



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Medios Sociales en las empresas: cómo influyen en los procesos y cultura organizacional

Autor: Madelaine Busquet

Legajo: 25231

Mentor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

**Medios Sociales en las empresas: cómo influyen en los procesos y
cultura organizacional**

Autor: Madelaine Busquet

Número de Legajo: 25231

Mentor: Roberto Dvoskin

“Si no se transforman y utilizan la tecnología de manera diferente- si no se reinventan, cambian la estructura de su organización; si no hablan sobre la velocidad de la innovación- serán quebrantados”

– John Chambers



Universidad de
San Andrés

Índice

Resumen y Palabras Clave	4
Introducción.....	5
Problemática y Justificación del Estudio	5
Preguntas de Investigación y Objetivos	7
Pregunta de Investigación	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Estrategia Metodológica.....	8
Capítulo 1: Medios Sociales.....	10
Medios Sociales.....	10
Empresas 2.0.....	12
Capítulo 2: Impacto de los Medios Sociales en la Organización.....	13
Riesgos, costos y beneficios de implementar los Medios Sociales Empresariales	13
Beneficios	14
Costos y Riesgos.....	16
Cambios en la estructura organizacional	19
Comunicación.....	19
Colaboración.....	20
Creación de comunidades	22
Participación y compromiso de los empleados	22
Gestión del conocimiento.....	24
Capítulo 3: Caso Cisco.....	26
Introducción	26
Evolución de los medios sociales en Cisco.....	28

El inicio de los medios sociales en Cisco.....	28
El Centro de Excelencia.....	29
Escalabilidad.....	31
De plataforma a ecosistema	33
Transformación digital.....	34
Impacto de los medios sociales en Cisco	36
Fuerza Laboral.....	36
El rol de la gerencia	39
Gestión del cambio	40
Conclusiones.....	42
Anexos	44
Anexo 1: Etapas de maduración de los medios sociales en las organizaciones	44
Anexo 2: Retorno de Inversión por la difusión de las Empresas 2.0	45
Anexo 3: Utilización de los medios sociales en diversas áreas de la organización.....	46
Anexo 4: Utilización de los medios sociales en diversas áreas de la organización.....	47
Anexo 5: Colaboración, uno de los aspectos de los medios sociales más valorados por las compañías	48
Anexo 4: Utilización de los medios sociales en diversas áreas de la organización.....	Error! Bookmark not defined.
Bibliografía	49

Resumen y Palabras Clave

Los medios sociales son herramientas tecnológicas que se utilizan cada vez con mayor frecuencia dentro del ambiente corporativo. En este trabajo se intenta profundizar en la definición de medios sociales y entender su rol dentro del mundo empresarial. Particularmente, se intenta explicar cómo los medios sociales (blogs, proyectos colaborativos, comunidades de contenido, redes sociales, mundos virtuales de juegos, mundos virtuales sociales) influyen en la estructura organizacional.

Para ellos se realizó una investigación exhaustiva sobre las razones por las que las organizaciones implementan estas tecnologías sociales, y los costos y riesgos que conlleva tal acción. Se investigó sobre la utilización de los medios sociales a lo largo de la organización, en diversas áreas y procesos y de la evolución de las mismas. Además se analizó como influye la utilización de los medios sociales en la cultura y estructura organizacional, haciendo foco en los ejes de comunicación; colaboración; creación de comunidades; gestión del conocimiento; y participación y compromiso de los empleados. Se buscó clarificar el impacto que tienen tanto el rol del empleado como el de la gerencia y los requisitos e implicancias que conllevan realizar la implementación de forma integral y estratégica. También se intentó exponer el nuevo rol que tienen los medios sociales en la era digital y frente a los nuevos cambios tecnológicos como la inteligencia artificial.

Finalmente, se buscó un caso de referencia que muestre todos los aspectos analizados en la práctica. Cisco es una empresa líder en tecnología y una de las pioneras en la implementación estratégica de los medios sociales en la organización. A lo largo del caso, se puede ver la evolución de la utilización de estas herramientas a lo largo del tiempo. También permite ver de forma clara los costos y beneficios de implementar estas tecnologías sociales y cómo le permitieron adaptarse al contexto cambiante de la industria tecnológica.

Introducción

Problemática y Justificación del Estudio

Los medios sociales han evolucionado a lo largo de los últimos diez años hasta transformarse en una parte fundamental de nuestras vidas particularmente gracias a la tecnología móvil. Así como impacta en la sociedad, también lo hace en las empresas y herramientas como CRM Social, redes sociales o aplicaciones de mensajería instantánea, hoy forman parte del día a día de las organizaciones. De acuerdo a la consultora Mc Kinsey (Bughin, Chui, & Harrysson, 2016), el uso de las tecnologías sociales dentro de la organización es prácticamente universal e incluso el 80% dice que utiliza las herramientas sociales para uso interno.

La implementación de los medios sociales dentro de la organización va evolucionando conforme a la maduración de la utilización de estas herramientas. En un principio, las empresas suelen incorporar estas tecnologías como medio para generar puntos de contacto con los clientes, y por lo tanto, son utilizadas principalmente en el área de marketing. Como se muestra en el **Anexo 1**, eventualmente se va sumando la utilización de las tecnologías sociales en diversos procesos y áreas a lo largo de toda la organización para generar mayor colaboración e intercambio de conocimientos y finalmente con fines estratégicos (Harrysson, Schoder, & Tavakoli, 2016). Esto se debe a que los medios sociales facilitan la integración y logran “generar innovación y compromiso colaborativo a niveles significativos y medibles para el cumplimiento de los objetivos y estrategia de las compañías (Jadhav , Kamble , & Patil , 2013)

Sin embargo, la implementación de estas tecnologías implica dos cambios fundamentales para la organización. Por un lado hay una transformación en la relación con los grupos interesados (socios, clientes y proveedores) a quienes se les brinda mayor importancia, otorgándoles un rol más proactivo

en la organización. A través de estas herramientas se logra generar una conversación que puede derivar en intercambio de información y, eventualmente, mayor colaboración. Por otro lado, la utilización de estas herramientas tiene un gran impacto en la estructura interna de la organización, eliminando jerarquías y silos para formar organizaciones más dinámicas e interconectadas en donde la colaboración, comunicación e intercambio de información son características fundamentales.

Cómo cualquier disrupción tecnológica, los medios sociales pueden generar grandes ventajas o grandes obstáculos, al punto de eliminar industrias. Gracias a las tecnologías sociales se puede lograr mayor compromiso, participación, escala y conocimiento en la organización; pero, también se corren varios riesgos y obstáculos, cómo resistencia por parte de los empleados.

A pesar del escaso material teórico, particularmente debido a la novedad del uso de los medios sociales en los procesos y como herramienta estratégica para toda la organización; la utilización de esta tecnología como herramienta estratégica es una tendencia persistente que va tomando cada vez mayor fuerza en las organizaciones. Con lo cual, se considera relevante hacer una investigación respecto al fenómeno de los medios sociales en las empresas, haciendo foco en las implicancias que tiene su implementación en la estructura interna de la organización. Para ellos, es necesario definir qué cómo se implementan los medios sociales en las organizaciones y determinar cuáles son las razones principales para su implementación. Además, es preciso determinar cómo se ve afectada la organización con la evolución de la implementación de estas herramientas. Finalmente, se buscará identificar cuáles son los principales riesgos y obstáculos para implementarlo y analizar las tendencias que se esperan para este tipo de tecnologías en el ámbito empresarial.

Preguntas de Investigación y Objetivos

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los efectos de la implementación de los medios sociales en la estructura organizacional?

Objetivo General

Identificar cómo la implementación de los medios sociales afecta la estructura organizacional.

Objetivos Específicos

- Definir cómo se implementan los medios sociales en las organizaciones
- Determinar cuáles son las razones principales para su implementación
- Identificar cuáles son los principales riesgos y obstáculos para implementarlo
- Precisar cómo se ve afectada la organización con la implementación de los medios sociales
- Analizar las tendencias que se esperan para este tipo de tecnologías en el ámbito empresarial

Estrategia Metodológica

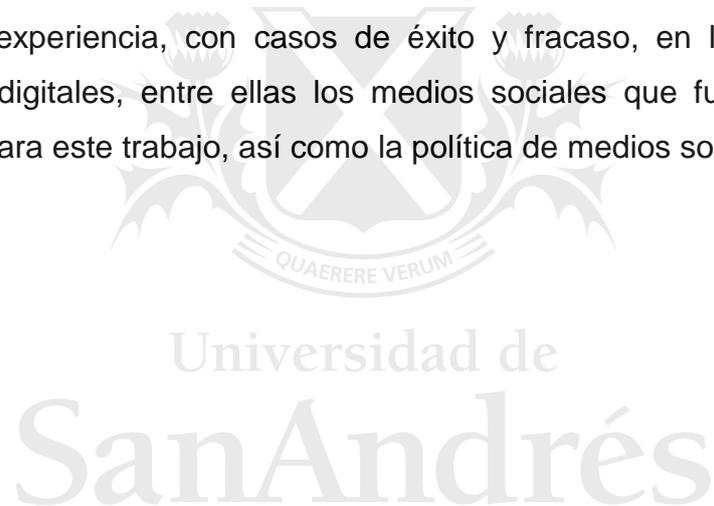
La presente investigación es de carácter descriptivo ya que el objetivo es especificar las propiedades y características importantes de los medios sociales dentro de las organizaciones y para ellos se recolectan y evalúan datos sobre los diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar, 2010, pág. 80). A pesar de la escasez de material teórico respecto a la implementación de los medios sociales como herramientas estratégicas y su impacto dentro de la organización, por la novedad de la temática, en este estudio se intentará mostrar con precisión la dimensión de este fenómeno.

Para desarrollar la investigación del tipo descriptivo que se busca realizar, se intentará definir causas y consecuencias de la implementación de los medios sociales en las organizaciones y sus variables más relevantes; se efectuará un análisis cualitativo sobre los efectos en la estructura de la organización y cuantitativo respecto a los resultados obtenidos con relación a las empresas que no incorporan los medios sociales en sus procesos. Para ello, se utilizaron información de secundarias como artículos de revistas; papers; libros; videos y conferencias. Finalmente se utilizaron reportes e informes de consultoras especializadas en el tema y sitios web como McKinsey y documentos de Cisco.

La realización de la investigación es además complementada por un estudio de caso ya que ha sido destacada su especial idoneidad para analizar situaciones en las que se conoce poco sobre el evento investigado (Pulido & Toledano Garrido, 2007, pág. 147). Se analizó la implementación de los medios sociales por la compañía tecnológica Cisco, debido a su relevancia en el mercado tecnológico y a que fue una de las pioneras en la implementación de estas tecnologías. El estudio es sobre un único caso de modo de facilitar la comprensión de la problemática a través de un objeto de estudio específico. En el caso Cisco se pueden observar de manera clara los costos y beneficios de utilizar los medios sociales de forma estratégica en una organización, la

implementación de mejores prácticas y cómo va madurando el uso de estas tecnologías a lo largo del tiempo. En síntesis, se busca la particularización y la unicidad del caso como herramienta para poder entender y observar el fenómeno estudiado.

