



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Informática y de Sistemas

RED SOCIAL DIGITAL INFLUYE EN LA CREACIÓN DE VISIÓN COMPARTIDA EN UN GRUPO ECONÓMICO EN EL PERÚ

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Ingeniero Informático y de Sistemas**

PEDRO LUIS APARCANA BOUBY

Asesor:

Gisella Yrene Figueroa Tejada

Lima – Perú

2018

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	3
Datos Generales	3
Nombre o Razón Social de la Empresa	3
Ubicación de la Empresa	4
Giro de la Empresa	4
Tamaño de la Empresa	4
Breve Reseña Histórica de la Empresa	4
Organigrama de la Empresa	5
Misión, Visión y Política	7
Productos y Clientes	8
Premios y Certificaciones	8
Relación de la Empresa con la Sociedad	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
Caracterización del Área en que se Participó	9
Antecedentes y Definición del Problema	9
Objetivos del Proyecto	12
Objetivo general.	12
Objetivos específicos.	12
Justificación del Proyecto	12
Beneficios tangibles.	12
Beneficios intangibles.	13
Alcances y Limitaciones	13
MARCO TEÓRICO	15
Fundamentos del Negocio	15
Grupo económico.	15
Organización 2.0.	16
Gestión del conocimiento.	17
Cultura organizacional.	20
Organización inteligente.	21

Las Tendencias y Tecnologías Actuales	22
La Internet.	23
Aplicaciones Web 2.0.	23
Redes sociales digitales.	24
Conectivismo, una teoría de aprendizaje.	25
DESARROLLO DEL PROYECTO	27
Identificación de la Visión	27
Características de Actores que Comparten la Visión	28
Especificación de la Herramienta de Gestión de Conocimiento	29
Relación entre Gestión de Conocimiento y Visión Compartida	31
Infraestructura Tecnológica	32
ANÁLISIS Y RESULTADOS	37
Conclusiones	43
Recomendaciones	45
REFERENCIAS	46

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Historia Grupo Económico.	5
Figura 2. Organigrama de la empresa.	7
Figura 3. Adaptación evolución de entendimiento.	18
Figura 4. Modelo SECI de dimensiones de conocimiento.	19
Figura 5. Las 5 etapas.	22
Figura 6. Diferencias entre Web 1.0 y Web 2.0.	24
Figura 7. Esquema Página de Inicio.	31
Figura 8. Aplicación de Espiral de Conocimiento.	32
Figura 9. Establecimiento de Redes Privadas Virtuales.	34
Figura 10. Arquitectura de Plataforma SharePoint Server.	35
Figura 11. Visitas y Usuarios en Intranet vs Red Social Digital.	38
Figura 12. Interacciones por Publicaciones de Visión Compartida.	39
Figura 13. Interacciones por Otras Publicaciones.	39
Figura 14. Número de Comunidades versus Miembros Promedio versus Interacciones Promedio por Miembro.	40
Figura 15. Número de Seguidores Objetivos versus Reales.	41

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA.	11
Tabla 2. Criterios de evaluación en banco.	28
Tabla 3. Ejemplo segmentación de red.	33
Tabla 4. Resumen de Parámetros de Estudio	37
Tabla 5. Términos de búsqueda y Etiquetas más usadas.	40
Tabla 6. Distribución de Publicaciones e Interacciones de Gerentes.	41
Tabla 7. Distribución de Publicaciones e Interacciones de Jefes.	42
Tabla 8. Evaluación económica de indicadores de rentabilidad.	43

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la información recopilada durante la implementación del proyecto denominado Red Social Corporativa de un Grupo Económico importante en el Perú que responde a la necesidad de alinear los objetivos estratégicos definidos a nivel corporativo en cada una de las compañías que componen el Grupo mediante el establecimiento de una visión compartida apoyada en el marco de la gestión de conocimiento. El proyecto contempla la integración de veinticuatro empresas y más de treinta y cuatro mil colaboradores a través de un portal colaborativo publicado en Internet que permite el acceso exclusivo de colaboradores activos con el fin de potenciar la cultura organizativa, fomentar el aprendizaje, empoderar a los colaboradores y promover su participación en el crecimiento y desarrollo de la organización orientado al cumplimiento de los objetivos corporativos.

El Grupo Económico objeto de estudio es uno de los grupos empresariales más grandes del Perú y cuenta con empresas dedicadas a diversas actividades en banca y finanzas, seguros de vida, jubilación y accidentes, hotelería y alojamiento, entretenimiento, comida rápida, supermercados y bienes de consumo masivo, boticas y farmacia, entre otras. Debido a su crecimiento diversificado en varios rubros e industrias se ha identificado la oportunidad de crear sinergias entre las empresas que la conforman mediante la comunicación entre sus colaboradores y así fomentar el crecimiento en conjunto bajo una visión compartida definida por la alta dirección que espera calar en el desempeño de sus colaboradores. Asimismo, el grupo tiene como uno de sus pilares la identificación, retención e implementación de buenas prácticas entre sus empresas, por lo cual aparece la necesidad de un medio que permita compartir conocimiento, lecciones aprendidas, retroalimentación, crecimiento mutuo, etc.

El presente proyecto contempla implementar una herramienta tecnológica que facilite la construcción de una visión compartida en la organización para poder alinear los principales indicadores de gestión estratégica a cada una de las compañías mediante una plataforma colaborativa que permita la interacción de los colaboradores miembros de las empresas del Grupo Económico. Para ello se requiere establecer una arquitectura empresarial capaz de soportar los requerimientos de la corporación, como son estandarizar y conectar las redes de cada empresa del grupo, desplegar una infraestructura a nivel corporativo, implementar un sistema de gestión de contenido y portales, extender las capacidades de la plataforma para soportar las características de red social e instruir a los responsables de cada empresa en el uso de la herramienta.

El alineamiento de los principales objetivos estratégicos potenciará el crecimiento de cada una de las empresas de la mano con la visión estratégica del Grupo Económico, incrementando las capacidades del capital humano en la creación de valor, fomentando las sinergias entre las empresas, aumentando sus ingresos y reduciendo costos al aplicar las lecciones aprendidas entre las diversas empresas del Grupo con una adecuada gestión de conocimiento.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Datos Generales

El Grupo Económico en el cual se desarrolló el proyecto objeto de estudio es uno de los diez grupos económicos fundados con capital nacional más grandes e influyentes del Perú de acuerdo con publicaciones en Perú: the top 10,000 companies 2013 y las 500 por grupos económicos en América Economía, con ingresos que superan los cuatro mil millones de dólares al año.

Este Grupo Económico inició sus operaciones en el rubro de banca y finanzas en los años noventa en el Perú, pero en su crecimiento fue desarrollando otros rubros afines como la gestión de inversiones, administración de fideicomisos para posteriormente ampliar sus actividades al rubro inmobiliario, de entretenimiento, comida rápida, supermercados, boticas y farmacias, entre otros.

La primera empresa que forma parte de este Grupo Económico, dedicada al rubro de banca y finanzas, es quien lideró la implementación del proyecto, para lo cual se designó un Comité de Proyecto que involucra a un representante del Directorio, un Gerente de proyectos de Tecnologías de Información, un Subgerente de servicios corporativos y un Gerente de Marketing y Comunicación Interna. Asimismo, se conformó un equipo de proyecto liderado por un jefe de proyectos de Tecnologías de Información, un usuario líder de Marketing y Comunicación Interna, un líder técnico que es el rol que desempeñó el investigador en este proyecto y el equipo de desarrollo. El equipo de proyecto se encargaba de coordinar con los principales interesados o stakeholders del proyecto que eran representantes de las demás empresas que conforman al Grupo Económico.

Nombre o Razón Social de la Empresa

El nombre del Grupo Económico objeto de estudio y la empresa en la que laboró el investigador durante la implementación del proyecto se mantendrán en reserva a solicitud de la empresa que desea mantener la confidencialidad en este caso, sin embargo, se puede mencionar que la empresa se dedica al sector de banca y finanzas y es una de las primeras que forma el Grupo Económico.

Ubicación de la Empresa

La sede principal en la que laboró el investigador se encuentre en el distrito de La Victoria, sin embargo, por la interacción con las otras empresas, el investigador tuvo que participar en reuniones en diversos distritos de Lima, como Cercado de Lima, Miraflores, San Isidro y San Borja. Por otro lado, el alcance del proyecto en estudio implicaba que debe estar disponible para todas las empresas del Grupo Económico, principalmente a nivel nacional y en una siguiente etapa incluir a las empresas que mantiene el Grupo fuera del país.

Giro de la Empresa

El giro de la empresa que realizó el proyecto en el cual participó el investigador es banca y finanzas, siendo uno de los primeros bancos del Perú que fue adquirido por el Grupo Económico en los años noventa, siendo antes propiedad del estado peruano. Adicionalmente, como el proyecto involucra al Grupo Económico, se puede decir que participan en otros rubros como entretenimiento, consumo masivo, salud, entre otros.

Tamaño de la Empresa

Durante el desarrollo del proyecto, la empresa contaba con más de seis mil colaboradores distribuidos en sus diversas sedes a nivel nacional. Adicionalmente, el público objetivo de este proyecto involucraba a los colaboradores de todas las empresas del Grupo Económico, el cual a la fecha contaba con más de veinte mil colaboradores.

Breve Reseña Histórica de la Empresa

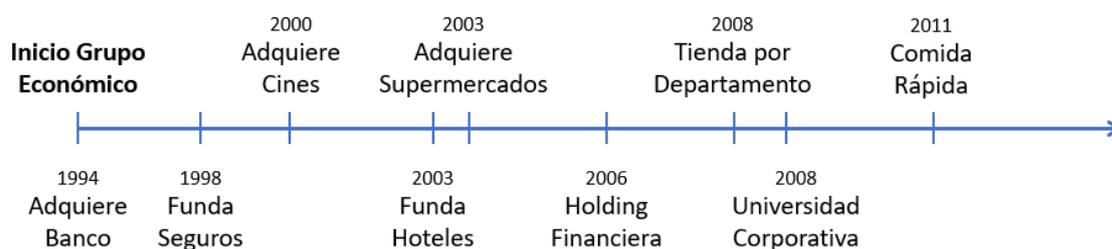
El Grupo Económico objeto de estudio es uno de los grupos económicos más grandes y sólidos del Perú. Esta organización tiene su origen en el año 1994 cuando un grupo de empresarios peruanos decide realizar la compra de una entidad bancaria fundada en 1897, una de las instituciones financieras más antiguas del país, y que hasta entonces pertenecía al Estado Peruano. Junto con la compra del banco en el año 1994 nace la cultura organizacional, la cual tiene como fundamento "SER EL MEJOR A PARTIR DE LAS MEJORES PERSONAS: NUESTROS COLABORADORES".

Unos años después, formaron una empresa dedicada a las actividades de seguros, la cual actualmente administra una empresa de centros comerciales que

también forma parte del Grupo. Asimismo, aparecen empresas en el sector inmobiliario, en inversiones financieras y en administración de fideicomisos. Con el tiempo, el Grupo Económico diversifica sus operaciones realizando la compra de una empresa dedicada al entretenimiento con una gran cadena de cines, y una cadena de supermercados que administra diversas marcas de establecimientos; una cadena de restaurantes de comida rápida con presencia en varias regiones del país; una cadena de boticas y farmacias a nivel nacional con cerca de cuatrocientos locales a nivel nacional.

Posteriormente, el Grupo también ha invertido en otros sectores formando empresas dedicadas a tiendas por departamentos y un ente financiero como complemento para tarjetas de crédito con marca propia; adicionalmente, iniciaron una empresa dedicada al sector de materiales de construcción e incursionaron en un club de esparcimiento y en colegios de educación primaria y secundaria. Por otro lado, el Grupo mantiene operaciones en Panamá mediante una empresa que gestiona inversiones de capital.

La historia de la organización en estudio, hasta la realización del proyecto de visión compartida, se puede resumir en la siguiente Figura, marcando la diversificación en cada año.



*Figura 1. Historia Grupo Económico.
Fuente: elaboración propia.*

Organigrama de la Empresa

El investigador elaboró el organigrama de la empresa que desarrolló el proyecto en base a la información disponible durante el año 2011. En el organigrama se puede observar al Directorio como ente superior, debajo dos divisiones, de Auditoría Interna y de Cumplimiento que brindan apoyo al Directorio. Aparece la Gerencia General debajo del

Directorio y como cabeza de las áreas de apoyo como Gestión y Desarrollo Humano, Asuntos Legales y Asuntos Corporativos, así como de ocho vicepresidencias que contemplan los procesos principales de la compañía.

El investigador se encontraba en el área de Desarrollo de Soluciones dentro de la División de Tecnologías de Información, en la Vicepresidencia de Operaciones.

