes son relaciones de opciones (de relaciones).
- Lo que circula por estas relaciones (vías de energía) pueden ser diferentes monedas de cambio: poder, dinero, información, emoción. Por ello las redes pueden relacionarse con múltiples realidades, es decir, mantenerlas en su sitio y utilizarlas de forma más intensa que los sistemas sociales con su «limitada funcionalidad». Las monedas de cambio, por decirlo de alguna manera, tienen multiplicidad de posibilidades de conversión.
- Responden así a la movilidad y la elasticidad de las relaciones; el individuo se convierte en «empresario de su capital relacional». La paradoja de las redes es que, en ellas, las relaciones más distantes ofrecen más opciones, más información y más posibilidades que las cercanas; siguen, por tanto, el siguiente

ILUSTRACIÓN 2



criterio: las personas que me son ajenas tienen más acceso a opciones que me son ajenas que, por ejemplo, mis amigos íntimos, que conocen a la misma gente que yo.

Pero para que una red se ponga de manifiesto, la intención básica común o el posible intercambio recíproco (al menos en el futuro) son un componente tan importante como la causa real que la desencadena.

La causa real activa, el potencial relacional existente (por ejemplo, el contacto con canguros) y la red se pone de manifiesto si la causa es lo suficientemente interesante.

El individuo se convierte en empresario de su capital relacional.

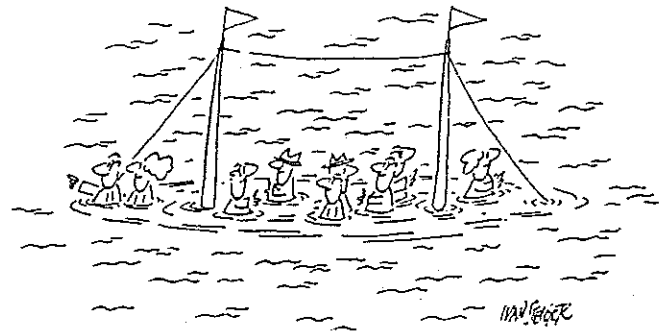
Después, la red puede extinguirse de nuevo o pasar a un estado potencial u organizacional, como grupo, proyecto o institución, por ejemplo. En Austria, por ejemplo, el grupo parlamentario verde surgió del movimiento de oposición a la

central eléctrica de Zwentendorf.

En resumen, una red es un entramado de relaciones entre personas que se fundamenta en un interés básico y es activado y puesto de manifiesto gracias a una causa real.

Queremos explicar esto con el ejemplo del grupo consultor Neuwaldegg: en esta empresa trabajan ocho asesores empresariales, y cada uno de ellos es consocio de la empresa común a la vez que gerente. Este modelo impide el crecimiento ilimitado, es decir, la integración de un número mayor de asesores, pues de esta forma la filosofía de la dirección común de la empresa se enfrentaría a la frontera de la complejidad asimilable.

A la vez, pretende reaccionar de forma competente y flexible, tanto cuantitativa, como cualitativamente ante la creciente demanda de asesoramiento —lo cual se lleva a cabo a través de la cooperación en proyectos con otros asesores independientes—. En lugar de cerrar dificultosos acuerdos institucionales de cooperación, se llevan a cabo colaboraciones esporádicas según las circunstancias. El interés común en la evolución de la teoría sobre asesoramiento se ha consolidado, paralelamente a una base personal, como condición para la capacidad de colaboración. La intención básica consta, pues, de un interés común por la calidad en el trabajo de asesoramiento y del interés por aprender con los demás y de los demás.