Para construir el caso se utilizaron fuentes secundarias. En primer lugar, se acudió a la página oficial de la empresa y páginas web como Google Finance y Wikipedia para comprender el estado actual de la compañía. Luego se utilizaron artículos de revistas, papers, libros, entrevistas y conferencias para descifrar como se implementaron los medios sociales en Cisco y el impacto que tuvo en la organización. Sumado a esto, cómo Cisco busca posicionarse como socio de sus clientes y acompañarlos en su transformación digital tomando el rol de “profesor” presenta en su página web varios documentos que muestran su experiencia, con casos de éxito y fracaso, en la incursión de innovaciones digitales, entre ellas los medios sociales que fueron sumados cómo fuente para este trabajo, así como la política de medios sociales.



Capítulo 1: Medios Sociales

Medios Sociales

Kaplan y Hainlem (2009, pág. 61) definen a los “medios sociales” como un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario. Sumado a esto Baran y Galka (2013, pág. 325) desarrollan que los medios sociales permiten un entorno de colaboración en línea, donde el contenido es creado, publicado, mejorado, descubierto, consumido y compartido.

Los medios sociales incluyen varias tecnologías como mensajería instantánea; correos electrónicos; contenido multimedia, VoIP, entre otras. Además algunas de estas herramientas permiten la integración de varias aplicaciones en una misma plataforma (Jadhav, et al., 2013). De este modo, los medios sociales facilitan el intercambio de contenido y la colaboración en masa (Bradley & Mc Donald, 2012).

Por otra parte, Kaplan y Hainlem (2009) categorizan los medios sociales en seis grupos:

- Proyectos Colaborativos: se basan en la idea de que el trabajo en conjunto genera mayor beneficio que el esfuerzo individual. De este modo, permiten la creación simultánea de contenido a través de “wikis”, es decir páginas de internet que permiten agregar, remover o intercambiar textos, como es en el caso de Wikipedia; o “marcadores sociales” que facilitan la colección grupal y puntuación de links o contenido multimedia como se observa en Evernote.

- Blogs: son equivalentes a las páginas web personales ya que suelen ser administrados por una persona, describen experiencias de vida del autor en un área específica y mostrar entradas con orden cronológico inverso. Sin embargo, hay interacción con otros usuarios a través de comentarios.
- Comunidades de Contenidos: el principal objetivo es compartir contenido multimedia entre usuarios (textos, imágenes, videos, presentaciones, etc.) Desde el punto de vista empresarial, los ejemplos más comunes son Slideshare, Prezi, One Drive y Google Drive.
- Redes Sociales: herramientas que, a través de la creación de perfiles personales, permiten a los usuarios conectarse entre sí con cualquier tipo de información y contenido multimedia. Adicionalmente, está la posibilidad de comunicarse por vía de correos electrónicos o mensajes instantáneos. Las empresas utilizan tanto las redes sociales públicas (Twitter y LinkedIn) cómo las redes sociales empresariales (Yammer o Workplace) con fines corporativos.
- Mundos virtuales de juego: plataformas que replican un ambiente tridimensional en el que los usuarios pueden interactuar en forma de avatares personalizados. Por su popularidad, estos medios son utilizados muchas veces como puntos de contacto con los clientes a través de campañas publicitarias.
- Mundos virtuales sociales: son similares a los mundos virtuales de juego, pero a diferencia de ellos no hay reglas que limiten las posibles interacciones entre ellos.

Por naturaleza, los medios sociales facilitan la comunicación y colaboración, lo que le permite a las organizaciones utilizar la información colectiva, creatividad y pasión de empleados, clientes o grupos interesados en la organización de manera provechosa. Estas aplicaciones ayudan a las empresas a mejorar su productividad a lo largo de toda la cadena de valor. En consecuencia, las tecnologías sociales transforman la manera en que las organizaciones desarrollan sus procesos y generan valor (Weinberg, de Ruyter, Dellarocas, Buck, & Keeling, 2013)

Empresas 2.0

Estas tecnologías aparecieron por primera vez a principios del 2000, con el lanzamiento de las tecnologías Web 2.0 como herramientas de colaboración. Sin embargo, hacia mediados de 2000, las organizaciones comenzaron a interesarse en los Medios Sociales Empresariales cómo herramientas para mejorar su desempeño y proporcionar mayores colaboraciones empresariales. De este modo, surgen herramientas como Yammer y SharePoint de Microsoft, que son sistemas de softwares colaborativos con una plataforma de redes sociales empresariales (Kumar, Loonam, Allen, & Sawyer, 2016)

Finalmente, hacia 2006, en su artículo “Enterprise 2.0 The Dawn of Emergent Collaboration” McAfee utiliza por primera vez el término “Empresas 2.0” que rápidamente fue incorporado dentro del lenguaje empresarial. Si bien en ese documento ya se esboza una primera definición, el término se ha ido modificando. Actualmente se utiliza el término “Empresas 2.0” para referirse al uso de plataformas de software social emergentes dentro de las compañías, o entre compañías y sus socios o clientes (Mc Afee, 2018). Estas tecnologías combinan aplicaciones de medios sociales con herramientas de analytics y cloud computing y son utilizadas por las organizaciones con fines estratégicos (Trimi & Galanxhi, 2014). Los términos “Medios Sociales Empresariales” y “Sistemas sociales empresariales”, entre otros, también son utilizados para hacer referencia a estas tecnologías sociales.

Capítulo 2: Impacto de los Medios Sociales en la Organización

Riesgos, costos y beneficios de implementar los Medios Sociales Empresariales

Hoy en día el uso de medios sociales dentro de la organización es prácticamente universal. En una encuesta realizada por Mc Kinsey (Bughin, et al. 2016), 93% de las compañías encuestadas contestaron que utilizaban al menos una de estas herramientas, y 74% contestó que los medios sociales estaban integrados en el trabajo de sus empleados. Como se observa en el **Anexo 3**, es cada vez más común que los medios sociales empresariales sean incorporados en diversos procesos de la cadena de valor. Si bien las áreas y procesos en donde los medios sociales son utilizados para generar contactos con el cliente, como atención al cliente, siguen siendo los más desarrollados; las áreas de innovación, producción y contratación fueron las que presentaron mayor crecimiento en los últimos años, véase **Anexo 4**. (Bughin, Chui, & Harryson, 2017)

Desde el comienzo, las empresas reconocieron el potencial de los medios sociales para aprovechar la creatividad y capacidad de los stakeholders, impulsar la efectividad organizacional y mejorar la dirección estratégica. Sin embargo, también se encontraron con que la difusión de los medios sociales a lo largo de la organización requiere tiempo para sobrellevar la resistencia cultural y absorber las lecciones de los éxitos y fracasos. Después de todo, buscar derrumbar las paredes organizacionales e instalar mentalidades más colaborativas genera conflicto (Harrysson, et al., 2016). Por lo tanto, en este trabajo se profundizará en los riesgos, costos y beneficios que surgen a partir de emplear estas plataformas en la organización.

Beneficios

Ya hacia 2015, McKinsey (Bughin J. , 2015) desarrollaba que las Empresas 2.0 generaban gran rentabilidad, y que incluso el uso incremental de estas herramientas podían resultar en un aumento del valor agregado por cada tecnología, véase el **Anexo 2**. De hecho, utilizar un segundo medio social duplicaba el valor agregado y, de acuerdo con la consultora, las compañías identificadas como usuarios avanzados presentaban un incremental del 5 por ciento de valor agregado en 2010 y hasta un 6,5 por ciento en 2014. Pero, ¿a qué se debe esta rentabilidad?

En primer lugar, la información tecnológica se ha convertido en el símbolo de los proyectos colaborativos. Las empresas 2.0 son un gran ejemplo de ello, ya que proveen una manera fácil y efectiva de implementar este tipo de proyectos al conectar empleados a lo largo de las organizaciones y hacer posible el trabajo en conjunto entre diversos departamentos. Los Medios Sociales Empresariales aumentan la agilidad al permitir a los empleados compartir ideas y sugerencias, accionar y generar oportunidades. Las tareas y procesos individuales son desglosados y aumenta la productividad por mayor comunicación y colaboración al igual que la satisfacción de los empleados (Trimi & Galanxhi, 2014).

Las Empresas 2.0 se caracterizan por su interoperabilidad, colaboración, e intercambio información focalizada en el usuario, dando lugar a una participación más enriquecida y de mayor alcance (Trimi & Galanxhi, 2014, pág. 408). Estas pueden ser utilizadas como herramientas para lidiar con los desafíos de coordinación, comunicación y colaboración en un contexto en donde las empresas se encuentran cada vez más dispersas globalmente (Oracle Corporation, 2013). Los Sistemas Sociales Empresariales buscan integrar las diversas áreas de la organización con el propósito de generar innovación y compromiso colaborativo a niveles significativos y medibles para el cumplimiento de los objetivos y estrategia de la organización (Jadhav , et al., 2013). De este modo, rompen con los silos internos de la organización empresarial y generan nuevas oportunidades para la empresa (Trimi & Galanxhi, 2014). Los silos organizacionales surgen cuando distintas áreas,

departamentos o unidades de negocio de una misma compañía tienen un mínimo contacto con el resto de la compañía respondiendo únicamente a las instrucciones de sus superiores. Por los silos, las organizaciones pierden agilidad y son más lentas en la toma de decisiones ya dificultan el intercambio de información y necesitan la respuesta de los superiores para cualquier acciones, además de generar duplicidad de tareas, entre otras ineficiencias (Escuela Europea de Management, 2016).

Por otra parte, las herramientas sociales desempeñan un rol crítico a la hora de utilizar la tecnología para impulsar cambios organizacionales ya que la utilización de las tecnologías sociales facilita a las compañías en sus procesos de digitalización, según la consultora McKinsey (Bughin, et al., 2016). Cuando son utilizadas junto con tecnologías que combinan datos obtenidos por las herramientas sociales junto con información de otras fuentes, como los sistemas ERP, las empresas 2.0 proporcionan a las organizaciones una visión unificada de sus operaciones y facilita la colaboración, fomentando mejoras (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2014). Además, a diferencia de otras tecnologías, los Sistemas Sociales Empresariales requieren poca inversión en implementación y entrenamiento para ser utilizados. Estas aplicaciones no suelen imponerse sobre los usuarios o sus preconcepciones sobre los procesos de negocio, rendimiento o estructura y suelen ser compatibles con tecnologías más antiguas (Trimi & Galanxhi, 2014).