A continuación, se presenta el organigrama elaborado por el investigador.



*Figura 2. Organigrama de la empresa.
Fuente: (Alvarado Villaverde, 2016)*

Misión, Visión y Política

El detalle de la Misión, Visión, Valores y Política han sido obtenidos por el investigador a partir de la publicación que realiza la empresa en su página de Internet, como parte de su política de transparencia y comunicación durante la ejecución del proyecto, año 2011.

Visión: Construir día a día un mejor futuro para las familias peruanas.

Misión: Ser el grupo empresarial que inspire el mayor orgullo a los peruanos.

Los valores que promueve el Grupo Económico son la transparencia, honestidad y el trabajo en equipo. En el CADE 2011, el Gerente General de una de las principales empresas del Grupo indicó que la estrategia principal detrás del grupo es crear su propio clúster (concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular), alrededor de las necesidades de las personas en su vida cotidiana, acercándose a ellos no solamente a través del banco sino también a través de supermercados, tiendas por departamentos, farmacias, cines, restaurantes, educación, entre otros. (Poder, 2015)

Productos y Clientes

La empresa en la que laboró el investigador durante la realización del proyecto se dedica al sector de banca y finanzas, por lo que sus principales productos son cuentas bancarias, tarjetas de crédito, préstamos, ahorros, seguros e inversiones. Los clientes son todos los usuarios de la banca y empresas que realizan operaciones con este banco mediante sus diversas oficinas a nivel nacional y en su banca electrónica, así como entidades regulatorias y externas que se interrelacionan con las operaciones y procesos del banco.

Premios y Certificaciones

Durante la implementación del proyecto, al menos nueve de las empresas del Grupo Económico recibieron el reconocimiento Great Place To Work en los primeros 10 puestos de sus respectivas categorías por sector y tamaño. Además, cada empresa cuenta con certificaciones de calidad y procesos requeridos por su industria para mantener su competitividad. Por otro lado, el proyecto objeto de estudio fue nominado a los premios de Creatividad Empresarial en el año 2011.

Relación de la Empresa con la Sociedad

La empresa es parte importante de la sociedad, debido a los productos y servicios que ofrece en el sector de banca y finanzas, así como en los aportes y obras de bien social que realiza, como parte de la educación y colaboración con ONGs a nivel nacional, en la empresa que implementó el proyecto como en las demás que componen el grupo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Caracterización del Área en que se Participó

El investigador participó como consultor externo especialista en la plataforma de portales y colaboración de Microsoft llamada SharePoint, dentro del equipo de proyecto sus labores eran brindar apoyo al jefe de proyecto de la empresa responsable de la implementación. El proyecto estaba bajo la responsabilidad del área de Portales en la Gerencia de Tecnologías de Información.

Como consultor externo, la labor del investigador era supervisar al equipo externo de desarrollo, apoyar en la definición técnica de la solución, garantizar el ciclo de vida del software, gestionar con los recursos de tecnologías de información para la habilitación de conectividad, coordinar con las áreas de Recursos Humanos los requerimientos y capacitaciones sobre el proyecto, entre otros.

El área de Portales de la empresa cuenta con especialistas en la gestión de proyectos relacionados a herramientas de portales y colaboración, como es SharePoint, dado que al interno del banco se utiliza esta herramienta para la comunicación interna, la gestión de flujos de trabajo, entre otros aspectos. Asimismo, en el área de Operaciones de TI cuentan con especialistas en administración de servidores con experiencia sobre herramientas y plataformas Microsoft. Por otro lado, como parte de los procesos de TI se cuenta con especialistas en seguridad de la información, quienes definen los lineamientos para el tratamiento de la seguridad de información y la interacción disponible con otros sistemas. Adicionalmente, para el proyecto se contó con la participación de los especialistas en Redes y Comunicaciones, los cuales definieron los parámetros de conectividad y gestionaron con sus pares en cada empresa los mecanismos de conectividad en redes e infraestructura.

Antecedentes y Definición del Problema

El Grupo Económico en estudio, uno de los grupos económicos más grandes e influyentes en el mercado nacional contaba al momento de iniciar el proyecto con cerca de veinticinco empresas, entre empresas adquiridas e iniciadas por el Grupo, orientadas a diversos rubros y actividades económicas, donde los principales ingresos provienen de los sectores financieros y de venta al detalle o supermercados. Cada empresa del

grupo se especializa en su rubro e intenta dominar el mercado bajo sus propios medios, estableciendo su propia estrategia de mercado de forma independiente.

Debido a este comportamiento, el Grupo Económico ha observado que cada empresa podría desviarse de los objetivos y visión definidos como Grupo, desaprovechar oportunidades de complementar ofertas en conjunto o complementar sus servicios. Por otro lado, el nivel de inversión y riesgo asociados es mayor cuando se concentran los esfuerzos en potenciar una sola empresa en lugar de aprovechar el conocimiento y experiencias previas por parte del Grupo en el mercado nacional.

Cabe mencionar que la cantidad de colaboradores activos dentro de la organización supera las veinte mil personas, de acuerdo con las cifras obtenidas hasta mediados del año 2011, año de implementación del proyecto, dispersas entre las diversas empresas y rubros que abarca el Grupo. Esta situación complica la comunicación interna de cada empresa y mayor aún a nivel corporativo, puesto que cada empresa administraba sus propios valores y mecanismos de comunicación, perdiendo el enfoque de entidad corporativa y los valores que representa. Por otro lado, la falta de una identidad corporativa no aumentaba el sentido de pertenencia y era uno de los factores en la rotación de personal, junto con lo cual, las experiencias y conocimientos generados por las personas que salían de la organización se perdía por falta de un mecanismo y cultura de gestión del conocimiento.

De acuerdo con Alberto G. Alexander Ph. D., en el 2008 sobre el ciclo de vida de las organizaciones y estilos gerenciales, la organización se encuentra en la etapa de prime temprano, donde se fortalecen la visión y valores, existen procesos de gobierno institucionalizados, se fomenta el desarrollo de la creatividad, existe una fertilidad organizacional, entre otras características. Esta etapa se encuentra cercana al pico de crecimiento de una organización, lo cual la hace perfecta para definir una estrategia de generación de valor a largo plazo para evitar el próximo declive al que llegan las organizaciones que permanecen estáticas y no se adaptan al cambio. (Fernandez, 2008)

La situación problemática que observaron los directores del Grupo Económico es que en el cumplimiento de su objetivo principal, como parte de la visión corporativa, de generar un ecosistema de colaboradores altamente calificados y necesidades de servicios se definieron indicadores de gestión que permitan identificar el nivel de compromiso en mejorar la satisfacción e identificación de los colaboradores, potenciar

las sinergias entre las empresas del grupo, promover el crecimiento sostenido a nivel corporativo e incrementar la rentabilidad, los cuales no se veían reflejados en las estrategias y gestión de cada una de las empresas que conforman el Grupo. Adicionalmente, se observa que a pesar de las experiencias exitosas en implementación de mejoras en los procesos cada empresa, no se replican los mismos beneficios en cada una, las experiencias se quedan en las personas y se repiten los costos y curva de aprendizaje en cada proceso.

En el siguiente análisis FODA se resume la situación actual del Grupo.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Cuenta con participación en diversos mercados y rubros.	O1. Crecimiento sostenible mediante el cruce de ofertas entre sus empresas.
F2. Amplio respaldo financiero y especialidad en banca y finanzas.	O2. Mejorar rendimiento de sus colaboradores mediante motivación y gestión de conocimiento.
F3. Plan estratégico define la integración de servicios, sistemas y sinergias.	O3. Reducir costos mediante servicios comunes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. No cuenta con una visión en conjunto entre sus empresas.	A1. Aparición de nuevos competidores en el mercado.
D2. Falta de infraestructura tecnológica a nivel de Grupo.	A2. La crisis económica global limitaría sus oportunidades de crecimiento.
D3. El conocimiento generado por los empleados no se gestiona adecuadamente.	A3. El conocimiento generado puede ser captado por competidores.

*Tabla 1 Matriz FODA.
Fuente: elaboración propia*

La pregunta que plantea resolver este proyecto de investigación es ¿Existe una influencia entre la gestión de conocimiento a nivel corporativo y la concertación de una visión compartida?

Objetivos del Proyecto

Objetivo general.

Evaluar la relación entre la gestión de conocimiento a nivel corporativo y la concertación de una visión compartida mediante la implementación de una red social digital.

Objetivos específicos.

Para el establecimiento de una visión compartida apoyada en la gestión de conocimiento, se requiere de objetivos específicos como:

Identificar la visión a compartir: identificar la visión que establece la alta dirección del Grupo Económico, brindando el marco conceptual que regirá sus acciones, no sólo definiendo un objetivo tangible y financiero sino algo que pueda trascender dentro y fuera de la organización.

Describir características de los actores que van a compartir la visión: establecer las características que se observarán en los actores que ayudan a compartir la visión definida por el Grupo Económico.

Especificar la herramienta de gestión de conocimiento: dentro del marco de la gestión de conocimiento se definirá la herramienta tecnológica que se utilizará de apoyo en este estudio.

Plantear la relación entre la gestión de conocimiento y la concertación de la visión: observar si existe una relación significativa en la concertación de la visión y la gestión de conocimiento a nivel corporativo.

Justificación del Proyecto

Beneficios tangibles.

El principal beneficio tangible que se busca en este proyecto es el crecimiento sostenible anual mayor al 10% a nivel corporativo, a pesar de la crisis financiera internacional que afecta a las principales industrias de la región latinoamericana. De acuerdo con un estudio publicado por el diario La Tercera de Chile, el Grupo Económico en estudio ha tenido un crecimiento de 70.88% en su patrimonio entre el año 2007 y 2011, sin embargo, en el último año ha tenido una caída de 19.25%. (Rosado, 2012)

Beneficios intangibles.

Con la implementación de una herramienta informática como base para fomentar la visión compartida en la organización con el objetivo de convertirse en una organización inteligente, se pueden observar los siguientes beneficios intangibles:

Gestión del conocimiento: una adecuada gestión del conocimiento en una organización promueve una cultura de mejora continua, minimiza los riesgos en inversiones y operaciones, además de empoderar a los colaboradores en búsqueda de superación personal.

Identificación de talento: a partir de las interacciones que realizan los propios colaboradores entre sus pares con sus experiencias en el ente integrador se puede identificar a los expertos en la materia de cada empresa.

Aumento de prestigio: el ente integrador fue nominado a los premios de Creatividad Empresarial y quedó entre los finalistas del año 2011, como la primera Red Social Corporativa en Sudamérica.

Integración a nivel corporativo: a partir de este proyecto quedaron mejor identificados los responsables de cada empresa y a nivel corporativo para las actividades y proyectos de mejora que se interrelacionan y promueven oportunidades de mejora.

Plataforma extensible: la infraestructura empleada en la solución es la primera implementada a nivel corporativo para el grupo y la plataforma de portales empleada ofrece beneficios adicionales como la administración de portales en Internet, la integración con aplicaciones de negocio, la implementación de flujos de trabajo, entre otros.

Alcances y Limitaciones

El alcance del proyecto era integrar a más de veinte mil colaboradores entre las más de veinte empresas del Grupo Económico en el plazo de un año y con un presupuesto aprobado de casi un millón de dólares, para implementar la infraestructura del Grupo, realizar las interconexiones necesarias y contratar el equipo de desarrollo capaz de

implementar la solución informática a modo de red social digital e intranet corporativa que permitan alcanzar los objetivos antes mencionados.

Entre las limitaciones que se identificaron en primera instancia estaba que este portal debía ser exclusivamente para colaboradores y empresas del Grupo Económico para evitar que se filtre información y que las ventajas provenientes del proyecto se canalicen de forma adecuada internamente.

MARCO TEÓRICO

En el marco teórico, el investigador considera algunos conceptos relacionados con el problema directamente asociados al negocio y otro grupo relacionado con las tendencias en tecnología presentes a la fecha de la ejecución del proyecto.

Fundamentos del Negocio

La organización sobre la cual se ha desarrollado el presente proyecto es un grupo económico compuesto por más de veinte empresas y alrededor de treinta mil colaboradores con actividades comerciales desarrolladas principalmente en el Perú, además de tener presencia a nivel internacional. Esta organización cuenta entre sus principales valores el trabajo en equipo, la innovación y transparencia donde el foco de su cultura organizacional es el colaborador.

Grupo económico.

