

Junio de 2007



**Conectar con la inteligencia colectiva:
cómo aprovechar la sabiduría de la
multitud para mejorar los resultados.**

Contenido	
2	<i>Introducción</i>
3	<i>Impulsar la innovación mediante la colaboración</i>
4	<i>Software social: cómo llevar la colaboración al siguiente nivel</i>
7	<i>El proceso de poner el software social a trabajar</i>
9	<i>Cómo superar los obstáculos de la adopción</i>
12	<i>Primeros pasos en la informática social</i>
14	<i>Conclusión</i>

Introducción

En la era Web 2.0, los usuarios de Internet están cambiando las reglas de la interacción social aprovechando una gama de nuevas tecnologías para crear y mantener comunidades virtuales creadas en torno a intereses comunes. Canales de comunicaciones como blogs y foros online, amplificadas mediante tecnologías cooperativas como los marcadores sociales, proporcionan potentes herramientas para compartir información y relacionarse, superando las fronteras geográficas y los entornos aislados del sector. A menudo denominada inteligencia o sabiduría popular, la reserva de conocimientos creada por estas confederaciones de expertos autodesignados y voluntarios supera frecuentemente la suma de las todas las partes.

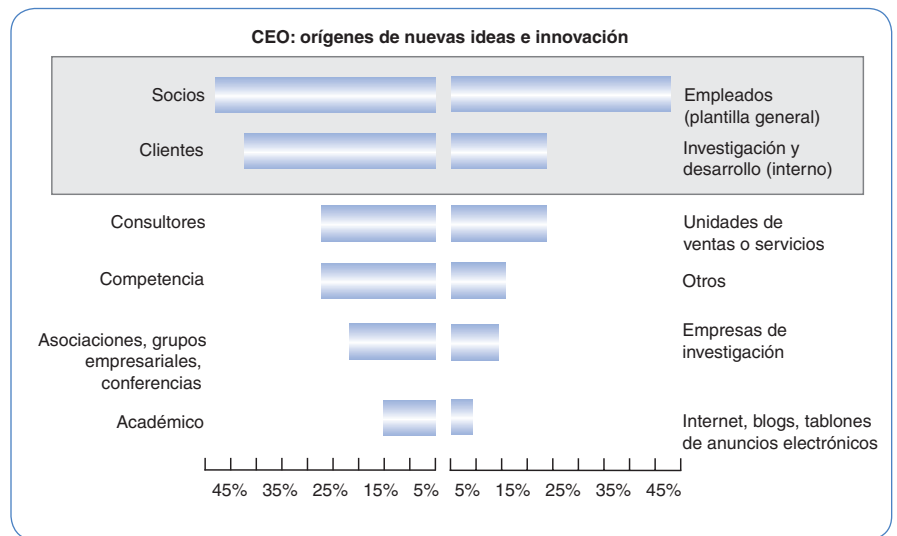
Es el poder inherente a esta inteligencia colectiva lo que está llamando la atención del mundo corporativo. En el mercado global de hoy en día es cada vez más difícil diferenciar los productos utilizando puntos de referencia como el precio o incluso la calidad. Una de las claves para obtener una ventaja competitiva es ser el primero en el mercado. A menudo esto requiere replantearse completamente la empresa, desde la tecnología hasta procesos y personas. Como parte de esta transformación empresarial, los directivos se centran ahora en el componente humano para fomentar la innovación y el crecimiento. Han descubierto que, para destacarse del resto, deben aprovechar el poder del conocimiento corporativo. Recogiendo, manteniendo y compartiendo los distintos conocimientos diseminados en departamentos y nichos de la organización, las empresas pueden aprovechar mejor esta inteligencia colectiva dentro de la empresa.