Por otro lado, se fundó una entidad (Forschergruppe Neuwaldegg «Grupo de investigadores Neuwaldegg») que funciona como taller de aprendizaje para la discusión de contenidos. El objetivo de esta entidad es fomentar el trabajo en redes. La filosofía sobre redes del grupo de asesores ha resultado muy positiva desde muchos puntos de vista —posibilita el crecimiento sin la necesidad de pagar un alto precio por la complejidad organizativa—. El trabajo en las redes genera constantemente nuevos impulsos, desde el punto de vista de contenidos, para la actividad asesora —en cierto modo aquí también cooperan de forma conjunta los competidores—. Este equilibrio entre cooperación y competencia, característico de muchas redes, mantiene la red atenta a nuevas cuestiones y necesidades de cualificación.

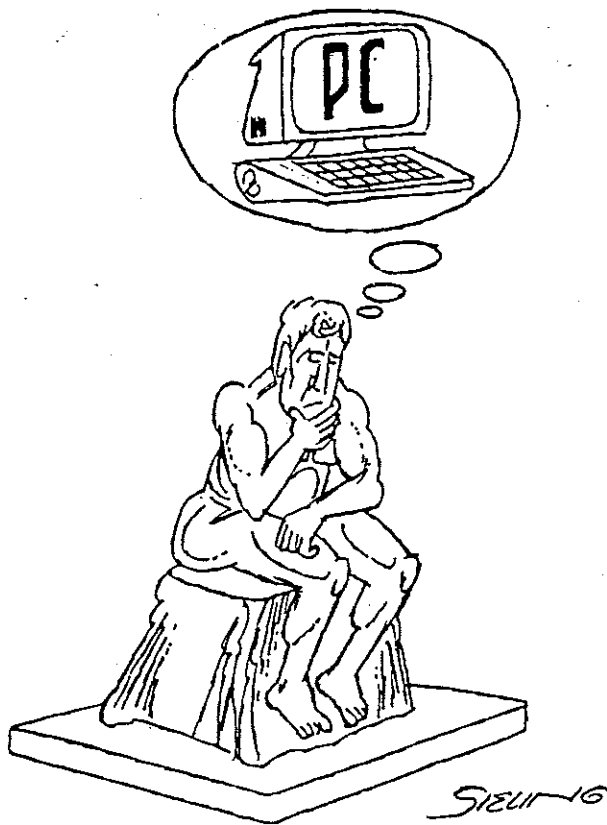
Al mismo tiempo, el trabajo en redes requiere un alto grado de autonomía (uniones/desuniones), de capacidad de comunicación y de tiempo para crear el propio capital relacional y conservarlo —en un compromiso no intencionado, por así decirlo—. A este capital pertenecen las relaciones (de franqueza, de actitud fundamental positiva) que con una «causa real» pueden resucitar siempre de nuevo. Pero lo esencial en este trabajo de redes es, sobre todo, la durabilidad, la continuidad y la permanente orientación hacia el exterior. Un buen ejemplo de ello son las conversaciones empresariales de Baden-Baden, que tienen lugar desde hace décadas y en las que se encuentran los altos directivos de la industria alemana (con esposas incluidas).

Las redes sociales son un modelo de transacción. Se distinguen claramente de otras formaciones como las logias secretas, los conciertos de rock o los entramados de relaciones informales. Las logias secretas (P2, mafia y similares) se distinguen de las redes sociales por el criterio de participación (existe una frontera: o se está dentro o se está fuera) y por la existencia de un centro. Por el contrario, en el caso de los conciertos de rock u otras manifestacio-

nes masivas no existe ningún potencial relacional disponible. Los entramados de relaciones informales (en organizaciones) pueden estar mucho tiempo sin crear ninguna red, si no existe un deseo común, por ejemplo, o una causa real.