De acuerdo con la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), antes conocida como la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev), un grupo económico se define como “el conjunto de personas jurídicas, cualquiera sea su actividad u objeto social, que están sujetas al control de una misma persona natural o de un mismo conjunto de personas naturales.”. El investigador considera que la definición más acertada para este caso es la brindada en 1990 por Eduardo Anaya en el libro "Los Grupos de Poder Económico: Un Análisis de la Oligarquía Financiera" donde se define un grupo económico como “un conjunto de empresas de naturaleza y especialidades diversas, dirigidas de acuerdo con una política común y al servicio de un interés financiero predominante, manteniendo éstas, al interior del grupo su autonomía jurídica”. (Anaya, 1990)

Existen además otras definiciones para un grupo económico siendo la conclusión en común que un grupo económico es un conjunto de empresas dedicadas a diversos rubros o actividades económicas que cuentan con una junta administrativa común, por ende, buscan un mayor beneficio en común. Debido a la diversidad de empresas que componen un grupo económico, se ve la necesidad de contar con un organismo o ente regulador que facilite la interacción entre las diversas empresas que lo componen con el objetivo de planificar estrategias globales, compartir conocimiento y buenas prácticas

entre las diversas áreas y procesos de negocio, y otras actividades en busca del beneficio en común.

Organización 2.0.

Una Organización 2.0 tiene un enfoque dirigido en los empleados, los clientes y sus principales involucrados o “*stakeholders*”, y emplea las herramientas que brinda la Web 2.0 como las redes sociales, wikis y otros como partes esenciales en sus procesos de negocio. McAfee en el 2006 indica que usa el término “Enterprise 2.0” para centrarse sólo en esas plataformas (comúnmente llamadas “Web 2.0”) que las compañías pueden comprar o construir para hacer visibles las prácticas y resultados de sus trabajadores de conocimiento. (McAfee, 2006)

McAfee utiliza el acrónimo SLATES (por sus términos en inglés: Search, Links, Authoring, Tags, Extensions, Signals) para explicar los componentes de las tecnologías de una Organización 2.0.

Search (Buscar): para que una plataforma de información sea valiosa, sus usuarios deben ser capaces de encontrar lo que están buscando. (McAfee, 2006)

Links (Enlaces): Google hizo un gran avance en la calidad de búsquedas en Internet aprovechando la información contenida en los enlaces entre páginas Web. Los enlaces son una excelente guía a lo que es importante. Las mejores páginas son las que tienen enlaces hacia ella. (McAfee, 2006)

Authoring (Autoría): blogs en Internet y Wikipedia ha mostrado que mucha gente desea ser autor. Blogs permiten a las personas ser autor de forma individual y wikis en grupo. Evidencia de Wikipedia muestra que la autoría en grupo puede llevar a contenido convergente y de alta calidad. (McAfee, 2006)

Tags (Etiquetas): el sistema de categorización que surge de etiquetar es llamado “*folksonomía*”. Su principal ventaja es que reflejan las estructuras y relaciones de información que la gente realmente usa, en lugar de las que fueron puestas para ellos. (McAfee, 2006)

Extensions (Extensiones): computadoras ligeramente “inteligentes” llevan las etiquetas un paso adelante automatizando parte del trabajo de categorización y la

coincidencia de patrones. Usan algoritmos para decir a los usuarios “si te gusto eso, entonces por extensión te gustará esto”. (McAfee, 2006)

Signals (Señales): incluso con poderosas herramientas para buscar y categorizar contenido, un usuario puede sentirse fácilmente abrumado. El elemento final de las infraestructuras SLATES es la tecnología para señalar a los usuarios cuando un nuevo contenido de interés aparece. (McAfee, 2006)

Se pueden encontrar ejemplos de Empresas 2.0 en Internet, donde las organizaciones permiten a sus empleados y colaboradores, por ejemplo, mantener un blog de libre disposición en Internet, empresas como Microsoft que facilita a sus equipos de trabajo un blog para mantenerse en contacto con sus clientes y especialistas en tecnología. Existen, a su vez, una infinidad de empresas que utilizan los servicios de Facebook para crear un perfil como empresa y establecer un contacto permanente con sus clientes, permitiéndoles expresarse y obtener de éstos información vital para las actividades del negocio como puede ser la apreciación de un producto, de una campaña o incluso de sus competidores, implementan un sistema para el servicio de atención al cliente o un medio alternativo para realizar ventas en línea y de autoservicio.

Gestión del conocimiento.

El conocimiento es un bien intangible en las organizaciones debido a que no existe una forma simple y directa de medir todo el conocimiento que puede recopilar una organización. Sin embargo, el conocimiento puede verse aplicado en los procesos de negocio de una organización, en sus actividades y la forma en que definen sus estrategias de corto, mediano y largo plazo. Debido a su naturaleza de intangible, el conocimiento es un bien difícil de administrar y medir, sin embargo, es uno de los bienes más preciados por las organizaciones más grandes debido a que pueden mejorar sus competencias y brindarles una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, de ser bien administrado.

En la Figura 2 se muestra la evolución del entendimiento con base a la independencia del contexto, iniciando por datos sueltos como números o palabras hasta llegar a la sabiduría que se alcanza luego de comprender las relaciones entre los datos y el conocimiento generado al entender e interpretar los patrones de información.

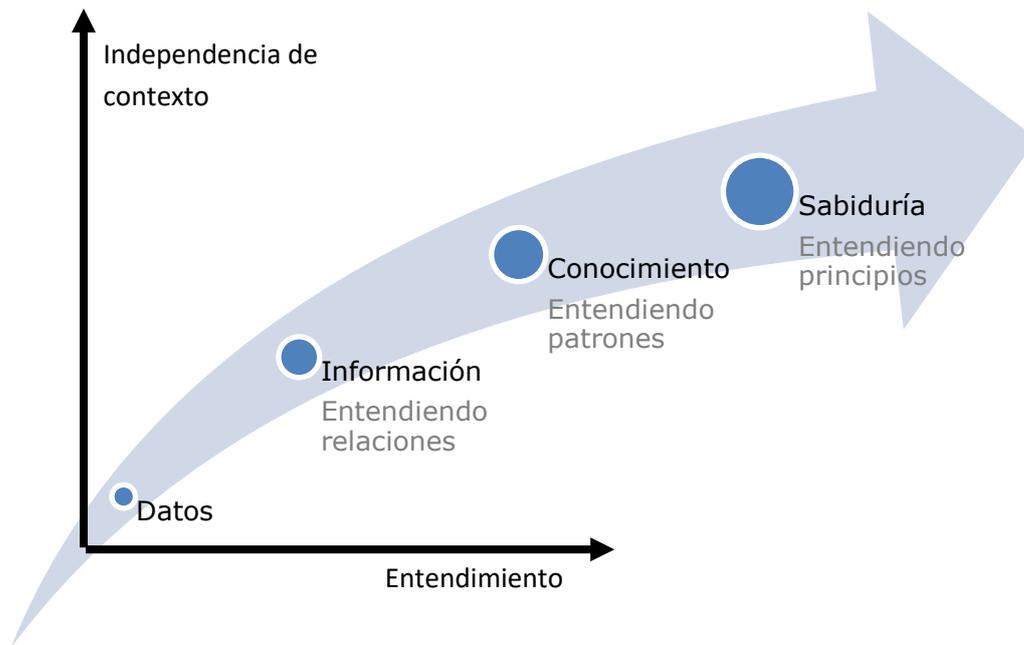
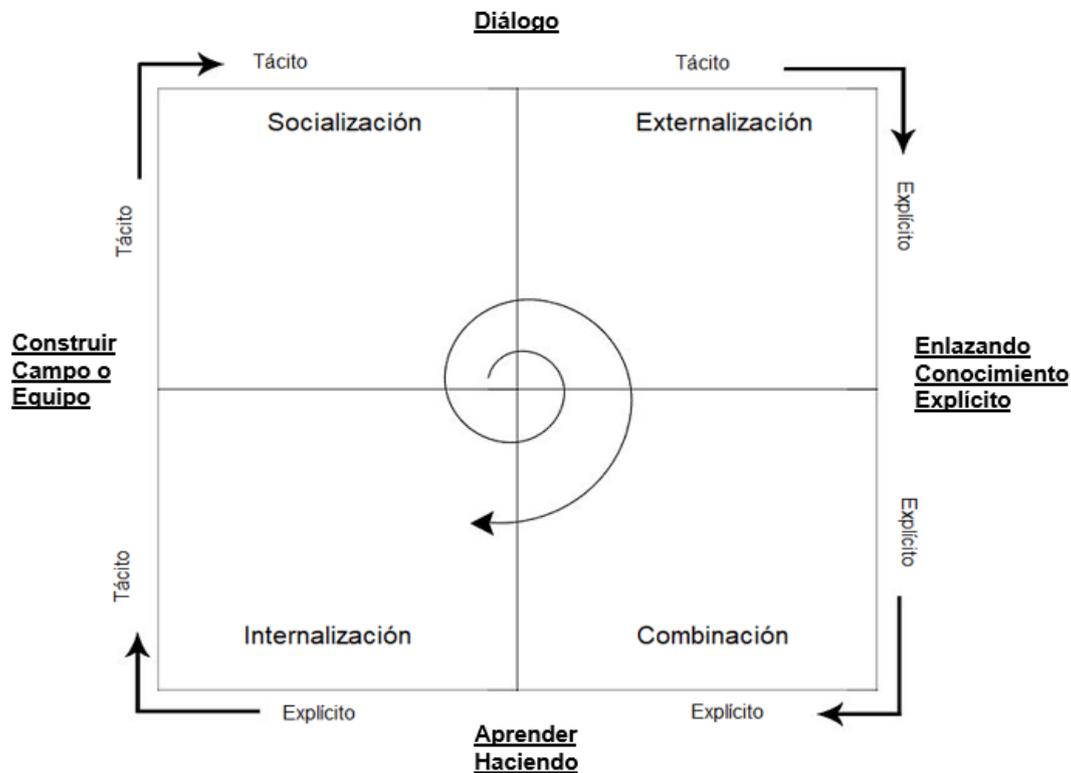


Figura 3. Adaptación evolución de entendimiento.
Fuente: (Bellinger, 2004)

Por otro lado, Nonaka y Takeuchi en su libro *The Knowledge-creating Company* en 1995 establecen que la creación de conocimiento promueve la innovación continua, que a su vez produce una ventaja competitiva, explicando cómo las empresas en Japón han generado valor al promover este tipo de cultura. Expresan la diferencia entre el enfoque occidental como conocimiento explícito, aquel que se puede expresar en fórmulas y datos científicos; y el enfoque de Japón como conocimiento tácito, que es altamente personal y difícil de formalizar. Para ellos el conocimiento tácito se puede segmentar en dos dimensiones: la técnica, como la habilidad que se desarrolla con el tiempo y la repetición; y la cognitiva, como modelos mentales, creencias y percepciones arraigadas en la persona. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Nonaka y Takeuchi establecen también las relaciones entre estos dos tipos de conocimiento en cuatro patrones básicos para la creación de conocimiento: de tácito a tácito, a través de la observación, imitación y práctica; de explícito a explícito, tomando pedazos de información explícita para sintetizarlo en otro recurso explícito; de tácito a explícito, al traducir el conocimiento tácito en procedimientos, fórmulas u otro recurso explícito; de explícito a tácito, al tomar los recursos del patrón anterior e interiorizarlos para generar nuevos modelos, percepciones e ideas. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

El modelo de creación de conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi en 1995 es denominado SECI, puesto que presenta cuatro modos en la conversión de conocimiento: Socialización (tácito a tácito), Externalización (tácito a explícito), Combinación (explícito a explícito), Internalización (explícito a tácito).



*Figura 4. Modelo SECI de dimensiones de conocimiento.
Fuente: Adaptación (Nonaka & Takeuchi, 1995)*

Una adecuada gestión del conocimiento provee a las organizaciones ventajas competitivas sostenibles en el tiempo relacionadas a la mejora continua de sus procesos, la optimización de tareas operativas y la adecuada toma de decisiones en todos los niveles habiendo entendido los principios del mercado y negocio al que se dedican. Un estudio realizado por Abdullah y Sofian (2012) revela que existe una relación entre el capital intelectual y el rendimiento de la corporación, donde concluyen que el capital humano es el más importante capital intelectual en las compañías en Malasia. (Abdullah & Sofian, 2012)

Cultura organizacional.

La cultura se define como el conjunto de creencias, actitudes, experiencias, costumbres y valores que mantiene un grupo de personas producto de la convivencia en un entorno común por un periodo de tiempo. En un entorno laboral es la alta gerencia quien define los principios y valores bajo los cuales se define la cultura de la organización, y es la alta gerencia quien promueve la cultura en todos los niveles de la organización en busca de compartir objetivos comunes y mayores beneficios para la organización, los cuales posteriormente se ven reflejados como mayores beneficios individuales para cada colaborador.

Los principales beneficios que se pueden obtener de una cultura organizacional bien definida e interiorizada en todos los niveles de una organización son los siguientes:

Atrae profesionales con talento de alto nivel que buscan demostrar sus habilidades en un entorno que aprecie su talento.