El software social puede contribuir sustancialmente a conseguir este objetivo. Un reciente estudio de Gartner ha concluido que el “software social corporativo supondrá el mayor éxito tecnológico para el espacio de trabajo de esta década. El treinta por ciento de las empresas apoyan abiertamente espacios [...] sociales internos para ayudar a reunir empleados con intereses, habilidades, orígenes y experiencias similares.”¹

Puntos destacados

Impulsar la innovación mediante la colaboración

En un estudio realizado en 2006, más de 700 CEO en todo el mundo expresaron a IBM que la búsqueda de nuevas áreas de crecimiento, productos y servicios, así como el diseño de nuevos procesos internos y modelos empresariales suponen las estrategias principales para seguir siendo competitivos.² Cuando se les preguntó acerca del origen de las ideas que podían conducir a dicha innovación, los CEO identificaron a los empleados, socios y clientes como los tres grupos principales.



La capacidad de colaborar es un factor competitivo clave que separa a las empresas con un mayor rendimiento del resto en términos de su capacidad para innovar.

Fuente: IBM Institute for Business Value, The Global CEO Study 2006, marzo de 2006.

En el mismo estudio, se determinó que la capacidad de colaborar es un factor competitivo clave que separa a las empresas de mayor rendimiento del resto en términos de su capacidad para innovar.

Independientemente del tipo de innovación, más del 75 por ciento de los CEO indicaron que la colaboración es un factor muy importante para la innovación. Un CEO describió su importancia en una escala de uno a cinco como “enorme. Le daría un seis si pudiese.”

Puntos destacados

Los directivos de hoy en día buscan formas de crear una cultura en la que la colaboración forme parte fundamental de la estructura corporativa.

Las herramientas de software social pueden ayudar a las personas a localizar una amplia red expertos en materias y relacionarse con ellos.

Pero cuando se trata de evaluar la situación actual, los CEO dijeron estar decepcionados al fomentar un espacio de trabajo cooperativo.

Aunque las expectativas sobre colaboración eran muy altas, la implementación real fue muy inferior. Sólo la mitad de los CEO entrevistados afirmaron que el nivel de colaboración de sus organizaciones superaba la media.

Los directivos de hoy en día buscan formas de crear una cultura donde la colaboración entre fronteras corporativas forme parte fundamental de la estructura corporativa. Reconocen la necesidad de crear un entorno no competitivo dentro la organización donde se valoren los esfuerzos en equipo. Los directivos saben, además, que las ideas innovadoras pueden también germinar a partir de relaciones cooperativas con clientes y socios.

Como altos directivos, los CIO juegan un papel importante para ayudar a que la colaboración forme parte integrante de la estrategia empresarial y para habilitar la colaboración para personas y sistemas. Las tecnologías cooperativas emergentes pueden permitir que las empresas reúnan habilidades y escalen juntos a niveles antes desconocidos. Los CIO pueden encabezar la implementación de estas tecnologías cooperativas, desde el interior de la organización de TI y en toda la empresa, trabajando con los directivos para eliminar los inhibidores organizativos que afectan a la colaboración.

Software social: cómo llevar la colaboración al siguiente nivel

Aunque el software cooperativo tradicional lleva facilitando los proyectos en grupos y el trabajo en equipo durante muchos años, la nueva generación de herramientas de redes sociales pueden ampliar estas características significativamente. Los trabajadores del conocimiento encuentran valor empresarial en descubrir y reunir relaciones más allá del ámbito de sus equipos. Las herramientas de software social pueden ayudar a las personas a encontrar una amplia red de expertos en materias y relacionarse con ellos, proporcionando un enfoque nuevo e innovador a la resolución de problemas y satisfaciendo los nuevos desafíos del mercado.

Puntos destacados

¿Qué es el software social?

El software social consiste en herramientas de colaboración que se utilizan para crear y mantener redes personales y profesionales. Estas herramientas, creadas utilizando los principios de diseño Web 2.0, permiten que los participantes compartan conocimientos activamente y creen relaciones en su red. De esta manera, el software social puede sacar a la luz información y relaciones anteriormente ocultas o implícitas dentro de una organización.

Robert Reich, ex-ministro de trabajo y ahora profesor en Berkeley, fue consultado sobre qué aspecto de la productividad cree que mejorará las TI (tecnologías de la información) en los próximos tres años. “Sobre todo, en el área que suelo denominar ‘capital relacional’: las relaciones dentro de una empresa entre gestores, ejecutivos, ingenieros y personas que tienen determinados dominios de conocimiento especializados”, afirmó Reich.