Los Sistemas Sociales Empresariales impactan también en el modo en que los empleados se involucran con su trabajo y por ende en su conducta. Estas tecnologías facilitan la dimensión “social” al compromiso hacia los procesos organizacionales es decir, influyen en el sentido de pertenencia de los empleados dentro de la empresa. Por lo tanto, su introducción exitosa permite explotar mayor valor de sus operaciones organizacionales y crear nuevos modelos de negocio que reconfiguren la cadena de valor y ofrezcan nuevas ventajas competitivas (Kumar, et al., 2016, pág 98).

En síntesis, la utilización de las tecnologías sociales está asociada con resultados positivos dentro de la organización: satisfacción laboral, compromiso organizacional, mayor moral y tasas de retención más alta, comportamiento

innovador y rendimiento laboral. Estas herramientas pueden ser usadas por los empleados para compartir su pasión por el trabajo, documentar y organizar ideas y prácticas laborales, y comprometer a otros dentro y fuera de la organización (Trimi & Galanxhi, 2014). Si se utiliza efectivamente, las empresas 2.0 generan contenido de calidad: accesible fácil de encontrar, integrado, preciso, fiable, compatible, atractivo visualmente y valioso para los empleados. Además generan compromiso gracias a diálogos abiertos, retroalimentación y críticas facilitados por estas herramientas que invitan a la interacción y visibilidad entre empleados a distintos niveles organizacionales (Trimi & Galanxhi, 2014, pág. 409).

Costos y Riesgos

La disponibilidad de una herramienta, y que sea de bajo costo, no implica necesariamente que las organizaciones puedan y deban usarlas. Si bien muchas organizaciones se han embarcado en el viaje de las Empresas 2.0, no todas lo han logrado de manera exitosa (Trimi & Galanxhi, 2014). Incluso muchas empresas en donde están disponibles, estas tecnologías no son utilizadas.

Al ser una disrupción tecnológica los medios sociales puede generar muchas oportunidades pero también acarrear riesgos respecto a la marca/reputación y respecto a aspectos legales o regulatorios, de seguridad y privacidad (Lunceford & Toussaint, 2014, pág. 1). Además, en un reporte de la consultora Deloitte (Lunceford & Toussaint, 2014) se explica que se sufre el riesgo de que las estrategias de las iniciativas sociales no concuerden con los objetivos estratégicos de la organización. Esta falta de alineamiento puede ser perjudicial para la empresa debido a inversiones innecesarias, desperdicio de recursos o falta de un mensaje coherente hacia los clientes. En otras palabras, si no se planea previamente cómo la estrategia social se conecta y alinea con la estrategia organizacional se corre el riesgo de tener una serie de proyectos tácticos con una trayectoria insostenible en el tiempo (Oracle Corporation, 2013).

Por otra parte, los Sistemas Sociales Empresariales son más efectivos en empresas con estructuras organizacionales más flexibles en donde hay mayor interacción entre la gerencia y los empleados, y donde la innovación y la prestación de servicios sea más influenciable (Weinberg, et al., 2013). Esto se debe en parte a que el uso de estas tecnologías no puede ser forzado y la participación debe ser voluntaria para que el empleado contribuya (Trimi & Galanxhi, 2014). Por lo tanto, para que las empresas se vean beneficiadas de la sabiduría de las masas, los empleados deben sentirse psicológicamente seguros de compartir sus opiniones, ya sean positivas o negativas (Sharma & Bhatnagar, 2016). Para poder fomentar la utilización efectiva de los Medios Sociales Empresariales las empresas deben empoderar a los usuarios y desarrollar estructuras laborales que apoyen las dinámicas colaborativas de abajo hacia arriba. Las organizaciones deben encontrar maneras para que los empleados se comprometan a utilizar los Medios Sociales Empresariales para responder a sus necesidades así como las de la organización. Para ello, no sólo la organización debe verse beneficiada por estas tecnologías, los empleados también deben ser conscientes de los resultados para que la implementación sea exitosa. Cuanto mayor sea la convergencia del valor/beneficio percibido por los empleados, mayor va a ser la efectividad de la adopción de estas herramientas (Trimi & Galanxhi, 2014).

Adicionalmente, el rol de la gerencia es fundamental para la difusión de las Empresas 2.0. Los directivos deben mostrar su apoyo y dar el ejemplo a la hora de implementar estas tecnologías sociales. Es de suma importancia que los roles más altos de la gerencia crean y comprendan los beneficios de los Medios Sociales Empresariales y que utilicen estas herramientas. Si no, es difícil que puedan convencer y motivar a los empleados para que lo hagan (Trimi & Galanxhi, 2014).

Finalmente, a medida que va evolucionando la implementación de los medios sociales, y las herramientas sociales van trascendiendo los procesos y funciones a lo largo de toda la organización, puede surgir una superposición o discrepancia entre las diferentes plataformas tecnológicas en diversas áreas. Esto puede generar disparidad entre las capacidades de los empleados para la

utilización de las herramientas sociales en diferentes áreas, diferencias en los parámetros y medidas de utilidad y dificultades de ciertas áreas/ empleados para determinada información (Bughin, et al., 2016)

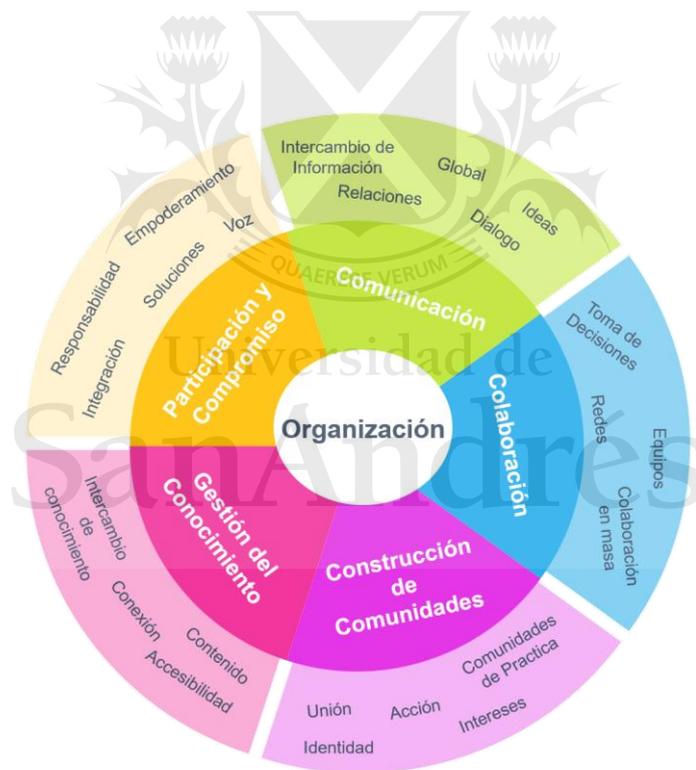


Universidad de
San Andrés

Cambios en la organización

Al margen de los costos y beneficios específicos que los medios sociales pueden generar para las empresas, no caben dudas que estas tecnologías provocan cambios en la organización (Bughin, et al., 2016).

En base al material analizado, se distinguió que los medios sociales empresariales influyen principalmente cinco aspectos: comunicación; colaboración; compromiso y participación; construcción de comunidades; y, gestión del conocimiento de las organizaciones.



Comunicación

De acuerdo con el reporte de McKinsey (Bughin, et al., 2016), el mayor beneficio percibido por las empresas sobre las herramientas sociales dentro de la organización es una mejora en la comunicación interna. Se espera que en los próximos años estas herramientas generen cambios profundos en la organización al posibilitar una mejor comunicación. De hecho, en el reporte se

desarrolla que dos tercios de los ejecutivos entrevistados consideran que la comunicación va a mejorar y que la mitad espera que el trabajo sea más fluido, es decir basado en proyectos, gracias a estas herramientas.

Las Empresas 2.0 posibilitan una mejor comunicación entre los miembros de las empresas al facilitar el intercambio información y habilitar a los empleados a compartir experiencias de manera informal, continua y conveniente. Sumado a esto, los Sistemas Sociales Empresariales cambiaron radicalmente la comunicación organizacional a través de las fronteras. Cómo estas tecnologías requieren de poco contacto directo entre los individuos, permite conexiones globales y transparentes de manera efectiva y a bajo costo (Kumar, et al., 2016).

Si son utilizadas de manera efectiva, estas tecnologías se convierten en un medio para lograr un dialogo abierto dentro de la organización y en consecuencia dan espacio a las críticas y la retroalimentación e invita a la interacción y comunicación (Trimi & Galanxhi, 2014). Asimismo, al favorecer la comunicación, las Sistemas Sociales Empresariales estimulan el aporte de ideas y sugerencias. De este modo, se logran estrategias más efectivas ya que la abundancia de ideas permite toma de decisiones con mayor solidez y rapidez (Kumar, et al., 2016).

Colaboración

A partir de 2010, con el surgimiento de plataformas cómo Chatter y Yammer para conectar a los empleados entre sí, emerge un enfoque más colaborativo respecto a la implantación de los medios sociales dentro de la organización. De hecho, en 2010, 75% de los ejecutivos entrevistados en estas etapas declaraban utilizar las tecnologías sociales para estimular la colaboración, recolectar insights o gestionar de manera sistemática el conocimiento dentro de la organización (Harrysson, Schoder, & Tavakoli, 2016). Cómo se desarrolla en el **Anexo 5**, actualmente la colaboración sigue siendo uno de los principales beneficios de las tecnologías sociales para las empresas de acuerdo al reporte

“How social tools can reshape the organization” de la consultora Mc Kinsey (Bughin, et al., 2016).

Las Empresas 2.0 estimulan a la colaboración gracias a su arquitectura democrática que fomenta el intercambio de ideas, promueve mayor sentido de comunidad y pertenencia y aumenta el nivel de confianza de los usuarios. Estas herramientas ayudan a generar redes y equipos a lo largo de la organización e incluso entre la organización, sus empleados y los grupos interesados (Trimi & Galanxhi, 2014). Adicionalmente, al facilitar el trabajo el trabajo a través de distancias y a pesar las diferencias horarias, los Medios Sociales Empresariales permiten la colaboración de integrantes dentro de la organización que se encuentren en diversos lugares a lo largo del globo, logrando ahorrar tiempos y reducir costos de transporte (Kumar et al., 2016).