Ayuda a mantener a las personas con mayor talento en la organización pues se sienten apreciados y parte de un equipo.

Genera motivación y energía entre los colaboradores que se manifiesta en sus actividades y en resultados positivos para la organización.

Mejora ampliamente la percepción de los colaboradores hacia su trabajo y la organización sintiéndose cómodos y motivados en su entorno laboral.

Aumenta la eficiencia de los colaboradores promoviendo el éxito en todos los niveles de la organización.

Además de lo mencionado, una cultura organizacional sólida y bien definida ayuda a las organizaciones a ser más flexibles ante cambios y adversidades del entorno y mercado donde se desenvuelve. Esto también lo indica un artículo de la Universidad Veracruzana, donde sus investigadores en Ciencias Administrativas concluyen que “Las organizaciones tradicionales para que se transformen en organizaciones inteligentes, deben de entender que es de suma importancia que el capital humano desarrolle en sus actividades y en sus diversos entornos, la capacidad de aprendizaje. Los equipos de trabajo aunque aprenden de manera individual, deben de enfocarse al aprendizaje organizacional, lo que provocaría una mejor ventaja competitiva.” (Arano, Cano, & Olivera, 2013)

Organización inteligente.

Es aquella organización donde las personas son capaces de aumentar su capacidad y crear los resultados que desean. Se considera que este tipo de organizaciones genera un clima laboral donde todos los miembros tienen la oportunidad de aprender en beneficio de todas las áreas de una misma organización. De acuerdo con Peter Senge en su libro 'La quinta disciplina en la práctica' (2006), la creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco disciplinas de aprendizaje:

Dominio personal: es la disciplina de clarificar y profundizar nuestra visión personal, de concentrar nuestras energías, de desarrollar paciencia, y de ver la realidad objetivamente. El compromiso de una organización para y su capacidad de aprender no pueden ser más grandes que las de sus miembros. (Senge P. M., 2006)

Modelos mentales: son suposiciones profundamente arraigadas, generalizaciones o incluso imágenes que influyen cómo entendemos el mundo y cómo actuamos. Frecuentemente, no somos conscientes de nuestros modelos mentales o los efectos que tienen en nuestro comportamiento. (Senge P. M., 2006)

Visión compartida: si existe una idea sobre liderazgo que ha inspirado organizaciones por miles de años es la capacidad de mantener una imagen compartida del futuro que buscamos crear. Cuando existe una visión genuina (opuesta a la conocida "visión"), las personas se superan y aprenden, no porque se les dice sino porque lo desean. (Senge P. M., 2006)

Aprendizaje en equipo: cuando los equipos verdaderamente aprenden, no solo producen resultados extraordinarios, sino que los miembros individuales crecen más rápido que si no fueran parte del mismo. Es vital porque los equipos son la unidad fundamental de aprendizaje en organizaciones modernas. A menos que los equipos aprendan, la organización no lo podrá hacer. (Senge P. M., 2006)

Pensamiento sistémico: es la disciplina de ver el todo. Es un marco de referencia para ver interrelaciones en lugar de cosas, para ver patrones de cambio en lugar de imágenes estáticas. (Senge P. M., 2006)

Este caso de estudio se basa en la generación de una organización inteligente a partir de la aplicación de una visión compartida. En la edición del 2010 de *The Fifth Discipline Fieldbook* indican que hay cinco etapas en la construcción de una visión compartida:

Telling: el “jefe” dice cómo sería la visión y la organización tendrá que seguirla.

Selling: el “jefe” sabe cómo sería la visión, pero necesita que la organización se interese antes de continuar.

Testing: el “jefe” tiene una o varias ideas de cómo será la visión y quiere conocer la reacción de la organización antes de continuar.

Consulting: el “jefe” arma la visión y quiere ideas creativas de la organización antes de continuar.

Co-Creating: el “jefe” y los “miembros” de la organización, a través de un proceso colaborativo, construyen la visión compartida juntos. (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 2010)

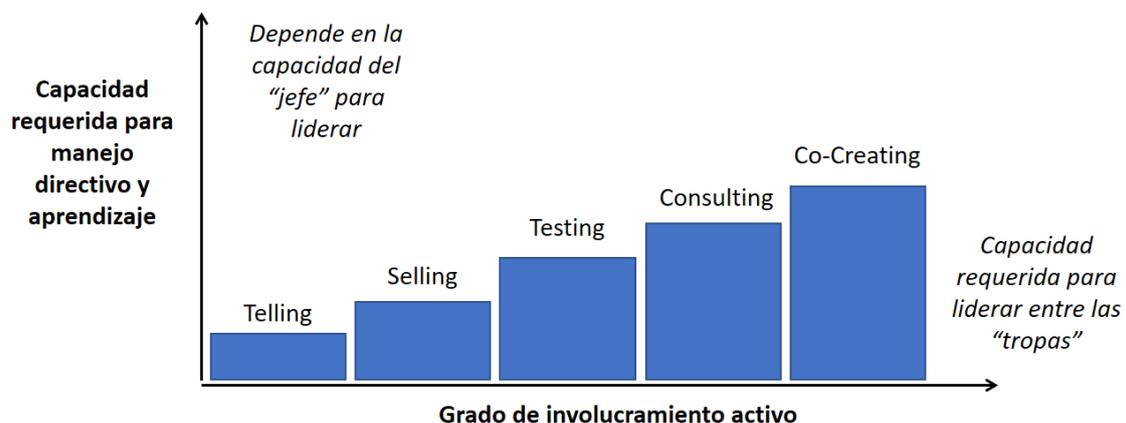


Figura 5. Las 5 etapas.
Fuente: (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 2010)

Las Tendencias y Tecnologías Actuales

El presente proyecto ha sido desarrollado en una organización que busca siempre la Innovación para generar valor en sus procesos y actividades, es por eso que ve la necesidad de integrar las herramientas disponibles de las tecnologías de información y comunicaciones. Un ejemplo de esto es el uso de la Internet como un elemento vital en

la implementación de este proyecto y es el que brinda mayores facilidades para la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización a un bajo costo en comparación con otros medios de comunicación.

La Internet.

La Internet se define como un conjunto de equipos de cómputo y dispositivos electrónicos conectados y distribuidos en el mundo, empleando para ello protocolos y estándares aceptados mundialmente. En sus inicios, la Internet era empleada como una vía de comunicación de un solo sentido, donde las organizaciones la empleaban para publicar información y los visitantes sólo podían observar.

Los inicios de Internet tuvieron lugar en los años sesenta y fue creada con fines militares en Estados Unidos para mantener su información asequible desde cualquier punto del país. Posteriormente, las universidades en Estados Unidos fueron beneficiadas pues se implementó la red con fines educativos y de investigación. En Europa ocurrieron sucesos similares que dieron lugar a las primeras redes internacionales y posteriormente, intercontinentales. Con el tiempo, la red ha llegado a ser un fenómeno global que ha pasado por diversas etapas y que en la actualidad se ha vuelto la herramienta comunicación más importante en el mundo.

Hoy en día, el término más relacionado con el uso de Internet es Web 2.0, el cual hace referencia a diversos tipos de aplicaciones web cuyo objetivo es brindar facilidades a los usuarios para poder compartir información, mantener la comunicación entre diferentes sistemas, orientar el diseño de aplicaciones hacia el usuario final y potenciar temas de colaboración en la red a nivel mundial. Algunos ejemplos de este tipo de aplicaciones web son los denominados servicios web, comunidades web, servicios de red social, wikis, blogs, entre otras.

Aplicaciones Web 2.0.

Las Aplicaciones Web 2.0 se diferencian de otro tipo de aplicaciones en Internet debido a su enfoque en el usuario final y que se orientan a promover la colaboración y generación de contenido por parte de sus usuarios, quienes no requieren de conocimientos avanzados ni herramientas especiales, distintas a las ya brindadas por las tecnologías de información y comunicaciones.

El concepto de Web 2.0 apareció en el año 2001 durante una conferencia de aporte o lluvia de ideas entre las empresas O'Reilly y MediaLive International, donde Dale Dougherty, pionero en el uso de herramientas en la web, indicó que la era en Internet denominada dot-com (punto com) había llegado a su fin y que luego de analizar a las organizaciones que permanecían en Internet pudo encontrar un patrón común. Asimismo, pudo observar la existencia de herramientas, sitios y aplicaciones que aparecían con mayor frecuencia.

De la conferencia en el 2001, se pueden obtener algunos elementos diferenciadores entre la denominada Web 1.0 y Web 2.0 relacionado a las herramientas y términos empleados en ambas eras que se muestran en el cuadro a continuación provisto por O'Reilly.

Web 1.0		Web 2.0
DoubleClick	-->	Google AdSense
Ofoto	-->	Flickr
Akamai	-->	BitTorrent
mp3.com	-->	Napster
Britannica Online	-->	Wikipedia
personal websites	-->	blogging
evite	-->	upcoming.org and EVDB
domain name speculation	-->	search engine optimization
page views	-->	cost per click
screen scraping	-->	web services
publishing	-->	participation
content management systems	-->	wikis
directories (taxonomy)	-->	tagging ("folksonomy")
stickiness	-->	syndication

*Figura 6. Diferencias entre Web 1.0 y Web 2.0.
Fuente: (O'Reilly, 2005)*

Además de los cambios aparentes en beneficio al usuario y el fomento de la colaboración, aparecen conceptos como sistemas de gestión del contenido comúnmente llamados wikis, se realiza el enfoque en los servicios que brindan las organizaciones y la libertad de los consumidores para el autoservicio y el incremento de su participación en la generación de contenido.

Redes sociales digitales.

Las redes sociales se definen como las interacciones de diversos grupos de personas con intereses comunes que buscan estrechar lazos de amistad, poseen algún tipo de

parentesco familiar o desean compartir experiencias y conocimientos sobre diversos temas de interés. Las redes sociales pueden ser analógicas/desconectadas, cuando no requieren de aparatos o sistemas tecnológicos y digitales/conectadas, que emplean medios electrónicos para las interacciones. Cuando se mencionan los servicios de red social implica que las actividades que entrelazan a las redes sociales ocurren en la Internet, lo cual permite a los usuarios administrar un perfil virtual y participar de discusiones, encuestas, compartir información, conocer a otros miembros, formar comunidades virtuales, etc.

El uso del servicio de red social digital o automatizada en un entorno laboral tiene tanto un impacto positivo como negativo para la organización y el colaborador que forma parte de esta. En el lado positivo, se observa que el uso de redes sociales para temas de investigación, compartir resultados y experiencias, consultar a otras personas o incluso relajarse por unos minutos dentro del entorno laboral trae como resultado un mejor desempeño del empleado o colaborador pues llega a sentirse más cómodo y motivado en su entorno.

Por otro lado, la falta de normas para el buen uso de las redes sociales o el uso desmedido de estas por parte de un colaborador puede traer efectos negativos en la organización como la publicación de información confidencial, aparición de comentarios ofensivos hacia compañeros de trabajo o hacia la misma organización, incumplimiento de tareas asignadas al colaborador, entre otras.

Conectivismo, una teoría de aprendizaje.

Las teorías tradicionales sobre el aprendizaje como el conductismo, cognitivismo y constructivismo no realizan un análisis sobre el impacto que tiene la tecnología en este proceso. En la actualidad se observan tendencias como que el aprendizaje es un proceso continuo que dura toda una vida, el aprendizaje informal es un aspecto significativo de nuestra experiencia de aprendizaje, la organización y el individuo son organismos de aprendizaje y el saber qué y cómo está siendo reemplazado por el saber dónde en el sentido de saber dónde encontrar el conocimiento requerido. (Siemens, 2014)

El conectivismo se centra, a diferencia de otras teorías, en que el aprendizaje no solo se da dentro de la persona. En la era digital es necesario entender que las personas son parte de distintas redes como laborales, sociales, de entretenimiento y demás. Las

conexiones que establece una persona con otras se basan en intereses y experiencias comunes, donde las conexiones entre dispersas ideas y campos pueden llevar a la innovación. Los principios que lo componen indican que el aprendizaje y el conocimiento recae en la diversidad de opiniones, que el aprendizaje es un proceso de conectar nodos especializados u orígenes de información, alimentar y mantener las conexiones es necesario para generar el aprendizaje continuo, la habilidad de ver conexiones entre campos, ideas y conceptos es una habilidad básica y la toma de decisiones en sí es un proceso de aprendizaje. (Siemens, 2014)

Por ende, el Conectivismo presenta un modelo de aprendizaje que presenta los cambios en la sociedad donde el aprendizaje no es más una actividad interna e individual. Establece que las personas aprenden más conforme se desarrollan en su entorno, en las conexiones que establece en los diversos aspectos de su vida, el conocimiento trasciende, es mejor aprovechado si se comparte y se aprende uno del otro para generar innovación y nuevo conocimiento sin necesidad de repetir las experiencias. Es necesario que el entorno donde se brindan estas conexiones sea el adecuado para que facilite la colaboración, sea ordenado y retroalimente el conocimiento y aprendizaje de los miembros que forman la comunidad.