“El capital relacional es una de las áreas más importantes y, a la vez, una de las más ignoradas, de la formación del capital. Las empresas deben utilizar TI para que todas las personas de una organización puedan sacar el mayor provecho del resto de sus compañeros. Es lo que solía denominarse gestión del conocimiento. Sin embargo, ha resultado ser algo más complicado. Debido a que el resto de barreras de entrada se están desmoronando rápidamente, debemos contar con sistemas de TI que conecten rápidamente a las personas correctas para que exista una verdadera sinergia.”³ Para crear los sistemas de TI que aprovechen este capital relacional y aumentar la visibilidad de los conocimientos implícitos relevantes que están dispersos en distintos focos por la empresa, los CIO innovadores están saliendo de sus zonas de bienestar para adoptar nuevas herramientas cooperativas que empiezan a ser de uso generalizado.

Los CIO innovadores están, cada vez más, saliendo de sus zonas de bienestar para adoptar nuevas herramientas cooperativas que empiezan a ser de uso generalizado.

Puntos destacados

En un entorno empresarial, los blogs pueden fomentar una cultura de experiencia y conocimientos compartidos en lugar de una cultura de acaparamiento.

Las herramientas de proyectos de colaboración son otro componente importante de las soluciones de software social.

Los sistemas de TI internos que proporcionan blogs, por ejemplo, dan soporte a un tipo de comunicaciones entre una y varias personas que permite que un individuo proporcione ideas a una amplia audiencia de forma que no interrumpa sus tareas. Los blogs (abreviatura de weblog) facilitan que los individuos o grupos publiquen ellos mismos páginas web en forma de diario que aparecen en orden cronológico inverso y que pueden incluir texto, imágenes, enlaces a otras páginas web, etc. En un entorno empresarial, los blogs puede ayudar a fomentar una cultura de experiencia y conocimientos compartidos en lugar de una de acaparamiento, premiando a un individuo con una mayor visibilidad y potencial reconocimiento por sus contribuciones al negocio más allá de un grupo de trabajo inmediato.

Por el contrario, un ejemplo que demuestra el poder de compartir conocimientos en comunidad son los marcadores sociales. Utilizado por primera vez en páginas como del.icio.us, los marcadores sociales permiten que los usuarios marquen, almacenen y compartan enlaces a sus contenidos favoritos en línea (en lugar de dentro de un navegador determinado). Los usuarios seleccionan sus propios descriptores, llamados etiquetas, para marcar el material de manera que es fácil de volver a encontrar y de compartir. En el espacio de trabajo, esta categorización mediante marcadores permite que un empleado busque dichas etiquetas, encuentre expertos y “curiosear” qué artículos, investigaciones o blogs les han parecido útiles a dichos expertos, sin interrumpirlos con un mensaje instantáneo o de correo electrónico.

Las herramientas de proyectos de cooperación son otro componente importante de las soluciones de software social en la empresa. Cuando una persona encuentra a otras con la experiencia o habilidad requerida, generalmente querrá formar un equipo, con un sistema de pertenencia abierto y fluido, para poder realizar una tarea o alcanzar una meta relacionada con una iniciativa empresarial en particular. Por ejemplo, un conjunto de equipos de expertos puede utilizar un wiki para coproducir documentación sobre

Puntos destacados

Los trabajadores del conocimiento acaban realizando el papel de agregadores de información, teniendo que recordar dónde se almacenan documentos y correspondencia específica.

Los elementos del software social ya han encontrado su hogar en un gran número de empresas.

un producto o documentos relativos a una estrategia. Caracterizado por su velocidad, simplicidad y facilidad de uso, un wiki es una herramienta de colaboración que permite que cualquier persona pueda crear, editar, eliminar, añadir o cambiar contenidos utilizando un navegador web.