Por otra parte, los sistemas sociales empresariales posibilitan la colaboración en masas que permite desarrollar la inteligencia colectiva; localizar el talento, por ejemplo a través del crowdsourcing; y cultivar el interés, por ejemplo a través de las comunidades. Al facilitar la colaboración en masas los medios sociales le permiten a las organizaciones aprovechar productivamente el conocimiento, talento, innovación y energía de grandes grupos de persona (Bradley & Mc Donald, 2012).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que para que su implementación sea efectiva, las tecnologías colaborativas requieren que los participantes tengan objetivos en común y que aborden de manera coordinada el cumplimiento de las tareas (Kumar, et al., 2016). Si estas tecnologías no se implementa de una manera organizada, por más que la utilice un amplio número de personas, el resultado será pobre: una estructura inadecuada, contenido inconsistente y una navegación poco intuitiva (Tchape & Wilcox , 2016, pág. 12).

Hoy en día, hay una nueva generación de tecnologías colaborativas basadas en la nube y diseñadas para lograr interacciones a tiempo real, entre otras funciones. Si bien todavía son pocas las empresas que las utilizan, estas reportan tener mayores beneficios que el promedio. No obstante, es importante

destacar que estas suelen ser organizaciones con medios sociales más integrados al trabajo cotidiano de sus empleados que el promedio y suelen incorporar estas tecnologías dentro de procesos internos como investigación y desarrollo (Bughin, et al. 2016)

Creación de comunidades

Al estimular la construcción de comunidades, los Medios Sociales Empresariales ofrecen a los empleados un contorno en donde unirse y conectarse para compartir intereses, conocimiento, talento y experiencia de todos los que forman parte de la cadena de valor con la finalidad de obtener resultados superiores a los que podría obtener utilizando los procesos tradicionales o por medio de la colaboración de grupo más pequeños (Bradley & Mc Donald, 2012). De este modo, las empresas 2.0 facilitan el desarrollo o la mejora de las relaciones entre empleados con intereses similares a lo largo de las organizaciones, y por lo tanto fortalecer tanto a las comunidades en línea como fuera de ella (Trimi & Galanxhi, 2014).

Por un lado, estas herramientas crean un sentido de comunidad dándole forma a la identidad de los empleados, que luego ayuda a la hora de crear equipos y proyectos con integrantes de diversas partes de la organización (Trimi & Galanxhi, 2014). Por el otro, las comunidades de práctica puede ayudar a sentir y reaccionar más rápidamente los cambios en el funcionamiento, es decir evaluar más fácilmente lo que está funcionando y lo que no; y determinar cómo responder e influir en los resultados. Implicar una comunidad no solo aporta mejor inteligencia y toma de decisiones, también fomenta la adopción más rápida de cambios al estar la comunidad involucrada e interesada en el trabajo (Bradley & McDonald, 2012).

Participación y compromiso de los empleados

Desde un principio las Empresas 2.0 impactan en la manera en que los empleados sociabilizan en la organización ya que facilita integrarlos durante el

proceso de ingreso. Luego, les permite compartir y diseminar nuevas ideas y soluciones para problemas existentes y encontrar de manera rápida y efectiva a la persona adecuada para resolver dicho problema, e involucrar a un gran número de personas para la toma de decisiones. De este modo, los Medios Sociales Empresariales fomentan el compromiso de los empleados al empoderarlos y permitirles conectarse con otras personas a lo largo de la organización y expandir sus redes de contactos (Sharma & Bhatnagar, 2016, pág. 16)

Asimismo, al darles voz a aquellos empleados que tal vez de otro modo no la hubieran tenido, los medios sociales empresariales aplanan las estructuras organizacionales. Al tener una voz dentro de la empresa y participar en la toma de decisiones, los empleados se ven obligados a tomar un rol activo, generando empoderamiento y compromiso (Trimi & Galanxhi, 2014). Es necesario estimular el compromiso laboral, porque cuando los empleados están comprometidos, se ven a sí mismos como parte de la organización y cobran interés por el futuro y éxito de la misma. La fuerza laboral comprometida tiene mayor participación y efectividad, es más productiva, innovadora y rentable para la empresa (Trimi & Galanxhi, 2014).

Por otra parte, hay que destacar que para que los Sistemas Sociales Empresariales sean fructíferos las organizaciones deben tener una cultura en donde los empleados sientan que sus voces son escuchadas, valoradas y que van a generar una respuesta. Además los empleados se tienen que sentir seguros de poder compartí sus opiniones ya sean positivas o negativas. Por lo tanto, el compromiso de los empleados para hacia estas plataformas depende fuertemente en los niveles de incentivo y apoyo de la organización para con estas tecnologías (Sharma & Bhatnagar, 2016).

Las empresas pueden aumentar la participación de los Medios Sociales Empresariales al convencer a los empleados que la organización quiere de manera genuina que ellos compartan y colaboren; al permitir conversaciones y relaciones informales entre empleados; y al definir de forma clara que es apropiado y que no en la utilización de estas aplicaciones (Sharma & Bhatnagar, 2016).

Gestión del conocimiento

Cada vez más, los medios sociales son implementados por las organizaciones cómo sistemas de gestión del conocimiento. Estas herramientas facilitan el intercambio de información lo que incrementa las posibilidades de aumentar el intercambio de conocimiento dentro de la organización y de este modo ser más productivos (Oostervink , Agterberg, & Huysma, 2016). En este trabajo se entiende por “gestión del conocimiento” al proceso por el cual el conocimiento es generado, adquirido, comunicado, compartido, aplicado y gestionado dentro de la organización de manera efectiva (Trimi & Galanxhi, 2014, pág. 410).

Los Medios Sociales Empresariales contribuyen a la gestión del conocimiento de varias formas. En primer lugar, estas tecnologías permiten buscar, vincular, producir, taggear, extender y remarcar contenido por cualquier integrante de la organización de una manera simple, exhaustiva y democrática (Trimi & Galanxhi, 2014, pág. 411). También, proveen a las organizaciones con herramientas y mecanismos para archivar el conocimiento de un modo tal que después sea de fácil acceso para un público más amplio (Tchape & Wilcox , 2016). Asimismo, al estimular la creación de comunidades de práctica las empresas 2.0 contribuyen a la generación de conocimiento (Tchape & Wilcox , 2016) y ayudan a prevenir silos de conocimiento. Los medios sociales son unas de las aplicaciones más democráticas de gestión de conocimiento. Incluso, las empresas 2.0 facilitan el intercambio de conocimiento masivo, al brindar un contexto más dinámico y colaborativo en donde la información es pública (Trimi & Galanxhi, 2014, pág. 411).

Adicionalmente, las empresas 2.0 contribuyen a la gestión del conocimiento al permitirle a los usuarios conectarse entre sí; ser notificados cuando surge nuevos posts, comunicaciones, etc. de temas que les resulten interesantes; les permite elegir y suscribirse a diversos grupos y fuentes de información que consideren relevantes; les brinda visibilidad lo que facilita la construcción de una red de contactos y de información más efectiva; y permite que el conocimiento sea dinámico ya que la información puede modificarse constantemente (Oostervink , Agterberg, & Huysma, 2016).

No obstante, si bien los medios sociales empresariales pueden facilitar el intercambio de conocimiento, también puede dificultar este proceso. Por ejemplo, si bien estimula a los empleados a compartir conversaciones e información que generen conocimiento, también los obliga a ser más cuidadosos con aquella información que comparten y el modo en que lo hacen y a estar alertas a la subjetividad de las contribuciones de los diversos usuarios de estas plataformas (Oostervink, et al., 2016)



Universidad de
San Andrés

Capítulo 3: Caso Cisco

Introducción

Cisco Systems, Inc. (NASDAQ: CSCO) es una compañía multinacional de tecnología estadounidense que desarrolla, fabrica y vende hardware de red, equipos de telecomunicaciones y otros servicios y productos tecnológicos. De hecho, Cisco es la compañía de redes más grande del mundo (Wikipedia, 2018) Hacia octubre de 2018, presentó ingresos de 13,07 miles de millones de dólares (Google Finance, 2018)

La visión y estrategia de la líder mundial en TI es convertirse en el principal socio comercial estratégico de sus clientes mediante la entrega de redes inteligentes y tecnología, y arquitecturas comerciales basadas en productos integrados, servicios y plataformas de software (Holloman, 2013). A través de sus numerosas filiales adquiridas, tales como OpenDNS, WebEx, Jabber y Jasper, Cisco se especializa en mercados tecnológicos específicos, como Internet of Things (IoT), seguridad de dominio y gestión energética (Wikipedia, 2018).

La estrategia de medios sociales de Cisco se basa en estimular el compromiso hacia la compañía al capacitar a sus empleados, clientes, socios, accionistas y al público para que interactúen con Cisco y entre ellos de una manera abierta y transparente. Por un lado, la compañía utiliza los medios sociales para escuchar y responder con los clientes, compartir el liderazgo de los problemas y retos comerciales y ofrecer asistencia y soporte. Por el otro, la organización fomenta el uso de los medios sociales por parte de sus empleados y proporciona la infraestructura, herramientas, directrices y mejores prácticas necesarias para ayudar a ampliar y profundizar el conocimiento de medios sociales y el nivel de comodidad dentro de la empresa (Holloman, 2013). En este trabajo se hará hincapié en el segundo aspecto.

Hoy en día, Cisco es una organización ejemplar en la utilización de medios sociales dentro de la empresa, pero no siempre fue así. El proceso para convertir la utilización interna de medios sociales en un aspecto estratégico fue largo y exhaustivo, que aún hoy en día continua. En este trabajo se intentará mostrar la evolución de la estrategia de medios sociales en Cisco, así como los aspectos claves de la implementación efectiva de estas tecnologías dentro de la organización.



Universidad de
San Andrés

Evolución de los medios sociales en Cisco

El inicio de los medios sociales en Cisco

La llegada de los medios sociales, como wikis y blogs, comenzó a cambiar la forma en que se compartía contenido en el mundo y esto generó un gran atractivo para los empleados de Cisco, muchos de los cuales los habían usado y habían visto su valor fuera del trabajo. Estos empleados querían utilizar las herramientas Web 2.0 en el trabajo para compartir información y contenido internamente y mejorar su productividad laboral (Cisco Systems, Inc, 2011).