DESARROLLO DEL PROYECTO

Identificación de la Visión

Por lo presentado en la historia del Grupo económico hasta el momento del inicio del proyecto, se observa que, debido a su crecimiento y diversificación, es el momento idóneo para la unificación de sus colaboradores y compañías mediante la construcción de la visión compartida, fijando un horizonte común que permita el desarrollo y mejora continua en cada nivel y mercado en el que se desenvuelven. Para tal efecto, primero se observan las etapas del proyecto de acuerdo con lo propuesto en “The Fifth Discipline Fieldbook”:

El proceso inicia con la imposición de una visión de parte del “jefe”, que hace referencia a la alta dirección de una organización, y conforme va bajando a los diferentes niveles de la estructura organizacional, se involucra más a los miembros de esta y su nivel de participación es mayor. En toda etapa el jefe debe mantener un canal de comunicación abierto, para poder comunicar las ideas principales, recibir retroalimentación, medir el progreso de la estrategia e identificar ideas y personas de interés que pueden aportar valor a la visión compartida que se está construyendo. Esta es la etapa “Telling”, en la cual se observa que de acuerdo con la cultura organizacional del Grupo económico se busca “generar un ecosistema de colaboradores altamente calificados y necesidades de servicios que permita potenciar las sinergias entre las empresas del grupo, promover el crecimiento sostenido a nivel corporativo e incrementar la rentabilidad”.

Este concepto que quería difundir el Directorio del Grupo económico hacia cada una de las compañías que lo conforman se puede traducir en indicadores de gestión para medir el impacto y alineamiento de cada compañía en la consecución de la visión, como el porcentaje de rotación del personal, nivel participación en eventos formativos, cantidad de proyectos de innovación y el nivel de inversión en tecnología.

En etapas posteriores del proyecto, la visión fue puesta a prueba en la organización mediante la herramienta tecnológica, en este caso una red social digital, capaz de compartir el mensaje y recibir la interacción de los colaboradores y su percepción de los conceptos y visión que se desea compartir.

Características de Actores que Comparten la Visión

Para la siguiente etapa según el marco de “The Fifth Discipline”, denominada “Selling”, se involucró al Gerente General de cada compañía, para velar por la integridad de la visión compartida en su compañía; asimismo, al Gerente de Recursos Humanos, quien mantiene registros de habilidades y conocimientos de cada colaborador en los diversos niveles de la organización y administra la comunicación interna. En este caso el investigador mantuvo la observación en el banco, la primera compañía que forma el Grupo, que nace con los valores corporativos y donde el investigador realizó su labor como especialista en la plataforma tecnológica.

En la tercera etapa, “Testing”, se realizó una segmentación de personas de interés, con el apoyo del área de Recursos Humanos, para probar el impacto que tendría la visión en toda la organización. Para esta selección se tomaron aspectos como antigüedad en la empresa, una posición de mando intermedio, especialidad en áreas de tecnología que brinden los servicios “core” de la empresa y servicios compartidos o a temas corporativos, y evaluaciones anuales de desempeño. Se resumen estos criterios en la siguiente tabla:

Criterio de Evaluación	Valor
Antigüedad en la empresa	Mayor a 4 años
Posición de mando intermedio	Coordinador, jefe de área, líder de equipo
Especialidad en área de tecnología	Servicios core y compartidos
Evaluación de desempeño	3 últimas evaluaciones: 16/20 o superior

Tabla 2. Criterios de evaluación en banco.

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente a los criterios mencionados, se requieren de habilidades blandas, difícilmente medibles de forma cuantificable entre los actores que van a apoyar en compartir la visión establecida, como son empatía, liderazgo, buena comunicación, identificación con la compañía y el grupo económico, de forma que su participación en la organización tenga un impacto positivo entre sus pares y colaboradores. Estos criterios fueron brindados por los representantes de las áreas de recursos humanos de cada compañía para poder identificar a los actores principales mediante evaluaciones de desempeño, evaluaciones 360, entrevistas personales y de los jefes directos.

Especificación de la Herramienta de Gestión de Conocimiento

La plataforma tecnológica empleada para este proyecto fue Microsoft SharePoint Server 2010, que es una herramienta orientada a la gestión de contenido y colaboración en un entorno empresarial. Durante la ejecución del proyecto, esta herramienta se presentaba en el cuadrante “Líder” en los informes del “Cuadrante mágico de Gartner” en el año 2010 en las categorías de portales horizontales (El-Hattab, 2010) y gestor de contenido empresarial (Aarnes, 2010) (ECM, por sus siglas en inglés).

El banco, empresa que implementa la solución, ha empleado esta plataforma y su versión anterior por los últimos cinco años, por lo que cuentan con experiencia sobre la implementación, administración y uso de la plataforma en un entorno corporativo. Además, esta plataforma puede ser extendida de acuerdo con los requerimientos del negocio y se integra con mecanismos de seguridad de directorio activo, que abarca al cien por ciento de la población de las empresas del sector banca, finanzas e inmobiliarias del Grupo Económico y entre un treinta a cuarenta por ciento en las demás empresas (personal administrativo).

Las funcionalidades que se buscaban con esta herramienta eran en parte contenidas con la versión existente de la herramienta y otras fueron extendidas para poder facilitar las interacciones buscadas que fomenten el crecimiento de la visión compartida en la organización y potencien la gestión de conocimiento de forma de red social, de acuerdo con el enfoque de aprendizaje por Conectivismo. Las principales funcionalidades se presentan a continuación:

Ente empresa: personificación del ente corporativo como un colaborador con una sección de publicación fija en la pantalla para facilitar la visualización de mensajes provenientes del nivel más alto de la compañía y una página de perfil personal para evitar el efecto de jerarquías dentro del entorno colaborativo. De igual forma se aplicó el concepto a cada compañía dentro del Grupo económico, con la diferencia que su sección de publicaciones contenía los valores que buscaba reforzar la gerencia de cada compañía e iba dirigida solo a sus colaboradores.

Perfil personal: una sección de datos personales, algunos provistos por la compañía como nombre, cargo, oficina, fecha de cumpleaños e ingreso; y otros elaborados por el colaborador como una reseña personal, experiencia profesional, gustos y afinidades. De esta forma se creaba una identidad digital dentro de la herramienta, lo cual facilita la identificación de colaboradores con gustos afines, la

generación de comunidades, segmentación de colaboradores por habilidades y experiencias, identificación de expertos en diversas materias, entre otros.

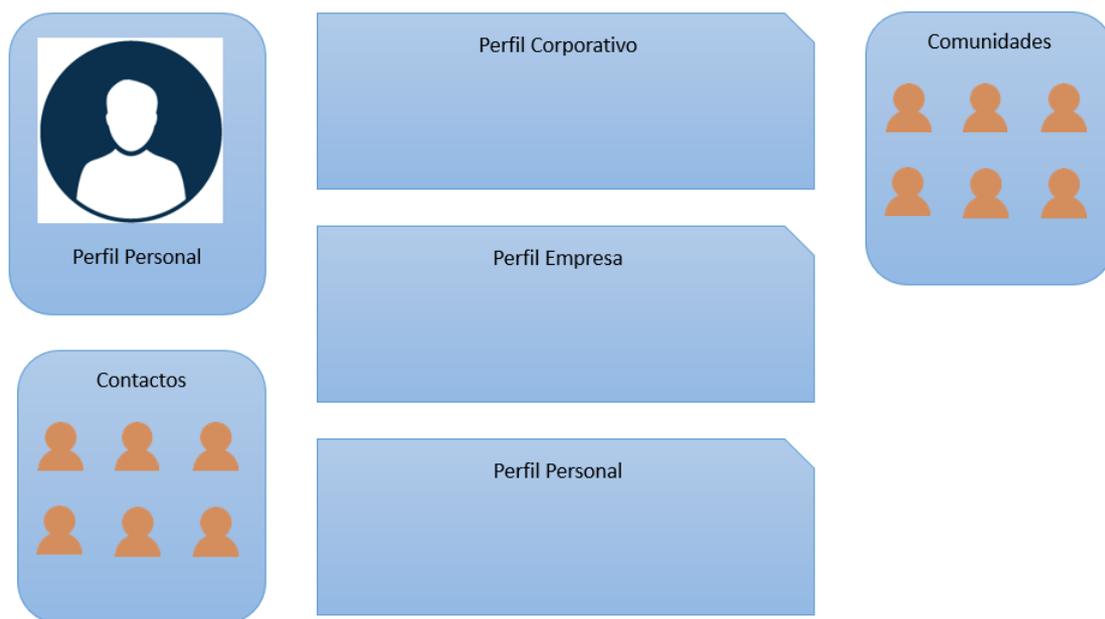
Contactos: permitir a cada colaborador la capacidad buscar personas en todo el Grupo económico, independientemente de su posición o empresa, y la opción de “seguir” a otro colaborador, de forma que las publicaciones que realice este colaborador puedan ser vistas por sus seguidores. Esto elimina la percepción de jerarquías dentro de la organización y empodera a los colaboradores para que puedan aportar ideas de valor hacia los diversos niveles de la organización.

Comunidades o grupos: para poder segmentar las áreas de conocimiento y fomentar las interacciones en temas de interés se permiten las creaciones de comunidades o grupos donde cada colaborador es capaz de crear y unirse a una comunidad donde se identifique, le interese o pueda aportar de forma libre. Las comunidades son la parte principal de la gestión de conocimiento en forma de Conectivismo, dado que la información que se comparte en ellas es visible para los demás colaboradores, todos son libres de aportar lo poco o mucho que conozcan del área de interés y fomenta la discusión de ideas en busca de generar valor.

Publicaciones: las publicaciones en esta red social digital se segmentaban en tres grandes grupos: las publicaciones corporativas, destinadas a las realizadas por el perfil corporativo que mantienen los mensajes de visión compartida y se presentan en la parte superior de la página de inicio; las publicaciones por compañía, destinadas al refuerzo de cultura organizacional de parte de cada compañía, se presentan debajo de los anuncios corporativos; mis publicaciones, denominadas así a las publicaciones que realiza el colaborador, alguno de sus contactos o de sus grupos o comunidades de interés, de forma que se mantiene actualizado en sus temas de interés.

Buscador: un motor de búsqueda es necesario para una herramienta de este tipo, de forma que el colaborador pueda encontrar de forma sencilla el contenido que está buscando, ya sea a nivel corporativo, empresa, entre sus comunidades y contactos. Un buscador facilita la gestión de información segmentando el contenido por conceptos o etiquetas, por el publicador y el entorno en el cual se comparte.

La página de inicio del portal tenía un esquema similar al siguiente:



*Figura 7. Esquema Página de Inicio.
Fuente: elaboración propia*

Relación entre Gestión de Conocimiento y Visión Compartida

De acuerdo con la espiral de conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi, el conocimiento tácito pasa por un proceso de Socialización para ser compartido con otros como conocimiento tácito. En este caso, las publicaciones realizadas por cada colaborador forman parte de este proceso, dado que cada colaborador tiene la libertad de aportar con su experiencia y conocimiento en las comunidades en las que forma parte o hacia sus seguidores, el conocimiento tácito que posee se traslada a otros colaboradores. En este caso de estudio, se buscaba aprovechar las experiencias en proyectos de innovación y tecnología, de forma que sean replicables en las demás compañías, reduciendo costos de implementación y mejorando el nivel de conocimiento de cada colaborador en busca de especialización y aporte de valor.

El siguiente proceso en la espiral es la Externalización, en el cual se observó que los aportes realizados por los colaboradores se iban acumulando como una base de conocimiento un tanto informal, con poca o nula clasificación de conocimiento más que la de estar asociada a una comunidad o grupo generada por afinidad o tema de interés.

En el proceso de Combinación, los colaboradores fueron capaces de evaluar diversos aspectos de las soluciones provistas por otros colaboradores sobre problemas

o situaciones del día a día en sus labores, analizar los puntos a favor y en contra de cada uno y llegar a proponer mejoras en los procedimientos en base a las experiencias expuestas en la herramienta, generando mayor valor en sus actividades diarias.