La informática orientada a las actividades representa un potente tipo de software social enfocado hacia la ejecución. Hoy en día, las tareas individuales y de equipos suelen abarcar varios tipos de herramientas de comunicación, formatos de documentos y aplicaciones de escritorio, incluyendo correo electrónico, fax, mensajería instantánea, hojas de cálculo y presentaciones. Esto quiere decir que los trabajadores del conocimiento acaban realizando el papel de agregador de información, teniendo que recordar dónde se almacenan documentos y correspondencia específica. La investigación sobre la colaboración en el centro de trabajo llevada a cabo por IBM muestra que las personas necesitan herramientas sencillas para estructurar el trabajo que abarca esos tres formatos de documentos distintos. El software social orientado a actividades proporciona una manera de organizar y relacionar los distintos tipos de documentos o comunicaciones recopiladas durante un proyecto. La integración de estas funciones dentro de herramientas de productividad o mensajería existentes utilizando complementos o applets puede ayudar a organizar y compartir estos elementos interrumpiendo su trabajo todavía menos, al permitir que el usuario final añada el documento a un proyecto sin abandonar la aplicación de escritorio.⁴

El proceso de poner el software social a trabajar

Algunos elementos del software social ya han encontrado su hogar en un gran número de empresas. Los departamentos de recursos humanos han descubierto que proporcionar estas herramientas es esencial para atraer a talentos jóvenes y concedores de Internet, y ya empiezan a confiar en las redes sociales para mantener relaciones personales y profesionales. Según afirmó la empresa de estudios de mercado IDC a la revista Business Week, el software informático

Puntos destacados

Desplegadas externamente, el software social ofrece nuevas maneras de mejorar los esfuerzos de gestión de las relaciones con clientes.

social “está acaparando la atención rápidamente porque es la manera elegida por la siguiente generación de empleados para comunicar, crear y compartir ideas”.⁵ Sin embargo, en la organización, independientemente de la demografía de los empleados, estas herramientas se utilizan para descubrir y sacar provecho de las habilidades de los trabajadores y proporcionar mayor visibilidad a la inteligencia colectiva.

Una de las primeras empresas en adoptar el software social es una empresa de servicios profesionales global que en los últimos años ha crecido y que ahora opera en 80 países. Habiendo implementado una suite integrada de componentes de software social, la empresa los usa para identificar las habilidades internas y para formar más rápidamente equipos mejor calificados para responder a las oportunidades de consulta. Los blogs y los marcadores sociales ayudan a sus analistas a encontrar información y a los profesionales que investigan y escriben acerca de un sector determinado. Los enlaces en listas de marcadores compartidas o en entradas de blogs conducen a información empresarial más detallada acerca de dicha persona, como su información de contacto y sobre su puesto, ubicación del trabajo y conocimientos. Al incluir dicha información profesional dinámica como entradas de blogs y marcadores compartidos, el sistema proporciona un currículum actualizado permanentemente, permitiendo que gestores y otras personas se mantengan al día de los contactos del empleado con el cliente y de la evolución de conocimientos y especialidades.

El software social, desplegado externamente, ofrece nuevas maneras de mejorar los esfuerzos de gestión de relaciones con los clientes, proporcionando una plataforma para el marketing viral y el reconocimiento de marcas. Como ejemplo, un fabricante de automóviles de los Estados Unidos mantiene un blog donde los directivos escriben entradas de forma regular, llegando a la base de clientes, poniendo una cara real a la imagen corporativa y reforzando la lealtad hacia la marca.

Puntos destacados

“Product Development 2.0” es un término informal para la utilización de canales de software en los que se solicitan las opiniones de los clientes para tomar decisiones clave sobre los productos.

A pesar de la gran promesa que suponen las aplicaciones de software social, los CIO a menudo afrontan numerosos obstáculos para adoptar nuevas formas de colaboración.

Las aplicaciones de extranet puede también facilitar el desarrollo de soluciones entre ecosistemas de aplicaciones. “Product Development 2.0” es un término informal para el aprovechamiento de las contribuciones masivas de los usuarios proporcionando canales de software en los que se solicitan las opiniones de los clientes para tomar decisiones clave sobre productos. Este enfoque puede ayudar a proporcionar a los clientes con más rapidez aquello que están demandando. Las organizaciones que encuentren la manera de realizar este cambio en los modelos empresariales podrán obtener una ventaja significativa sobre una competencia más seria.