Los empleados comenzaron a utilizar blogs para tratar temas de Cisco desde 2005, y hacia 2009, ya se habían formado un grupo consolidado de más de 600 bloggers, había clientes que participaban en comunidades de práctica y había varios grupos incursionando en medios sociales emergentes, como los juegos y mundos virtuales o el crowdsourcing (Holloman, 2013). No obstante, el área de TI todavía se encontraba reacio a ofrecer y admitir este tipo de herramientas debido a su naturaleza de código abierto y los riesgos que implicaban en cuanto a la seguridad de la empresa. Esto no impidió que los empleados comenzaran a usar ciertas herramientas por su cuenta, como servicios externos de mensajería instantánea (IM) y video compartido. Consecuentemente, se generaron varios conflictos internos ya que la utilización no regulada de servicios externos presentaba un gran riesgo sobre la información compartida para Cisco. Además, la utilización inadecuada de wikis aislados empeoraron el problema de la comunicación al crear aún más lugares donde se podría almacenar el contenido actual, y dificultaba el verdadero intercambio de conocimientos y recursos entre los empleados ya que no había un lugar central en donde estuvieran todas las herramientas e información disponible (Cisco Systems, Inc, 2011)

Una vez reconocida la demanda de los usuarios de medios sociales cómo herramientas de colaboración, el área de TI comenzó a implementar y brindar apoyo para la utilización de estas tecnologías. Sin embargo, esta

implementación fue una colección informal de herramientas individuales, que no se podía asegurar adecuadamente, ni integrar con otras aplicaciones o escalar para satisfacer las necesidades de los 90,000 usuarios de la compañía. Tener una colección de diversas tecnologías sociales implicaba diferentes conversaciones teniendo lugar en estos diversos sistemas, incluso sobre un mismo tema (Cisco Systems, Inc, 2011). La organización carecía de una gestión consistente y una planificación coordinada, lo que dio como resultado esfuerzos duplicados, un panorama fragmentado de proveedores y herramientas, y gran disparidad en entre las distintas áreas (Holloman, 2013).

Por lo tanto, hacia 2009, Cisco cambió de táctica. En vez de utilizar diversas herramientas sociales, se buscó formar una misma plataforma que incluyera todas estas tecnologías en un mismo lugar. Si bien las herramientas especializadas ofrecían valor de forma individual, las plataformas generaban valor de manera colectiva. Este enfoque permitía la consolidación de distintos medios sociales para ofrecer un conjunto de servicios y una infraestructura común para toda la organización lo que permite centralizar la información, administrar los datos de manera conjunta y generar mayor conexión entre las personas (Gotta, 2011). Este enfoque implica un cambio, no solo tecnológico sino también de infraestructura y cultural.

El Centro de Excelencia

De acuerdo con John Chambers (2016), ex CEO de la compañía, para innovar exitosamente las fuentes de innovación tienen que pasar de ser marginales, que hagan unos pocos, a ser algo colectivo. Pero, para ello, el primer paso es convertir a aquellos innovadores en un grupo independiente, ya que si se mantiene en su estructura, la cultura existente lo matará. En este caso, la fuente innovadora se convirtió en el Centro de Excelencia.

Antes de llevar a cabo la estrategia, o incluso comenzar a implementar los medios sociales dentro de la organización, hubo una evaluación del panorama existente de medios sociales en Cisco. Para ello, se auditaron las actividades y canales de medios sociales existentes de la compañía, sus propósitos

comerciales, audiencias y niveles de madurez. Detrás del plan hubo un proceso de descubrimiento detallado para descubrir oportunidades de mejora. Este ejercicio permitió a Cisco comprender la disposición del terreno, sugerir mejoras y establecer prioridades y puntos de referencia (Holloman, 2013).

A partir de estos hallazgos, se formó un equipo centralizado especialista en medios sociales, llamado Centro de Excelencia (Center of Excellence), que se ocuparía de la creación e implementación de la estrategia social dentro de la empresa. Una vez que el CMO aceptó el plan, la atención se desplazó a la definición de los roles y responsabilidades de este nuevo equipo, la estructura del Centro de Excelencia y los objetivos a corto y largo plazo del grupo (Holloman, 2013).

El Centro de Excelencia, entonces, se convirtió en la unidad encargada de la coordinación de la estrategia de medios sociales (Van Petghem, 2011). Como tal debe elaborar la estrategia general, redactar pautas y políticas a aplicar. También es responsable de la capacitación y asesoramiento para la utilización de estas tecnologías sociales dentro de la empresa; y, debe gestionar el análisis de métricas y evaluación del progreso de la estrategia dentro de Cisco (Holloman, 2013; Van Petghem, 2011).

Hoy en día, es un equipo central que proporciona a los empleados de la compañía un conjunto estándar de herramientas, un programa educativo, acceso a mejores prácticas, pilotos de innovación y consultoría estratégica para la correcta utilización de los medios sociales (Holloman, 2013). A partir de la creación de esta unidad, la implementación de medios sociales se ha regularizado a lo largo de la organización y la estrategia social se ha convertido en un aspecto competitivo relevante para Cisco. Esta estrategia apunta a ser escalable, abierta, consistente, intuitiva, activa y sin límites (S.O.C.I.A.L en inglés) (Cisco Systems, Inc, 2013).

Gracias a la constitución de este equipo se ha facilitado la consistencia a lo largo del tiempo, tanto en las herramientas ofrecidas como en la infraestructura obtenida. Incluso, estimula la integración al llegar a todos los

niveles de la organización y conectar a los empleados y sus iniciativas entre sí.

La innovación, es también una gran ventaja. Esta unidad se encuentra constantemente probando nuevos programas, tecnologías e ideas dentro de Cisco. Asimismo, el Centro de Excelencia genera mayor efectividad al permitir una mejor gestión del conocimiento dentro de la organización, invertir en una infraestructura escalable y flexible y proveer mejores prácticas con herramientas innovadoras y colaborativas (Holloman, 2013).

La estrategia social de Cisco fue evolucionando a medida que el Centro de Excelencia fue madurando. Si bien la base que se estableció cuando nació el equipo central todavía está allí, la estrategia social ha ido mutando de la escucha hacia la inteligencia, es decir, la escucha social, el análisis de competencias social y CRM social, entre otros. Además, la planificación y la habilitación se convirtieron en una disciplina fundamental y el pilar de promoción se introdujo en el nuevo modelo, lo que indica un cambio en el enfoque hacia la búsqueda de lealtad (Holloman, 2013).

Escalabilidad

La premisa básica detrás de cualquier infraestructura de Cisco e innovaciones relacionadas es que debe ser escalable y repetible. Cuando una organización define su estrategia, la escalabilidad es el santo grial. Por eso, el Centro de Excelencia primero evaluó el nivel de madurez de la implementación de los medios sociales dentro de la compañía (Holloman, 2013).

La proliferación de estas herramientas justificaba la necesidad de una infraestructura común para reducir costos, garantizar la integración con los sistemas existentes y crear medidas consistentes de éxito. Por lo tanto, el Centro de Excelencia construyó infraestructura sólida e integral que proporciona herramientas y recursos para ayudar a los profesionales con la planificación y ejecución de sus programas de medios sociales enfocada en la capacitación y en la medición del progreso a lo largo del tiempo. Esto ayuda no

solo a recuperar las inversiones más rápido sino también a garantizar la coherencia en la administración y los informes. De este modo, no sólo se creó un software social empresarial que unifique los contenidos y herramientas sociales sino que también se tomaron diversas medidas, normas y políticas para capacitar y modificar la infraestructura y cultura de modo de cumplir con la implementación y utilización correcta de estas tecnologías (Gotta, 2011; Cisco Systems Inc, 2011; & Holloman, 2013).

Para ello se generó, en primer lugar, la Política global de medios sociales de Cisco que, incluso actualmente, los empleados de Cisco deben leer y aceptar antes de poder participar en las plataformas de medios sociales de la organización. Esta política viene con pautas adicionales sobre los requisitos y expectativas para la utilización interna de estas herramientas. Asimismo, todos los recursos relacionados con la gestión de la estrategia social están disponibles en línea para cualquier persona dentro de la comunidad de Cisco. Esta política y los recursos relacionados son revisados anualmente y se han integrado en varias otras herramientas, como el Código de Conducta Empresarial (COBC), para dar mayor exposición a los empleados (Cisco Systems Inc, 2013; Holloman, 2013).

Sumado a esto, desde un principio hubo un programa formal de capacitación y certificación en medios sociales, que anima a los aficionados a avanzar en sus conocimientos de medios sociales a través de varios niveles de aprendizaje, independientemente de que posición tengan dentro de la organización (Holloman, 2013). Es un programa virtual, integral, de varios niveles, que desarrolla las capacidades sociales de una manera divertida utilizando lo lúdico, la gestión y reconocimiento de pares, y créditos educativos. Además, el Programa de Capacitación y Certificación en Medios Sociales de Cisco incluye cursos cortos a pedido, chats en línea y comunidad de práctica para los empleados. Incluso, Cisco cuenta con programas para otros grupos interesados en la organización. Por un lado, los ejecutivos cuentan con cursos especiales y programas de mentoría inversa, en donde conecta a los directivos con empleados calificados y socialmente inteligentes que brindan sesiones individuales de coaching en medios sociales. Por el otro, se ofrece una versión

modificada del programa de capacitación para clientes y socios de Cisco (Cisco Systems, Inc, 2013).

A medida que fue incrementando el uso de estas tecnologías sociales, la organización comprendió que había mucho conocimiento disponible y que a veces, era suficiente con conectar personas entre sí para facilitar el aprendizaje. De este modo, los medios sociales se convirtieron en una herramienta para lograr escalabilidad del proceso de aprendizaje conectando a empleados con especialistas y practicantes avanzados, entre otros, para que compartan las mejores prácticas. De este modo, se establecieron oportunidades de establecer contactos formales e informales para conectar a los profesionales y aquellos que estaban interesados en los medios sociales con recursos de mejores prácticas. Estos programas incluyeron sesiones de mejores prácticas con compañeros practicantes y expertos externos o internos del tema. Con el incremento de recursos a pedido, capacitación y otras oportunidades de intercambio de conocimientos disponibles, se disminuyó la necesidad de horas de consulta lo que permitió liberar recursos del Centro de Excelencia para otras actividades críticas para el negocio (Holloman, 2013).

De plataforma a ecosistema

A partir de 2011, cambio nuevamente el panorama con la expansión las capacidades del proveedor y la plataforma para admitir una gama más amplia de servicios importantes que integraban sistemas e ISV, y ofrecían nuevos canales de distribución cómo por ejemplo tiendas de aplicaciones. De este modo, se fueron abriendo las puertas a un nuevo modelo de “ecosistemas”, que rodean a la Empresa 2.0 y le permite fundirse en otras soluciones. De este modo los softwares sociales empresariales comienzan a estar más integrados y toman un rol más complejo y multifuncional al convertirse en parte de diversas soluciones de Cisco. En consecuencia, Cisco comenzó a tomar una mirada más integradora de los softwares sociales y de la organización (Gotta, 2011)

Hacia 2014, los medios sociales dejan de ser el centro y otras temas como el internet de las cosas, la inteligencia artificial, y la nube comienzan a tomar

relevancia. Los medios sociales mutan a un rol de soporte, y se convierten en un eje dentro de las soluciones necesarias para poder tratar estas nuevas tecnologías. Si bien dejan de ser el centro, continúan siendo un aspecto necesario y fundamental para poder tratar las nuevas tecnologías y lograr una transformación digital efectiva.