Finalmente, para completar el ciclo se brinda la Internalización, es decir, el proceso de hacer propios los conocimientos adquiridos en comunidad y probar que las soluciones propuestas generan las mejoras en los resultados esperados, es decir, replicar los proyectos de innovación y tecnología que optimicen los procesos de gestión de conocimiento en la generación de valor. La experiencia que se obtiene durante la internalización del conocimiento genera nueva información para iniciar la espiral y compartir nuevos resultados ante la comunidad, en este caso, la organización y escalarlo al Grupo económico para mantener el proceso de aprendizaje y mejora continua.



*Figura 8. Aplicación de Espiral de Conocimiento.
Fuente: Adaptación (Nonaka & Takeuchi, 1995)*

Infraestructura Tecnológica

Para soportar la propuesta de solución, se tuvieron que realizar diversas acciones en temas de infraestructura tecnológica, como la estandarización de los segmentos de red bajo un lineamiento corporativo, para evitar conflictos al integrarse; el establecimiento de una red privada virtual entre las redes de las diversas empresas del Grupo

Económico y la red del Grupo donde se implementó la solución; establecer relaciones de confianza entre los directorios activos de las empresas, plataforma estándar entre las empresas del Grupo; implementar los servidores de la plataforma SharePoint; y, finalmente, la implementación de la solución.

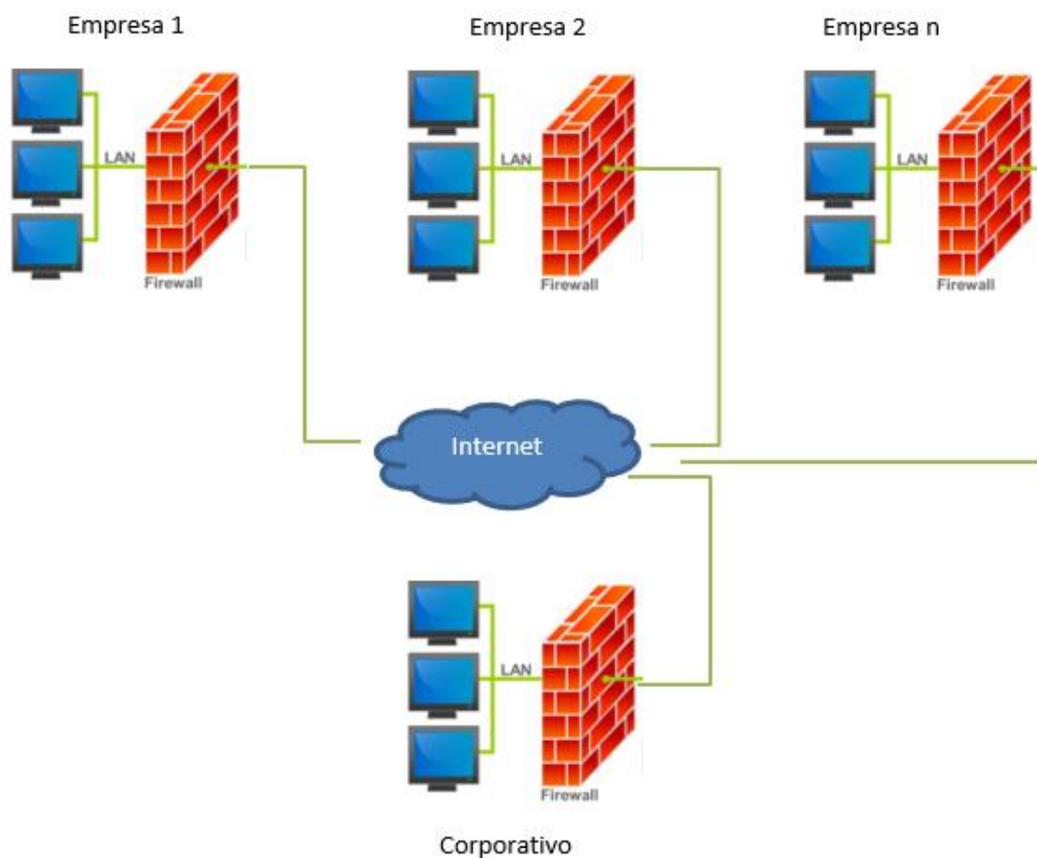
Antes de realizar la integración de las redes a nivel corporativo, fue necesario establecer lineamientos a nivel corporativo con respecto a los segmentos de red que cada empresa del Grupo Económico debe emplear para evitar conflictos una vez se concrete la integración. Para esto se consideró emplear redes de clase A, donde el primer octeto considera valores del uno al ciento veintisiete, una máscara de subred de dieciséis bits y a cada empresa se asignó un número particular en el segundo octeto para poder identificarlos, de esta forma evitar conflictos. Adicionalmente, cada empresa empleó enmascaramiento de la red al establecer la integración al segmento corporativo, de forma que la transición a los segmentos de red corporativos que se establecieron se pueda dar de forma progresiva y no tenga un gran impacto sobre los usuarios, configuración de sistemas, configuraciones previas, y en general, sobre las operaciones de cada una de las empresas. A continuación, un ejemplo de la configuración empleada.

Empresa	Dirección IP subred	Máscara de subred
Corporativo	10.0.0.0	255.255.0.0
Empresa 1	10.10.0.0	255.255.0.0
Empresa 2	10.20.0.0	255.255.0.0

Tabla 3. Ejemplo segmentación de red.

Fuente: elaboración propia

Una vez establecida la segmentación, se procedió con el establecimiento de comunicación a través de redes privadas virtuales o VPN (Virtual Private Network, por sus siglas en inglés) de tipo punto a punto, entre el segmento corporativo y cada una de las empresas del Grupo Económico, empleando el tipo de conexión firewall a firewall para brindar un nivel de seguridad adecuado a las comunicaciones que se realizan en esta solución.

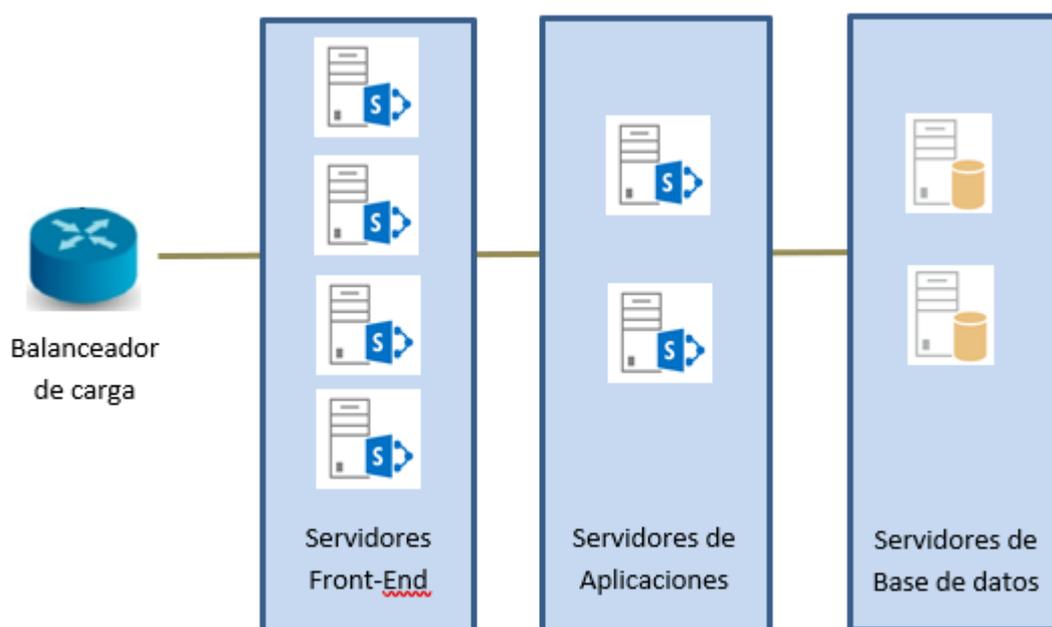


*Figura 9. Establecimiento de Redes Privadas Virtuales.
Fuente: elaboración propia*

Como mecanismo de seguridad de la aplicación, se ha considerado la autenticación por directorio activo, dado que la mayoría de las empresas del Grupo Económico cuenta con esta implementación dentro de su infraestructura. Para las empresas del segmento banca, finanzas y seguros, el directorio activo contiene al cien por ciento de sus colaboradores, representando el cuarenta por ciento del total de la población del Grupo. Las empresas en los demás sectores, como ventas, entretenimiento, comida rápida, mantienen en el directorio activo a su personal administrativo que representa en promedio el treinta por ciento del total de sus colaboradores. Juntando ambos grupos, se cuenta con cerca del sesenta por ciento de los colaboradores del Grupo Económico registrados en el directorio activo, con la opción de ingresar a la aplicación de forma segura. En etapas posteriores al proyecto se plantea integrar otro mecanismo de autenticación para incluir al cien por ciento de los colaboradores, así como acceso a la plataforma desde dispositivos móviles para facilitar el ingreso a personal que no tenga asignada una computadora.

Una vez establecidas las conexiones de red, se procedió con el establecimiento de relación de confianza, mecanismo de integración de la plataforma Windows Server sobre la cual se ha implementado el directorio activo de cada empresa, entre el directorio activo de cada empresa y el directorio activo del Grupo Económico. De esta forma, cada empresa mantiene autonomía sobre su configuración y comparte el mecanismo de autenticación con el segmento corporativo, de forma que la solución pueda permitir acceso a los colaboradores, independientemente de su empresa origen.

Para la implementación de la plataforma SharePoint Server 2010, se consideró que la cantidad de usuarios en el Grupo Económico supera los veinte mil, en esta primera etapa podrán ingresar más de diez mil colaboradores y en concurrencia podría llegar a picos de acceso que superen los cinco mil usuarios, por ende, se busca una arquitectura distribuida en alta disponibilidad y que soporte el nivel de concurrencia esperado. La plataforma soporta la arquitectura en tres capas, para lo cual se emplearon cuatro servidores de cara al usuario (front-end), dos servidores de aplicaciones y dos servidores de base de datos de SQL Server en configuración clúster activo-pasivo para alta disponibilidad. Asimismo, se implementó un balanceador de carga físico para el manejo de solicitudes de los usuarios empleando el algoritmo Round Robin para la distribución de carga.



*Figura 10. Arquitectura de Plataforma SharePoint Server.
Fuente: elaboración propia*

Los componentes de la solución se desarrollaron en la plataforma Microsoft .NET empleando la herramienta Visual Studio 2012 bajo una solución de tipo SharePoint empleando el .Net Framework 3.5, lo cual es el estándar propuesto por Microsoft para realizar extensiones de la plataforma SharePoint Server a la fecha del desarrollo del proyecto. Las extensiones se integran mediante componentes de tipo WSP y rutinas de comando para instalar y activar este tipo de soluciones. Adicionalmente, se cuenta con la herramienta SharePoint Designer para elaborar cambios sobre la interfaz gráfica y administrar plantillas de elementos reutilizables.

El despliegue de estos elementos se realizó en un ambiente de preproducción para realizar una serie de pruebas integrales sobre los componentes desarrollados, luego se hizo el despliegue de forma manual sobre el ambiente de producción. La configuración general del ambiente se realizó con el apoyo y supervisión de las áreas de seguridad de información, redes e infraestructura, administración de servidores y gestión de proyectos del banco, en conjunto con proveedores de desarrollo y gestión de conocimiento para la adecuada implantación.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este proyecto se consideró una población objetivo de casi catorce mil colaboradores, que representan cerca del sesenta por ciento de la población total de colaboradores en el Grupo Económico, debido a que en esta primera etapa es necesario que cuenten con una cuenta de red en el directorio activo y tengan asignado una computadora como herramienta de trabajo. Se tomó como punto de partida que no existe una gestión de conocimiento adecuada en todas las empresas, el medio de comunicación existente es un portal Intranet en algunas de ellas o se emplea correo electrónico y/o publicaciones en paneles de las oficinas.

Del total de colaboradores del Grupo, se analizaron a los que pertenecen al banco, cuyo número de colaboradores es un poco más de siete mil, tienen acceso a una computadora como parte de su labor y se tiene algunas métricas de uso de comunicación mediante un portal Intranet, cuentan con experiencias en proyectos e iniciativas de gestión de conocimiento, y buscan fortalecer la visión del Grupo siendo el piloto para las demás empresas. La observación se realizó durante los primeros seis meses de lanzamiento de la herramienta de red social corporativa evaluando las respuestas a publicaciones que realiza el grupo con respecto a la visión que desean impartir, seguimiento a comunidades y temas de interés, seguimiento a contactos e interacción social.