Otra de las primeras en adoptar esta tecnología es una empresa de telecomunicaciones que quería incorporar a sus socios estratégicos y clientes en sus investigaciones y procesos de desarrollo y acelerar el ritmo de desarrollo de los productos. Estudiando este mismo desafío en sus laboratorios de tecnología, IBM y el proveedor de telecomunicaciones colaboraron utilizando tecnologías de redes sociales para superar las barreras a la innovación. La solución resultante emplea blogs, wikis, marcadores sociales, encuestas y sondeos. La empresa puede ahora publicar ideas sobre nuevos productos, junto con su documentación, y formar rápidamente comunidades de individuos con intereses y habilidades relevantes para dicho proyecto. Estos grupos, formados desde el interior y exterior de la empresa, proporcionan comentarios que ayudan a acelerar el perfeccionamiento de un producto. Con su nuevo modelo de desarrollo de productos, la empresa está trabajando para aumentar sus productos de varias docenas a cientos, y reducir el tiempo de presentación en el mercado de años a meses.⁶

Cómo superar los obstáculos de la adopción

A pesar de la gran promesa que suponen las aplicaciones de software social, los CIO a menudo afrontan numerosos obstáculos para adoptar nuevas formas de colaboración. Algunas dudas recuerdan a experiencias con herramientas de colaboración ahora muy comunes. La mensajería instantánea, por ejemplo, solía tomarse con mucha cautela por parte de los departamentos de TI corporativos por motivos de seguridad y debido a una supuesta falta de valor

Puntos destacados

Los CIO deben tener confianza en que el capital intelectual está protegido y de que es posible buscar fácilmente información vital de colaboración interna.

La demografía de las plantillas de hoy en día también supone un obstáculo para una adopción generalizada.

empresarial. Pero existe un punto en el que, para algunas tecnologías, el valor empresarial tiene más peso que los riesgos. Robert Reich lo articula de esta manera: “La creatividad, una nueva comprensión sobre los problemas y soluciones emergentes, tiene más importancia que la seguridad porque es donde se genera el valor”.⁷ En el caso de la mensajería instantánea, fue necesario reconocer que el potencial de una mayor productividad puede tener más peso que los riesgos de una utilización poco adecuada o los costes de la conformidad con las normativas.

Al mismo tiempo, para que las empresas las adopten, estas nuevas soluciones de software social deben estar realmente preparadas para desplegarse en empresas, lo cual implica satisfacer requisitos empresariales tales como escalabilidad, seguridad y facilidad de administración. Los CIO deben tener confianza en que el capital intelectual está protegido y que es posible buscar, archivar y restaurar fácilmente información vital de colaboración interna cumpliendo los requisitos de recuperación de datos y normativos. El software debe también poder ser escalable y estar basado en estándares abiertos para que pueda integrarse en la infraestructura de TI corporativa y herramientas existentes como suites de colaboración y productividad de la oficina. Para la organización de TI, las herramientas de colaboración Web 2.0 proporcionadas como una suite de software integrada puede responder muy bien a las preocupaciones sobre su facilidad de administración.

La demografía de las plantillas de hoy en día también supone un obstáculo para una adopción generalizada. A muchos directivos de TI les preocupa que sus empleados, especialmente aquellos con más antigüedad, no se adapten fácilmente a la utilización de software social para compartir su capital intelectual. Una cuidadosa planificación del despliegue con una representación más amplia de todas las partes puede hacer mucho por mejorar algunos de los riesgos potenciales que supone desplegar una plataforma de software social

Puntos destacados

La utilización se extiende de forma viral por la organización, atrayendo a participantes en mayor grado que mediante la imposición de su uso.

como parte de un plan de TI de colaboración en la empresa. Los modelos de gobierno que incorporan líderes ejecutivos y representantes de los usuarios finales de toda la empresa pueden fomentar una mayor adopción y participación. Establecer políticas de utilización claras que cubran las responsabilidades profesionales y corporativas de los participantes en la participación de la comunidad puede contribuir a promover que los empleados compartan y examinen ideas.