Actuación en las redes y con las redes

Hemos utilizado la metáfora del mercado territorialmente independiente para subrayar el principio de «dar y tomar» característico de las redes. Los individuos actúan en las redes como empresarios de relaciones (Kardoff, 1989) que prestan atención, en este entramado de reciprocidad, al equilibrio de las relaciones de intercambio. A menudo, los individuos no son conscientes de que están en relación con las redes, como es el caso de un directivo conocido. Éste hacía dieciséis años que trabajaba en la misma empresa, y acabó siendo gerente de la misma. A causa de un plan de reestructuración, el directivo entró en conflicto con una parte de los propietarios de la empresa y finalmente tuvo que abandonarla. En desempleo, de una forma totalmente inesperada, intentó hablar de nuevo con sus numerosos contactos nacionales e internacionales.



Con una carta personal a sus anteriores compañeros de negocios —clientes y competidores— dio a conocer su situación. Este directivo empezó (sin reconocer así la actividad que realizaba) a activar su red en tanto que aplicó de forma gratuita, para su viejo socio, su conocimiento sobre el comercio internacional de materias primas. Como contrapartida, éste le ofreció su despacho y su infraestructura para que siguiera trabajando con su red. Ahora el *mánager* podía establecer contactos internacionales y organizar encuentros entre terceros que antes, por su vinculación a una empresa, no le habían sido posibles o no le habían parecido razonables. Con esta gestión de las opciones de relaciones ayudó a otros y pudo dar a conocer su petición de la manera más efectiva posible, de forma que, al cabo de un tiempo relativamente corto podía escoger entre varias ofertas de trabajo. A raíz de una causa real (búsqueda de trabajo), el latente entramado de relaciones fue activado y, a causa del previsible beneficio posterior, empezó a producir opciones. En otras palabras, las redes tratan con acciones potenciales.

Las redes funcionan sólo sobre la base de una potencial reciprocidad.

En las redes sociales, que gracias a su estructura flexible pueden mantenerse en su estable estado, la «Sombra del futuro» (Axel Rod) es de una importancia trascendental.

Las redes sociales son interesantes para los individuos allí donde las organizaciones chocan con sus fronteras. En cierto modo ayudan a superar estas fronteras en tanto que posibilitan vínculos adecuados entre miembros de diferentes organizaciones, entre personas con distintos sistemas de valores e incluso entre sistemas sociales distintos. Cumplen de esta manera una función transversal respecto a las estructuras existentes y abren un espacio de experimentación para temas que las organizaciones no quieren o no pueden asumir. Así, por ejemplo, el *cabriolé* de un conocido fabricante de automóviles sin el correspondiente contrato de operaciones debe ser proyectado en una red y luego mostrado a la presidencia como modelo acabado.

Esta independencia de las redes sociales crea malestar allí donde el concepto de *management* se basa en tenerlo todo bajo control. Debido a que la unión fija es vivida a menudo como una amenaza, se establecen medidas organizativas, como la elaboración de protocolos o el envío de felicitaciones navideñas conjuntas, que pueden perturbar y destruir la red. Así, por ejemplo, las manifestaciones de decadencia de federaciones y asociaciones se atribuyen al

hecho de que una red ha sido encasquetada en una estructura asociativa con funciones, cuotas de los miembros, manifestaciones externas, etc., y de esta manera se ha impedido el aprovechamiento abierto de los recursos comunes.