Transformación digital

Hoy en día, nos encontramos en la llamada “era digital” como consecuencia del paso de miles a más de 5 mil millones de dispositivos conectados a Internet (Chambers, 2016). Incluso, se espera que hayan 50 mil millones de dispositivos conectados hacia 2020 (Cisco Systems Inc, 2016). Este cambio causó y continuará varias transformaciones de modelos de negocios a velocidades inimaginables (Chambers, 2016).

La era digital se caracteriza por la hiperconectividad que genera nuevos patrones de comunicación; por las plataformas tecnológicas, como las Empresas 2.0, que crean efectos de red que facilitan formar modelos de negocio que cambien el mercado; por la realidad aumentada que permite implementar en la práctica ideas y decisiones basadas en datos; y, finalmente, por el aprendizaje automático que facilita compartir y automatizar conocimientos claves del negocio u operacionales obtenidos por los empleados (Cisco Systems Inc, 2016). Y, los medios sociales, fueron esenciales para la digitalización de las empresas. De acuerdo con un estudio de McKinsey (Bughin, et. al, 2016), las tecnologías sociales facilitan la digitalización de procesos dentro de la empresa. De hecho, donde más influye el efecto social de la digitalización es en procesos internos, como Investigación y desarrollo, facturación y gestión de la cadena de suministro (vease **Anexo 4**). Incluso, de acuerdo con el reporte “How social tools can reshape the organization”, los beneficios de la digitalización de los procesos son mayores si las tecnologías digitales y sociales se utilizan en conjunto (Bughin, et. al, 2016).

Para poder afrontar el contexto global, en Cisco se plantea que las organizaciones deben generar nuevas experiencias para el consumidor,

innovar el modelo de negocio y empoderar a los empleados para generar innovación. Esta visión se basa en su propia experiencia. La compañía tecnológica ha logrado unir todos los aspectos de tecnologías, soluciones y estrategias para poder navegar con éxito en un mar de disrupción tecnológica (Cisco Systems Inc., 2016). Y gran parte de ese cambio ha sido facilitado por los medios sociales como Webex, que le permitieron ofrecer en una misma plataforma, soluciones para clientes y empleados que ofrecieran nuevas experiencias para el consumidor cómo atención al cliente 24 horas; empoderamiento de los empleados, por ejemplo a través del home office; y innovación en el modelo de negocio, como se ha mostrado con el centro de excelencia.

Actualmente, Cisco ofrece a sus clientes a ayudarlo a adaptarse a la era digital a través de un modelo de transformación digital basado en su propia experiencia. Este modelo, se focaliza en 6 ejes: reinventar su forma de construir valor; personas, procesos y cultura; datos y analytics; seguridad; tecnología y arquitectura de datos. Estos ejes están vinculados entre sí y requieren de una buena relación y comunicación entre la gerencia y el área de IT para facilitar la coordinación de la estrategia (Cisco Systems Inc, 2016).

Sin embargo, John Chambers (2016), CEO de Cisco entre 1995 y 2015, desarrolla que el impacto de la era digital es disruptivo, no tanto por las implementación de estas nuevas tecnologías sino más bien porque estas tecnologías obligan a las compañías a replantearse su estructura, su cultura y el modo de interactuar con el cliente, entre otros aspectos claves (Chambers, 2016).

Impacto de los medios sociales en Cisco

Fuerza Laboral

Cisco comprende que su fuerza laboral es una de sus principales ventajas competitivas. Por lo tanto, no es de extrañar que haya sido uno de los ejes principales a tratar cuando se definió su estrategia digital. Gracias a los medios sociales, la compañía tecnológica pudo incrementar su productividad gracias a aplicaciones como Spark o Webex Teams, que facilitan la colaboración, comunicación e intercambio de información en tiempo real. También pudo reducir espacio y costos gracias a plataformas como Webex que permiten que los empleados trabajen desde cualquier lugar a cualquier hora y de este modo estimular el home-office y el contacto entre empleados de distintas regiones o países (Cisco Systems Inc., 2016).

Además, el empoderamiento de los empleados es un eje fundamental en la cultura y estrategia de Cisco (Cisco Systems Inc., 2016), Consecuentemente, se han implementado varias iniciativas para identificar a los empleados más activos en la utilización de las plataformas sociales de modo de poder ayudar a difundir la información, responder preguntas y, de otro modo, interactuar con otros empleados, clientes y socios de Cisco en línea (Holloman, 2013). Una de las medidas utilizadas es el programa de embajadores sociales que les permite identificar, activar, nutrir y celebrar a los empleados por su participación. Algunos de los beneficios de este programa son: lograr mayor escalabilidad, reunir insights, promover un rol activo de los empleados, mayores contribuciones a las ventas e identificación temprana de una potencial crisis (Cisco Systems, Inc, 2013).

Sumado a esto, Cisco le brinda gran relevancia a la lealtad y compromiso tanto de los empleados dentro de la compañía como los grupos interesados fuera de ella y es por ello que busca constantemente la participación de los mismos en las plataformas sociales, e intenta construir una relación con todo aquel que esté involucrado con la empresa. Una manera en que Cisco

intenta construir vínculos y relaciones es a través de la generación de conversaciones por medio de los medios sociales.

La escucha

Para poder lograr comunicarse de manera efectiva, las organizaciones deben comprender a quien se está dirigiendo (ya sea clientes, empleados o stakeholders) y cuáles son sus necesidades del otro. En el caso de Cisco, la compañía tecnológica le da mucha importancia al escuchar lo que sucede en los medios sociales. De este modo, le es posible visualizar las conversaciones que surgen a través de las plataformas sociales que sean relevantes para Cisco e identificar tendencias emergentes, capturar información relevante, recibir retroalimentación sobre la imagen de la marca o sobre productos o servicios entregados, entre otros. De este modo, surgió el Centro de Escucha de Medios Sociales (SMLC) que permite visualizaciones personalizadas en tiempo real (Cisco Systems Inc, 2013; Holloman 2013).

Para la construcción del SMLC, el Centro de Excelencia tuvo que evaluar previamente los esfuerzos de escucha de los distintos segmentos de negocios y utilizar estos conocimientos para establecer una práctica sólida y centralizada de escucha en los medios sociales. Se estandarizaron las herramientas de escucha y los proveedores, y se administraron las actividades de escucha. Además, comenzó una gira de promoción para mostrar las oportunidades y valor que generaban la escucha social para ejecutivos y diversos segmentos de negocios. El interés de varias partes de la organización comenzó a alcanzar su punto máximo y pronto se formó una red de segmentos comerciales con una práctica de escucha. Incluso, para ayudar a acelerar la adopción, el Centro de Excelencia proporcionó servicios de configuración, capacitación y consultoría a las unidades de negocios participantes (Holloman, 2013).

Por otra parte, es necesario aclarar que para convertir con éxito la escucha en valor comercial, se necesita de una gran red de personas que puedan

escuchar, linkear y participar en conversaciones en el momento y lugar correcto. En el caso de Cisco, esta red incluye personas de una variedad de funciones, por ejemplo, gerentes de medios sociales, expertos en la materia (SMEs), gerentes de producto, ingenieros de soporte al cliente, miembros del equipo de crisis, entre otros (Cisco Systems Inc, 2013).

La Conversación

Para que la escucha sea estratégica tiene que lograr generar conversaciones que permitan accionar a la compañía (Cisco Systems Inc, 2013). Por eso, gran parte de las funciones del centro de escucha de medios sociales consisten en definir cuáles son las conversaciones que llevan a acciones y priorizar las más relevantes. Para ello, se clasifica las diversas conversaciones en diferentes categorías como soporte, pregunta, liderazgo, idea, emboscada, crítica y rumores. Luego, se les otorga diferentes niveles de prioridad: las conversaciones de mayor prioridad generalmente tienen un tiempo de respuesta de 24 horas, luego vienen aquellas con un tiempo de respuesta de 72 horas. Finalmente están las conversaciones de respuesta discrecional (Van Petghem, 2011)

Sumado a esto, se busca construir compromiso tanto por parte de los empleados como por los grupos interesados a través de las conversaciones. De acuerdo al Social Media Playbook (Cisco Systems, Inc, 2013) en Cisco se busca que todos los empleados utilicen los medios sociales dentro de la organización. La política de medios sociales no es una mera enumeración de lo que los empleados no deberían hacer. Por el contrario: es un documento para motivar a los empleados a aprovechar las conversaciones y proporciona consejos claros sobre cómo hacerlo. Los conceptos básicos son simples: use su sentido común, siempre sea transparente y use el tono de voz correcto. Los empleados que contribuyen activamente en estas plataformas son recompensados por ello: las personas que contribuyen a las conversaciones se mencionan en el boletín interno y reciben felicitaciones personales del equipo coordinador. También

otorgan premios anuales a colaboradores clave y participantes activos en los medios sociales. Además de las recompensas individuales, también hay recompensas por las mejores acciones de equipo, lo que estimula una competencia positiva, impulsando la creatividad (Van Petghem, 2011)

Otras medidas que se tomaron fueron, por un lado, entrenamientos de “gestión de conversaciones” proporcionados por el Centro de Excelencia que permite generar una red de apoyo a lo largo de toda la organización, y de este modo se logra un mayor impacto (Van Petghem, 2011). También hay un área enfocada a la implementación de estas tecnologías, con objetivos concretos a corto plazo métricas bien definidas y, como ya se explicó, un sistema de embajadores para estimular la utilización de los medios sociales y las mejores prácticas sobre estas herramientas. (Cisco Systems Inc, 2013)

La idea es que a través de las comunidades online y plataformas sociales se generen constantemente conversaciones y contenidos relevantes para la organización, que los empleados puedan nutrirse de conocimientos, estimular relaciones a lo largo de la organización y generar lealtad hacia la compañía. De este modo el foco se encuentra, no solo en la audiencia construida sino también en la calidad de las conversaciones generadas (Cisco Systems Inc, 2013).

El rol de la gerencia

Es común que los medios sociales se abran paso a través de la capa inferior: los jóvenes que conocen estas tecnologías intentan entusiasmar a los colegas y lanzan pequeños proyectos. Si bien esta participación e inclusión de herramientas tecnológicas son algo positivo y facilitan la innovación, es importante que estas herramientas estén integradas en un nivel estratégico. Sin embargo, una importante lección aprendida por Cisco en este proceso de transformación, fue que la incorporación de los medios sociales en la organización es una estrategia que debe implementarse de arriba hacia abajo. La implementación de medios sociales en una organización implica la

necesidad de un alto presupuesto, tiempo y personas sumado críticas dentro de la compañía, como en la implementación de cualquier estrategia disruptiva. Por esta razón, el apoyo de la alta dirección es vital para tener un comienzo exitoso. En Cisco, el CEO, CTO y otros ejecutivos participan de forma activa y muestran el camino e inspiran a otros empleados a través de su historia personal (Van Petghem, 2011; Chambers, 2016).