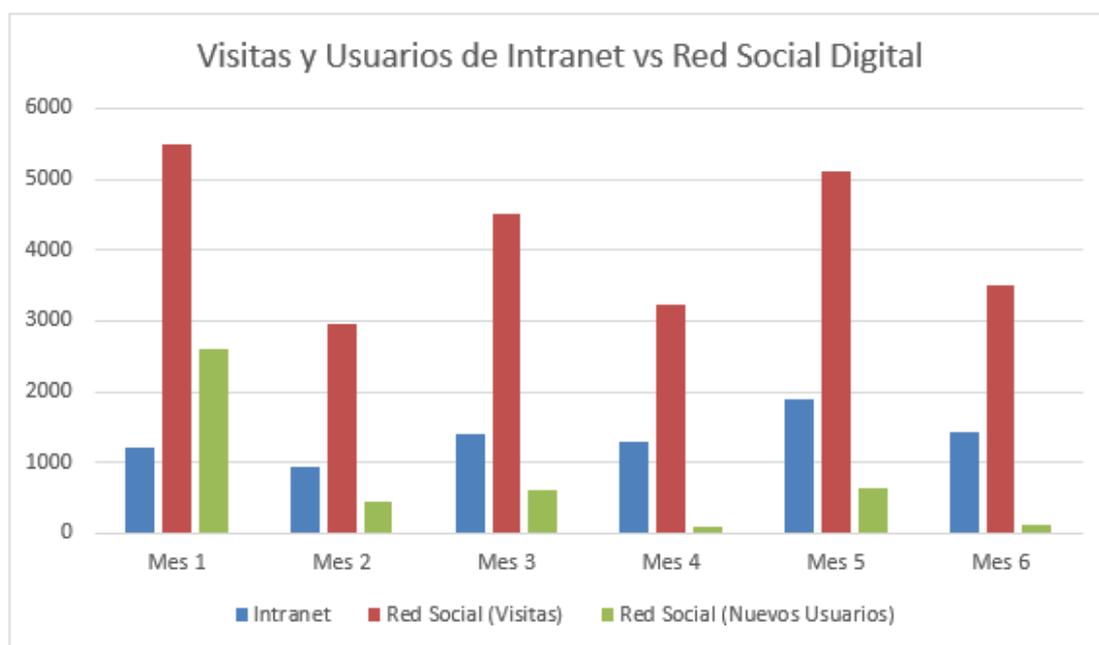
Colaboradores del Grupo Económico	Mayor que 25,000
Población objetivo del proyecto	Mayor que 14,000
Población observada	Mayor que 7,000
Tiempo de observación	6 meses
Muestra de comparación	Intranet 1 año atrás
Mediciones realizadas	Interacción en publicaciones Formación de comunidades Términos de búsqueda Número de seguidores Actualización de perfil social

Tabla 4. Resumen de Parámetros de Estudio

El objetivo del estudio es evaluar si existe una relación entre la gestión de conocimiento y la concertación de la visión compartida. Para esto se observan las

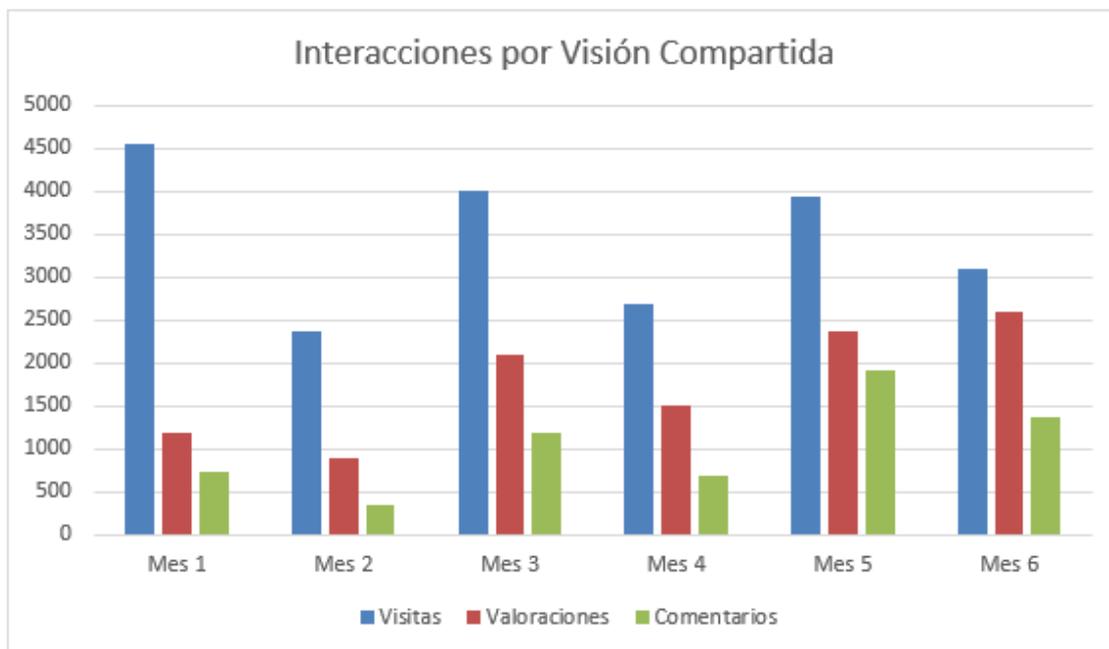
interacciones a publicaciones que se realizan sobre la visión, como visitas, valoraciones y comentarios, y la gestión de conocimiento mediante la interacción en una red social digital, como lo propuesto por Siemens en el 2014 en el Conectivismo, y la creación de conocimiento, según lo propuesto por Nonaka y Takeuchi en 1995, mediante las publicaciones, uso de etiquetas y búsquedas.

Como primera evaluación, se observó el contador de visitas a la Intranet durante el año anterior al proyecto de red social digital. Asimismo, se observó en la red social la cantidad de usuarios nuevos, es decir, que ingresaban por primera vez a la red social en cada periodo evaluado. A continuación, se presenta una gráfica que resume este punto.

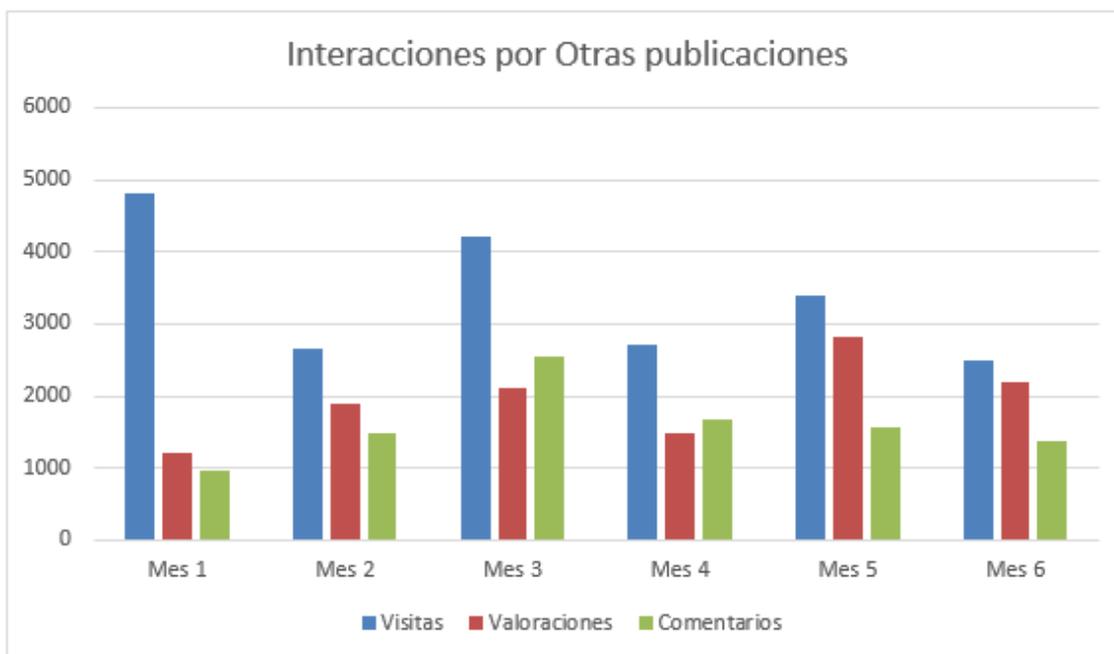


*Figura 11. Visitas y Usuarios en Intranet vs Red Social Digital.
Fuente: elaboración propia*

Como siguiente evaluación, se observó la cantidad de interacciones como vistas, valoraciones y comentarios entre publicaciones sobre la visión compartida y publicaciones de ofertas o promociones que se realizaban mediante la red social digital para atraer y mantener usuarios.



*Figura 12. Interacciones por Publicaciones de Visión Compartida.
Fuente: elaboración propia*



*Figura 13. Interacciones por Otras Publicaciones.
Fuente: elaboración propia*

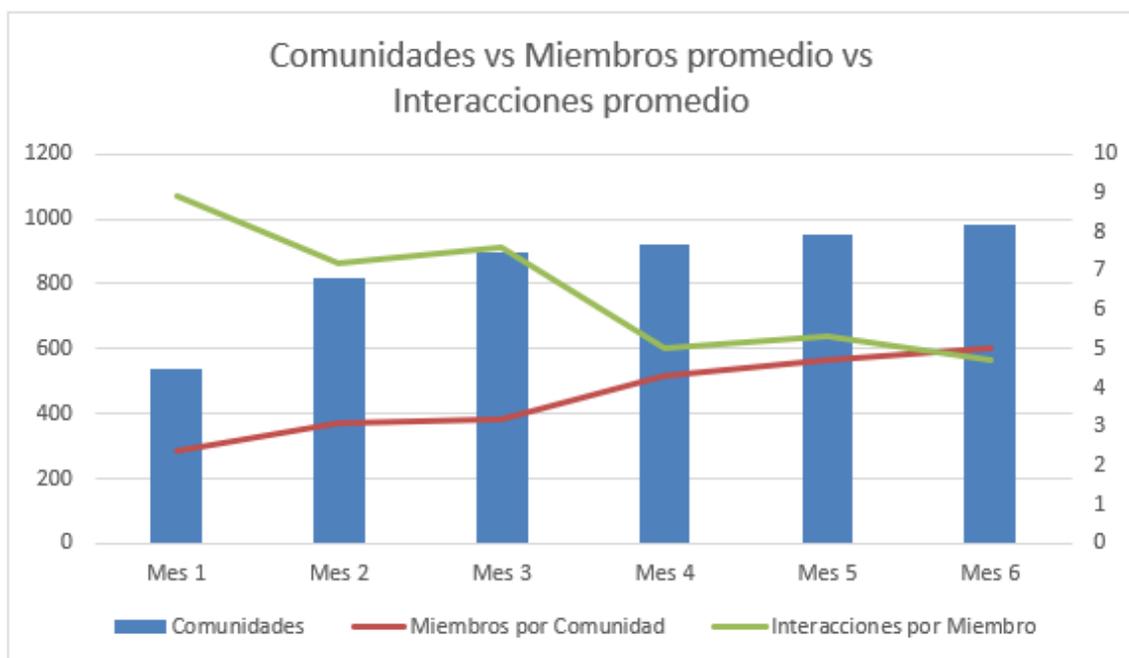
Con respecto a las búsquedas realizadas dentro de la red social digital, se listan a continuación las personas y términos de búsqueda más populares con los datos

acumulados durante el periodo de seguimiento. Por temas de confidencialidad, se cambiaron los nombres de personas por el cargo que ocupa.

Persona o término buscado	Núm. de búsquedas	Etiqueta empleada	Núm. de usos
<i>Gerente Corporativo</i>	3,578	#NuestraVision	5,460
<i>Promociones</i>	2,850	#GreatPlaceToWork	4,891
<i>Red Social Digital</i>	2,391	#Proyectos	4,674
<i>Nuestra visión</i>	1,734	#Juegos	3,986
<i>Gerente Banco</i>	1,569	#EnOficina	3,837

*Tabla 5. Términos de búsqueda y Etiquetas más usadas.
Fuente: elaboración propia*

La gestión de comunidades es un aspecto importante que medir en la teoría de Conectivismo para apoyar la creación de conocimiento dentro de una red social. Lo que se observó durante el seguimiento del proyecto fue la cantidad de comunidades creadas, la cantidad de miembros por comunidad y las interacciones que generaron. A continuación, se presentan cuadros resumen con la información relacionada.