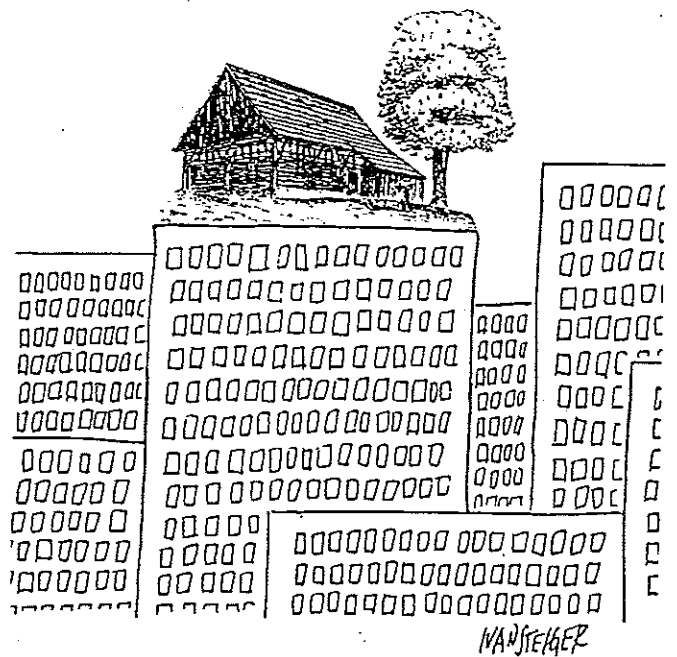
Las redes no se pueden fundar. Aparecen y se desarrollan de forma relativamente independiente de la voluntad de sus miembros individuales. Éstos pueden, mediante su actuación, fomentar u obstaculizar el desarrollo de la red. Una forma relativamente segura de dificultar la creación de una red es, por ejemplo, la fundación de una asociación, de una empresa o de cualquier otra forma de organización cuya participación requiera la integración obligatoria como miembro. Por otro lado, las redes no deberían ser constituidas sólo por amigos con motivaciones afines, puesto que así pierden una importante fuente de vida: la diversidad.

La forma típica de intervenir en una red, como ilustra nuestro ejemplo del *mánager sin empleo*, es ofreciendo algo. Ello significa que la forma de intervención en una red es la oferta. Las redes funcionan sólo sobre la base de una potencial reciprocidad, lo cual significa que hay que construir condiciones contextuales que permitan la generación de estas actitudes expectantes.

Para que estas actitudes expectantes puedan surgir, los actuantes de la red deben poder basar la integración en la obtención de una interesante contraprestación —de *partners* que sean asequibles desde el punto de vista temporal, social y emocional— y ofrecer una ellos también. Para ello, los artículos, es decir, las informaciones, los servicios o los productos deben ser puestos en oferta; en la red una cosa se convierte un artículo cuando es percibida por sus miembros. A falta de una escala de valoración abstracta como el dinero, el intercambio se produce siempre de artículo por artículo, aun cuando la contraprestación se queda en simple petición que más tarde deba ser cancelada. Las redes se desintegran cuando se deja de creer en la contraprestación esperable.

Para terminar quisiéramos recordar un par de instrucciones que deberían ilustrar lo que hemos descrito anteriormente:

- a) Hay que fomentar el equilibrio de las relaciones, es decir, el aumento del provecho de los compañeros de red.
- b) Hay que promover actividades que fomenten un futuro atractivo para los compañeros de red.



- c) Hay que cerrar los contactos (incluso con competidores) de manera que más tarde siempre puedan ser recuperados.
- d) Hay que intentar mantener las cosas en circulación en lugar de retenerlas, es decir, documentarlas o determinarlas de manera formal.
- e) Hay que concebir toda intervención en la red como oferta que también puede ser rechazada.
- f) Hay que aprovechar también los contactos para terceros que no están presentes.

Es obvio que estas recomendaciones son difíciles de cumplir para muchas organizaciones. Desde el punto de vista institucional no debería ocuparse a personal directivo como quien cubre puestos vacantes, sino únicamente fomentar la creación de la red. Esto será recomendable cuando la división del trabajo haya adquirido unas dimensiones extremas (como, en parte, en la administración pública), donde las funciones que abarquen todo el sistema (a los competidores, por ejemplo) sean institucionalmente útiles y cuando la propia organización persiga iniciativas de innovación.