No obstante, Cisco es una organización muy grande, lo que no siempre facilita la implementación de nuevas estrategias y hace difícil evitar por completo la estructura de un silo. Es por ello que para garantizar que los departamentos colaboran tanto como sea posible, existe un uso intensivo de herramientas y plataformas de comunicación y colaboración internas. Esto permite una difusión eficiente de la información, así como la creación de una cultura de colaboración, donde las ideas nacen a lo largo de toda la organización, sin importar el nivel o el área de donde surjan (Van Petghem, 2011).

También hubo un fuerte impacto en la estructura gerencial. Si bien Cisco logró eventualmente transformarse de una organización dividida en silos a ser más horizontal, este cambio implicó el despido de más de 5000 personas. Para poder adaptarse al mercado y digitalizarse, Cisco necesitaba de líderes que comprendieran el valor de estas nuevas tecnologías, que la aplicaran y buscaran nuevas fuentes de innovación y que cascaderen esa motivación, valores y prácticas, pero para ello se necesitaba de una nueva mentalidad y cultura. En un trayecto de dos años, se despidió aproximadamente el 40% de la gerencia para desarrollar de una dirección que pueda trabajar en conjunto de manera horizontal (Chambers, 2016).

Gestión del cambio

En Cisco, los empleados están motivados para probar cosas nuevas, tomar iniciativas y organizar acciones. LaSandra, Social Media Manager en Cisco dijo que tienen la filosofía de que no está mal que hayan errores o fallas siempre y cuando haya un aprendizaje de esa experiencia. De este modo,

se proporciona un ambiente flexible en donde se estimula el emprendedurismo y la innovación (Van Petghem, 2011). Para lograr esta cultura de manera efectiva, se cuenta con un proceso de gestión de cambio bien establecido, compuesto por un equipo multifuncional de empleados de Recursos Humanos, Tecnología de la información, Legal, Comunicaciones corporativas, Marketing y otras funciones, para evaluar y responder a los eventos a nivel local, regional o global (Cisco Systems Inc, 2013).

Sumado a esto, hay un equipo de comunicación que brinda información constante y oportuna a las partes interesadas y audiencias clave para la empresa. Este equipo aborda cualquier crisis que afecte a empleados, negocios, clientes y socios, comunidad o accionistas. La práctica habitual de escucha también ayuda a este equipo a identificar y gestionar posibles problemas. Cuando surge una situación de crisis, el centro de escucha determina si se debe responder ya sea públicamente o de manera privada. También se decide la inmediatez de la respuesta una vez definida la fuente, naturaleza y posibles implicaciones de la situación en cuestión (Cisco Systems Inc, 2013).

Por otra parte, el Centro de Excelencia tuvo un rol fundamental para poder lograr una implementación efectiva de los medios sociales. Cómo se desarrolló previamente, a través de programas educativos; políticas y reglas claras y bien definidas; promoción e integración de las herramientas sociales a lo largo de la organización se logró gestionar el cambio. Pero es importante destacar que fue un proceso extenso que fue evolucionando con el tiempo.

Conclusiones y aporte

Si bien los medios sociales pueden utilizarse como herramienta táctica, en este trabajo se hizo énfasis en la utilización de los medios sociales como herramienta estratégica y por lo tanto se intentó dar un panorama completo de lo que esto implicaría. Se buscó mostrar tanto los beneficios como los costos ocultos que como tal conlleva, y a partir del análisis realizado se recomienda invertir en medios sociales para utilizarlos como ventaja competitiva y adaptarse a los tiempos actuales.

Son herramientas que se adaptan de manera sencilla a las nuevas tecnologías y facilitan al usuario a implementarlas. Los medios sociales no solo facilitan la digitalización de los procesos, sino que también habilitan a los usuarios a incorporar nuevas tecnologías de una manera más fácil e integrada. Todo esto ayuda a que las empresas puedan navegar en medio de un mar de disrupciones y adaptarse a un contexto complejo.

Además, como se desarrolló a lo largo de este trabajo, los medios sociales empresariales estimulan una cultura de comunicación, colaboración, comunidad y empoderamiento de los empleados. Esto genera que todos en la organización estén en contacto entre sí, que haya intercambio de información libre y transparente generando conocimiento y contenido de calidad. Además, obliga a los empleados a tomar un rol más activo a todos los empleados de la organización. Por un lado generando mayor empoderamiento y por otro obliga a la gerencia a tomar un rol de líder frente a estas tecnologías.

No obstante, es importante aclarar destacar que, como la adquisición de cualquier tecnología, la implementación de los medios sociales implica riesgos, costos de capacitación, regularización y sobre todo un costo humano importante ya que implica un cambio en la cultura organizacional. Para que los medios sociales se conviertan en una herramienta estratégica, debe formularse previamente un plan en donde los objetivos sociales vayan de la mano con los objetivos comerciales de la empresa. Además, es necesaria la participación y el involucramiento de los rangos más altos de

las empresas para que estas tecnologías se conviertan en una ventaja competitiva.

Finalmente, a partir del trabajo desarrollado se concluye que los medios sociales impactan en la cultura de la organización ya que cambia la interacción entre los integrantes de las empresas, fomentan la comunicación entre las diversas áreas y estimula la participación y empoderamiento de los empleados. Esto genera estructuras más flexibles y conectadas entre sí, aunque se mantenga una estructura jerárquica, ya que todos tienen voz y pueden aportar. Consecuentemente, al conectarse las diversas áreas entre sí se eliminan los silos.

Si bien hoy el foco se encuentra en otros cambios tecnológicos como la inteligencia artificial y el internet de las cosas es importante destacar que los medios sociales cumplen un rol fundamental para que los empleados y las compañías en general puedan comenzar a implementar este tipo de herramientas. Por un lado, gracias a los medios sociales empresariales los empleados se ven capacitados a utilizar herramientas tecnológicas más complejas. Por el otro, al tener incorporados la cultura de compartir información, colaborar, comunicarse y ser más autodidactas en su formación, los empleados le encuentran mayor valor a las tecnologías que se vienen.

Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: Etapas de maduración de los medios sociales en las organizaciones

Patrones de uso de tecnología social: tasa de crecimiento por patrón (a partir de 2015 son valores estimados)



Fuente: Harrysson, M., Schoder, D., & Tavakoli, A. (2016). The evolution of social technologies. McKinsey Quarterly.

Anexo 2: Retorno de Inversión por la difusión de las Empresas 2.0

Incremento porcentual del valor agregado de los medios sociales

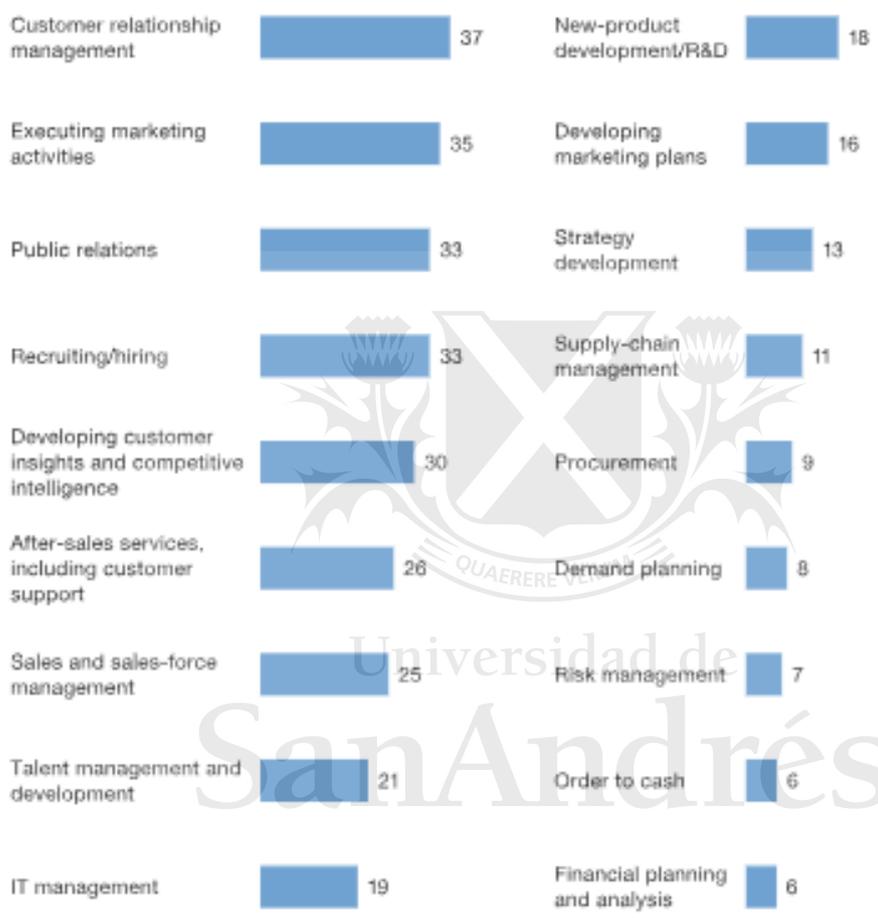
	Level of penetration			
	100%	75%	50%	25%
Social networking	5.8	3.4	1.7	0.6
Wikis	5.7	3.1	1.5	0.5
Blogs	5.0	2.6	1.3	0.4
Video sharing	1.4	1.0	0.6	0.3
Prediction markets	0.6	0.4	0.3	0.1
Podcasts	0.6	0.4	0.2	0.1

Universidad de

Fuente: Bughin, J. (2015). Taking the measure of the networked enterprise. McKinsey Quarterly.

Anexo 3: Utilización de los medios sociales en diversas áreas de la organización

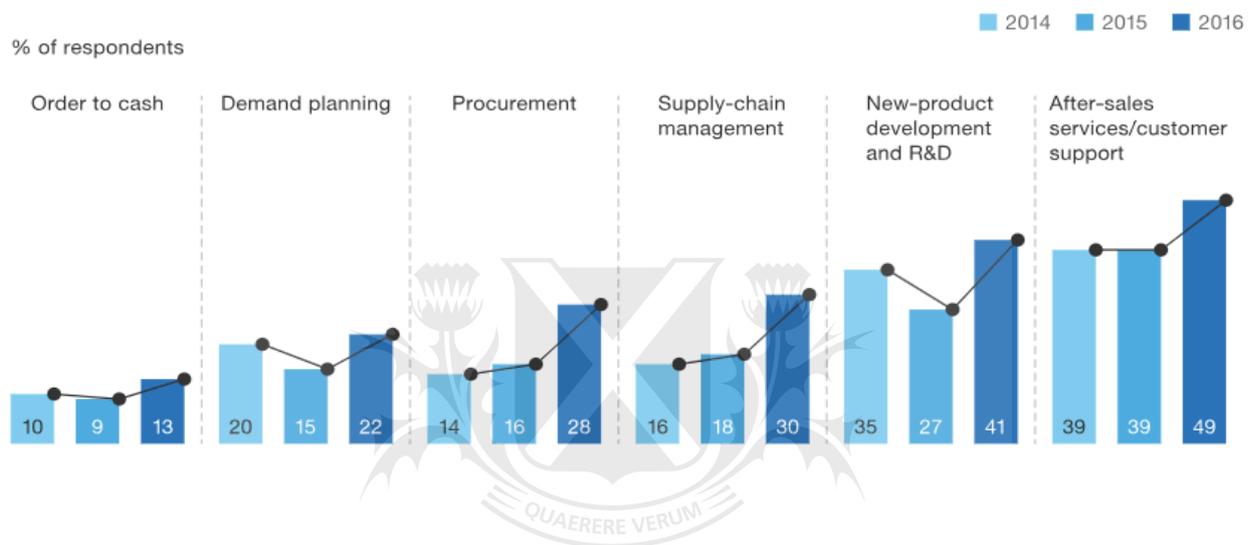
Procesos dentro de la organización que incluyen medios sociales. 2168 compañías encuestadas.