*Figura 14. Número de Comunidades versus Miembros Promedio versus Interacciones Promedio por Miembro.
Fuente: elaboración propia*

Otro indicador que se consideró en el estudio es la cantidad de seguidores que mantienen los colaboradores, de forma que sus publicaciones puedan ser vistas por una mayor audiencia, considerando que con una mayor audiencia puedan retransmitir los valores, cultura y visión que desea la alta gerencia. En este caso, se filtraron los perfiles de gerentes y jefes del banco para poder validar este punto. Se encontraron estos resultados:

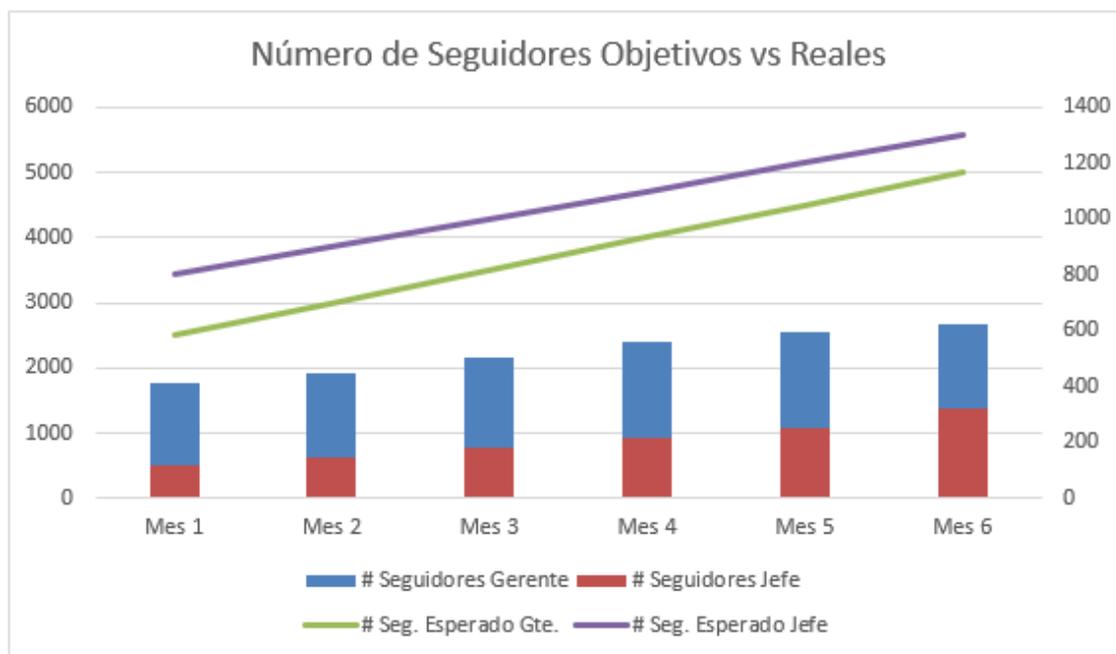


Figura 15. Número de Seguidores Objetivos versus Reales.
Fuente: elaboración propia

En cuanto a las publicaciones e interacciones de los gerentes y jefes, se observó el siguiente cuadro de resumen, considerando el promedio mensual:

	<i>Publicaciones</i>				<i>Interacciones</i>			
	Promedio	Máximo	Mínimo	Meta	Promedio	Máximo	Mínimo	Meta
Mes 1	6.3	12	2	10	8.3	14	4	15
Mes 2	4.5	10	2	10	6.7	10	3	15
Mes 3	6.4	10	3	12	7.7	12	4	20
Mes 4	5.8	11	3	12	8.1	15	4	20
Mes 5	5.4	9	2	12	7.6	12	3	20
Mes 6	6.2	11	2	12	7.9	13	5	20

Tabla 6. Distribución de Publicaciones e Interacciones de Gerentes.
Fuente: elaboración propia

	<i>Publicaciones</i>				<i>Interacciones</i>			
	Promedio	Máximo	Mínimo	Meta	Promedio	Máximo	Mínimo	Meta
<i>Mes 1</i>	3.5	8	2	8	6.5	8	2	12
<i>Mes 2</i>	3.8	6	2	8	5.8	9	3	12
<i>Mes 3</i>	4.1	7	3	10	6.3	8	3	15
<i>Mes 4</i>	3.7	6	3	10	6.7	10	2	15
<i>Mes 5</i>	3.8	6	2	10	5.8	10	4	15
<i>Mes 6</i>	4.1	8	2	10	6.1	12	3	15

*Tabla 7. Distribución de Publicaciones e Interacciones de Jefes.
Fuente: Elaboración propia*

Para analizar la parte financiera del proyecto, se realiza el análisis mediante los indicadores de VAN, TIR y ROI, considerando solamente los costos operativos relacionados a la tecnología como infraestructura, mantenimiento, licencias y especialistas, como se presentan a continuación (expresado en US\$):

Periodo	Inversión	Ahorro en infraestructura	Ahorro en personal	Total Ingresos	Costo Licencias	Flujo Neto
0	500,000					-500,000
1		120,000	25,000	145,000	20,000	125,000
2		120,000	25,000	145,000	20,000	125,000
3		120,000	25,000	145,000	20,000	125,000
4		120,000	25,000	145,000	20,000	125,000
5	75,000	120,000	25,000	145,000	20,000	75,000
6		120,000	25,000	145,000	20,000	125,000
7		120,000	25,000	145,000	20,000	125,000
8		120,000	25,000	145,000	20,000	125,000
9		120,000	25,000	145,000	20,000	125,000
10		120,000	25,000	145,000	20,000	125,000
VAN (US\$)						700,000
TIR						20%

Total ingresos	1,450,000
Total costos	775,000
ROI (US\$)	675,000
ROI (%)	87%

Tabla 8. Evaluación económica de indicadores de rentabilidad.
Fuente: elaboración propia

Conclusiones

En el caso de estudio, se realizó el análisis de las siguientes hipótesis y sus respectivas conclusiones en base a lo presentado anteriormente:

La visión que define la alta dirección de una organización requiere ser refinada conforme se comunica por los distintos niveles en la organización de forma que los colaboradores se puedan sentir identificados y con sus acciones aporten valor a la compañía. En este caso, se esperaba que las interacciones a los comunicados de la visión sean vistos por el ochenta por ciento de los colaboradores (mayor a cinco mil quinientos) y que tengan un mínimo de cincuenta por ciento de los colaboradores objetivo de interacciones entre valoraciones y comentarios (mayor a dos mil quinientos). La mayor cantidad de visualizaciones se dio el primer mes, superando cuatro mil quinientas vistas y la menor cantidad se dio el segundo mes con cerca de dos mil cuatrocientas vistas, en ningún mes se logró superar la meta. Con respecto a las interacciones, solo en los meses tres, cinco y seis se logró superar la meta. Al ser

comparado con otro tipo de publicaciones, como publicidad y promociones, se observa que tampoco superan la meta de visualizaciones, pero en cinco de los seis meses se supera la meta de interacciones, indicando que este tipo de publicaciones tiene una mayor acogida que las publicaciones de visión.

La responsabilidad de los jefes y gerentes en una organización es gestionar el proceso donde la visión emergente, definida por la alta dirección, se convierte en la visión compartida, para lo cual es necesario que cuenten con un perfil de ejemplo y referente de la cultura y valores organizacionales que componen la visión, asimismo, funge de canal de comunicación bidireccional con la alta dirección mientras recibe las percepciones de los colaboradores con respecto a la implantación de la visión. En este punto, se observa que la cantidad de seguidores esperados para los gerentes y jefes no logró ser alcanzado durante los meses de estudio. Al evaluar sus publicaciones e interacciones, se observa que no se logra alcanzar la meta establecida tanto en publicaciones como interacciones, siendo solo algunos de los involucrados los que cubrirían la meta, pero no el promedio de ellos.

En toda iniciativa de mejora e innovación se requiere de una herramienta de tecnologías de información que la soporte, en este caso se implementó una red social digital, con el objetivo de facilitar la gestión de conocimiento y sirve de herramienta para compartir la visión de la alta dirección de forma masiva y con capacidad de medir el impacto en sus colaboradores mediante sus interacciones. Se observó que del total de colaboradores que podían acceder a esta herramienta, se tuvo una acogida de más de setenta por ciento durante el mes de lanzamiento y cerca del cuarenta y dos por ciento como punto más bajo. La expectativa era superar las visitas de la Intranet actual y mantener una población activa en la red social digital de más del setenta por ciento. Lo primero se pudo superar, pero en cuanto a la segunda parte, no se pudo mantener la población activa en el portal.

La relación observada entre la gestión de conocimiento y la implantación de visión compartida se planteó mediante el uso de una red social digital, de forma que la gestión de conocimiento se realiza de forma ágil, con una audiencia amplia y que no requiere de mucho entrenamiento, y se tiene un medio de comunicación bidireccional masivo para compartir la visión. Se observó que la red social digital apoya la gestión de conocimiento al evaluar los resultados de búsqueda, la utilización de etiquetas y la segmentación de temas de interés mediante la gestión de comunidades. Asimismo, puede apoyar la concertación de la visión en la organización mediante su funcionalidad

de publicaciones e interacciones, de forma que se puede comunicar de forma masiva y recibir retroalimentación en un corto plazo. Sin embargo, se requiere de una estrategia de comunicación y refuerzo de la visión por parte de los líderes de la organización para llevar a cabo con éxito la concertación de la visión compartida.

Por lo expuesto hasta el momento, se llega a la conclusión que la implantación de una red social digital no influye de forma significativa en la creación de una visión compartida, mientras que la red social, mediante sus comunidades e interacción entre los colaboradores, sí permite la gestión de conocimiento dentro de la organización.

Recomendaciones

Como recomendaciones se pueden incluir las siguientes:

Para expandir el campo de acción de este tipo de proyectos es necesario identificar la visión que se desea compartir, la cual represente el plan estratégico de la organización y pueda ser medible y alcanzable en el tiempo.

Se considera necesario que la herramienta tecnológica que soporta este tipo de proyectos sea capaz de facilitar el acceso a todos los colaboradores que forman parte de la iniciativa, fomente la colaboración y facilite la gestión de información en todos los niveles. Se empleó en este caso una red social digital por ser un entorno de uso común en la organización estudiada.

El apoyo e involucramiento de la alta dirección es necesaria para poder asegurar el éxito de este tipo de proyectos. Asimismo, la identificación de actores que puedan compartir la visión de forma positiva es vital en la consecución de los objetivos planteados.

Se requiere de una estrategia de comunicación y soporte agresiva que incluya, aparte de la herramienta tecnológica, actividades de los principales referentes e involucrados en la concertación de la visión para que se observe un impacto significativo y se tenga respuesta de los colaboradores de la organización.

REFERENCIAS

- Aarnes, A. (26 de Noviembre de 2010). *Sharepoint 2010 leads the Magic Quadrant for Enterprise Content Management*. Obtenido de SharePoint 247:
<http://sharepoint247.com/sharepoint2010/sharepoint-2010-leads-the-magic-quadrant-for-enterprise-content-management/>
- Abdullah, D. F., & Sofian, S. (2012). The relationship between intellectual capital and corporate performance. (págs. 537-541). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- Alvarado Villaverde, J. A. (28 de Agosto de 2016). *DOrganizacional en Perú*. Obtenido de Modelo de Organización Funcional:
<http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2016/08/modelo-de-organizacion-funcional.html>
- Anaya, E. (1990). *Los Grupos de Poder Económico: un Análisis de la Oligarquía Financiera*. Lima: Horizonte.
- Arano, R., Cano, M., & Olivera, D. (2013). *Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos*. Veracruz: IIESCA - Universidad Veracruzana.
- Bellinger, G. (2004). *Knowledge Management—Emerging Perspectives*. Obtenido de Systems Thinking: <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>
- El-Hattab, A. (19 de Octubre de 2010). *SharePoint is leading Gartner Magic Quadrant for Horizontal Portals*. Obtenido de Microsoft Technet:
<https://blogs.technet.microsoft.com/meacoex/2010/10/19/sharepoint-is-leading-gartner-magic-quadrant-for-horizontal-portals/>
- Fernandez, J. (23 de Marzo de 2008). *Ciclo de Vida de las Organizaciones y Estilos Gerenciales*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/ciclo-de-vida-de-las-organizaciones-y-estilos-gerenciales>
- McAfee, A. P. (2006). *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*. MIT Sloan Management Review.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, T. (30 de Setiembre de 2005). *What is Web 2.0*. Obtenido de O'Reilly:
<https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Poder, R. (30 de Abril de 2015). *Grupo Intercorp - Un liderazgo diferente*. Obtenido de Poder:
<https://poder.pe/2015/04/30/00124-grupo-intercorp-un-liderazgo-diferente/>

Rosado, R. (16 de Enero de 2012). *9 grupos peruanos brillan entre los 50 mayores de la región*.
Obtenido de Gestión: <https://archivo.gestion.pe/noticia/1361614/9-grupos-economicos-peruanos-brillan-entre-50-mayores-region>

Senge, P. M. (2006). *La Quinta Disciplina*. New York: Crown Business.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (2010). *The Fifth Discipline Fieldbook*.
Londres: Nicholas Brealey Publishing.

Siemens, G. (2014). *Connectivism: a learning theory for the digital age*.