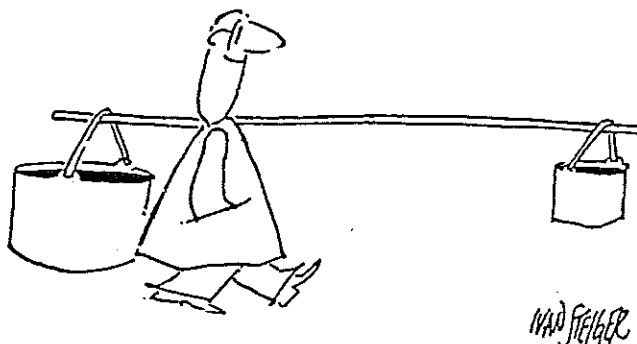
Es interesante observar la solidez de las redes para sacar conclusiones de ella. La reflexión sobre los contactos con redes de una organización y dentro de la misma dan una idea del propio funcionamiento y de la capacidad de unión con el entorno (por ejemplo, mercados, competi-

Ejemplos de la red

Breve descripción de la red	Intención básica	Potencial relacional	Causa real
1) Un gerente pierde el empleo repentinamente después de muchos años	Crear nuevas relaciones que hasta ahora no eran posibles/no estaban activadas en esta área	Contactos dentro del área	Pérdida de trabajo de un alto directivo
2) Red de empresas alternativas en Berkeley, California	Economía alternativa (ecológica, crecimiento limitado...). Apoyo recíproco de empresas con la misma actitud fundamental	Asesor empresarial que a raíz de su convicción se ha especializado en empresas alternativas	Problema de liquidez de una empresa y búsqueda de socio(s) para realizar negocios
3) Red de asesores empresariales en la Europa de habla alemana (uno de los nudos de la red: grupo de investigadores Neuwaldegg)	Deseo de calidad en la teoría y la práctica del trabajo de asesoramiento	- Conocimiento personal de los asesores - Conocimiento a través de publicaciones o referencias	Actividades del grupo de investigadores Neuwaldegg
4) Redes de autoayuda para el contacto de canguros	Movilidad y flexibilidad a pesar de los bebés	Grupo de mujeres embarazadas que se han conocido en la gimnasia prenatal	Unos padres no encuentran canguro en su círculo de conocidos

dores, proveedores). Cuando mayor sea el volumen del servicio en la propia creación de riqueza, más importante será la capacidad de la red.

Las redes sociales son diferentes a las formas organizativas habituales y el constante flujo hace difícil su descripción. Las redes sociales son distintas porque integran lo ajeno y pueden aprender de ello. Pero también son distintas porque están sujetas a la diversidad.



Bibliografía

BORDIEU, P. (1983): «Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital». En: R. Kreckel (ed.): *Soziale Ungleichheiten, Soziale Welten, volumen 2*, Göttingen, pág. 183-198

BURMEISTER, K./WEERT, C./KREIBICH R. (ed.) (1991): *Netzwerke, Vernetzungen und Zukunftsgestaltung*, Beltz. *Zukunftsstudien*, Weinheim y Basilea.

FISCHER-KOWASLKI, M. (1991): «Das pyramidale und das unbegrenzte Netz». En Pellert, A. (ed.): *Vernetzung und Widerspruch. Zur Neuorganisation von Wissenschaft, Profil*, Múnich, pág. 165-194.

HABERMAS, J. (1985): *Die neue Unübersichtlichkeit*, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

KEUPP, H./ROHRLER, B. (ed.) (1987): *Soziale Netzwerke*, Campus, Frankfurt am Main.

KEUPP, H. (1988): «Soziale Netzwerke - eine Metapher des gesellschaftlichen Umbruchs?» en la obra del mismo autor: *Risikante Chancen. Das Subjekt zwischen Psychokultur und Selbstorganisation*, Asanger, Heidelberg.

MUELLER, R. K. (1988): *Betriebliche Netzwerke. Kontra Hierarchie und Bürokratie*, Rudolf Haufe Verlag, Feriburg im Breisgau.

PELLERT, A./BAMME, A. (1991): «Vernetzung», en Pellert A. (ed.): *Vernetzung und Widerspruch. Zur Neuorganisation von Wissenschaft, Profil*, Múnich.