Fuente: Bughin, J., Chui, M., & Harrysson, M. (2016). How social tools can reshape the organization. McKinsey Global Institute.

Anexo 4: Utilización de los medios sociales en diversas áreas de la organización

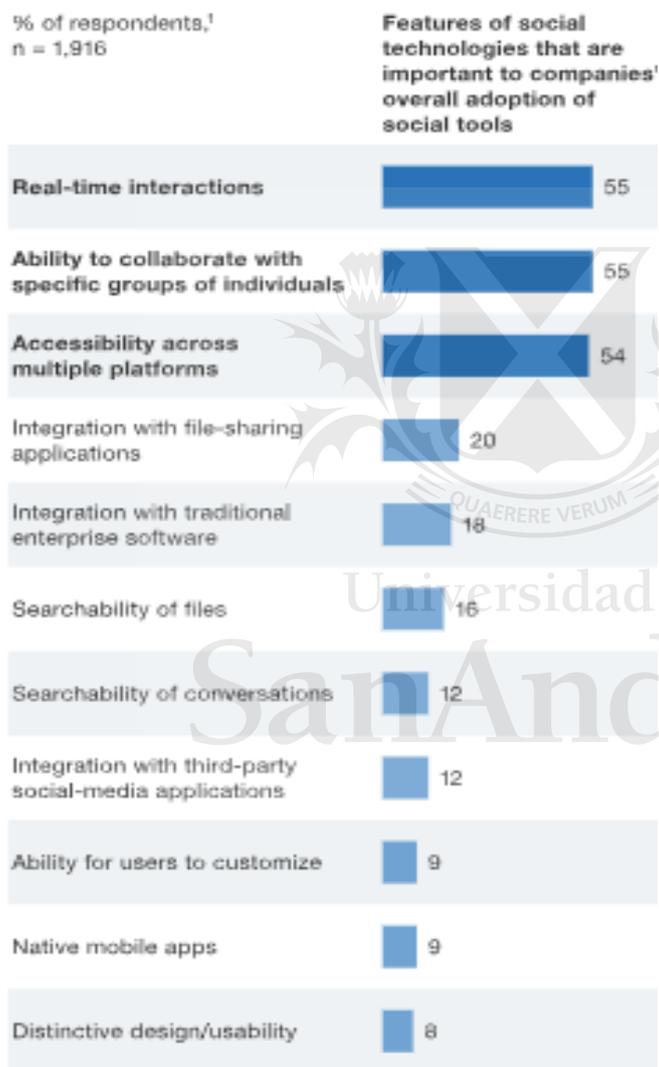
Procesos dentro de la organización que incluyen medios sociales. 2168 compañías encuestadas.



Fuente: Bughin, J., Chui, M., & Harryson, M. (2017). Advanced social technologies and the future of collaboration. McKinsey Global Institute.

Anexo 5: Colaboración, uno de los aspectos de los medios sociales más valorados por las compañías

Características de las tecnologías sociales que son importantes para la adopción de estas herramientas por las organizaciones. 1916 compañías encuestadas.



Fuente: Bughin, J., Chui, M., & Harrysson, M. (2016). How social tools can reshape the organization. McKinsey Global Institute.

Bibliografía

- Baran, R. J., & Galka, R. J. (2013). *CRM: the foundation of contemporary marketing strategy*. (Vol. 1). Nueva York: Routledge. doi:978-0415896573
- Bradley, A. J., & Mc Donald, M. P. (2012). *La organización Social: convertir en resultados las oportunidades de los medios sociales*. Barcelona: Profit.
- Bughin, J. (Octubre de 2015). *Taking the measure of the networked enterprise*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de McKinsey Quarterly: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/taking-the-measure-of-the-networked-enterprise>
- Bughin, J., Chui, M., & Harryson , M. (Julio de 2017). *Advanced social technologies and the future of collaboration*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/advanced-social-technologies-and-the-future-of-collaboration>
- Bughin, J., Chui, M., & Harrysson, M. (Mayo de 2016). *How social tools can reshape the organization*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/how-social-tools-can-reshape-the-organization>
- Chambers, J. (Marzo de 2016). Cisco's John Chambers on the digital era. (R. Kirkland, Entrevistador) McKinsey. Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/ciscos-john-chambers-on-the-digital-era>
- Cisco Systems Inc. (2016). *THE DIGITAL TRANSFORMATION JOURNEY: Reimagining How Cisco Creates and Delivers Value to Customers In a Digital World*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de Página oficial de Cisco: https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/downloads/digital-journey-bandy-and-diaz-dc-day.pdf
- Cisco Systems Inc. (2016). *How Cisco Transformed Its Digital Workforce*. Obtenido de Página web de Cisco: https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/never-better/assets/files/Cisco_Digital_Workforce_Transformation_Infographic.pdf
- Cisco Systems Inc. (2016). *IT Blueprint: Digital Business Transformation*. Obtenido de Página web de Cisco: https://www.cisco.com/c/dam/m/en_uk/solutions/data-centre/pdf/cisco-it-blueprint-interactive.pdf
- Cisco Systems, Inc. (Diciembre de 2011). *How Cisco IT Evolved Enterprise Social Software and Collaboration*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de Página oficial de Cisco: https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ciscoatwork/collaboration/docs/Cisco_IT_IWE_Deployment_Case_Study.pdf
- Cisco Systems, Inc. (Julio de 2013). *Cisco Social Media Playbook*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de Slide Share: <https://es.slideshare.net/Cisco/cisco-social-media-playbook>
- Escuela Europea de Managment. (22 de Agosto de 2016). *El efecto silo en la gestión por procesos: claves para superarlo*. Obtenido de Página web de Escuela

- Europea de Management: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/el-efecto-silo-en-la-gestion-por-procesos-claves-para-superarlo>
- Google Finance. (2018). *Cisco Systems, Inc.* Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de Google Finance:
https://www.google.com/search?q=NASDAQ:CSCO&tbm=fin#scso=_8_rIW-20GlihwQSPPhZvwAQ2:0
- Gotta, M. (6 de Junio de 2011). *Enterprise 2.0 Five Years Later: From Tools To Platforms To Ecosystems*. Obtenido de Cisco Blogs:
<https://blogs.cisco.com/collaboration/enterprise-2-0-five-years-later-from-tools-to-platforms-to-ecosystems>
- Harrysson, M., Schoder, D., & Tavakoli, A. (2016). *The evolution of social technologies*. McKinsey Quarterly. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-evolution-of-social-technologies>
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado , Carlos ; Baptista Lucio, Pilar. (2010). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación* (Vol. 5, págs. 76-89). México: McGraw-Hill.
- Holloman, C. (2013). Cisco - Social Media Center of Excellence. En C. Holloman, *The Social Media MBA in Practice: An Essential Collection of Inspirational Case Studies to Influence your Social Media Strategy* (págs. 25-38). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Jadhav , N., Kamble , R., & Patil , M. (2013). Social Media Marketing: The Next Generation of Business Trends. 2, 45-49. Obtenido de <http://www.iosrjournals.org/iosr-jce/papers/sicete-volume2/21.pdf>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2014). *Moving beyond marketing: Generating social business value across the enterprise*. MIT Sloan Management Review, 56(1), 1. MIT Sloan Management Review. Obtenido de <https://sloanreview.mit.edu/projects/moving-beyond-marketing/>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2009). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kumar, V., Loonam, J., Allen, J., & Sawyer, S. (2016). Exploring enterprise social systems & organisational change: Implementation in a digital age. *Journal of Information Technology*(31), 97-100. doi:10.1057/jit.2016.13
- Lunceford , S., & Toussaint, J. (2014). *Five questions on social business*. Deloitte. Obtenido de : <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/risk-angles-social-business.html>
- Mc Afee, A. (2018). *Enterprise 2.0, version 2.0*. Obtenido de Página Web de Mc Afee:
http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/
- Oostervink , N., Agterberg, M., & Huysma, M. (2016). Knowledge sharing on enterprise social media: Practices to cope with institutional complexity. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 21(2), 156-176. doi:10.1111/jcc4.12153
- Oracle Corporation. (18 de Octubre de 2013). *Delivering on the Promise of the Social Business*. Obtenido de Página web de Oracle:
https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY14h1/doc2/altimeter-ebook-draft-October-18.pdf

- Pulido, D. U., & Toledano Garrido, N. (2007). El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares. *Oikos*, 11(24), 145-160.
- Sharma, A., & Bhatnagar, J. (2016). Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 16-19. doi:10.1108/HRMID-04-2016-0055
- Tchape, P., & Wilcox, C. (Febrero de 2016). Social Media and the impact of business hierarchy on knowledge sharing within an organization: Case of SoftX. Vaxjo, Suecia: Universidad de Linnaeus. Obtenido de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:916384/FULLTEXT01.pdf>
- Trimi, S., & Galanxhi, H. (2014). The impact of Enterprise 2.0 in organizations. *Service Business*(8), 405-424. doi:10.1007/s11628-014-0246-x
- Van Petghem, D. (11 de Abril de 2011). *How Cisco Successfully Integrates Social Media Into Their Organisation*. Obtenido de Social Media Today: <https://www.socialmediatoday.com/content/how-cisco-successfully-integrates-social-media-their-organisation>
- Weinberg, B. D., de Ruyter, K., Dellarocas, C., Buck, M., & Keeling, D. (2013). Destination social business: Exploring an organization's journey with social media, collaborative community and expressive individuality. *Journal of interactive marketing*, 4(27), 299-310. doi:10.1016/j.intmar.2013.09.006
- Wikipedia. (2018). *Cisco Systems*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Cisco_Systems



Universidad de
San Andrés