Los despliegues corporativos de éxito muestran que pequeños despliegues informales de herramientas de software social en una audiencia que ya ha adoptado nuevas tecnologías con rapidez en el pasado, puede crear una masa inicial vital de información relevante en el sistema. Esto atrae a otros participantes que encuentran información valiosa y deciden contribuir a la misma. De esta manera, la utilización se extiende de forma viral por la organización, atrayendo participantes en mayor grado que la imposición de su uso. Este patrón de adopción es evidente en IBM donde, por ejemplo, los blogs internos han crecido rápidamente. BlogCentral en IBM aloja ahora más de 30.000 usuarios registrados y 31.000 weblogs, de los cuales más de 4.000 están activos con más de 74.000 entradas y 71.000 comentarios.

La participación activa de los empleados en forma de entradas regulares en los blogs o compartiendo marcadores puede ser sólo la punta del iceberg para demostrar el valor empresarial de dichas herramientas. Hoy en día, en IBM, sólo el uno por ciento de los empleados utiliza los marcadores sociales. Sin embargo, prácticamente todos los usuarios de IBM pueden potencialmente beneficiarse de esta práctica ya que las páginas marcadas se incluyen en todos los resultados de búsqueda en la intranet. Estos más de 240.000 marcadores compartidos, guardados y marcados con palabras clave especificadas por el usuario prueban ser, con frecuencia, resultados de mayor calidad que los proporcionados por el motor de búsqueda que simplemente busca en el contenido y los metadatos de la página.

Puntos destacados

Es importante comenzar con el despliegue en una intranet antes de crear un sitio en una extranet al que puedan acceder socios y clientes.

Primeros pasos en la informática social

Cuando se plantee cómo comenzar a dar soporte a comunidades online con software social, es importante comenzar con una intranet interna antes de crear un sitio en una extranet accesible para socios estratégicos y clientes. Esto proporcionará a los empleados una manera de utilizar el software y desarrollar la disciplina necesaria para mantener el impulso. Participar en estas comunidades requiere un cambio en los patrones de trabajo diarios de los participantes. Por ejemplo, los participantes deberían considerar reservar cierto tiempo programado en sus agendas para participar en un blog. Del mismo modo, la cultura organizativa necesita promover esta inversión de tiempo de los empleados. Poder acceder a información valiosa de forma sencilla amortiza sobremanera esta inversión de tiempo y energía ya que los individuos, equipos y la organización en general trabajarán más rápida y eficazmente.

¿Puede su empresa beneficiarse del software social?

Comience preguntándose si su organización afronta alguno de estos desafíos:

- *¿Necesita su organización una manera más eficaz pero informal de que los equipos y grupos pequeños dentro de la organización y la cadena de distribución colaboren y resuelvan problemas (más allá del correo electrónico)?*
- *¿Pierde demasiado tiempo buscando a los expertos actuales en determinadas materias dentro de su organización?*
- *¿Desea hacer más para promover la creatividad y compartir los recursos de conocimientos e información clave dentro de su organización?*
- *¿Conoce las bolsas de conocimientos y habilidades importantes que hay dentro de su organización?*

- *¿Tienen las personas la oportunidad de comunicarse y relacionarse entre los límites organizativos, como departamentos o ubicaciones, para resolver problemas de forma interdisciplinar?*
- *¿Le preocupa perder conocimientos importantes e implícitos cuando se jubilen o cambien de trabajo empleados clave?*
- *¿Está buscando una manera de atraer y retener a jóvenes talentos?*

Los siguientes pasos

Si ha respondido “sí” a alguna de las preguntas anteriores, las siguientes son varias maneras de comenzar a explorar de qué modo el software social puede responder a los desafíos de la productividad.

Internamente:

- *Encuentre un terreno fértil para una prueba piloto con software social.*
- *Busque departamentos o equipos reducidos que puedan estar usando software social ya, quizás a través de un modelo de servicio alojado.*
- *Localice potenciales grupos de adopción temprana dentro de la organización y líderes con credibilidad para impulsar la adopción viral para el despliegue en toda la organización.*
- *Identifique los proyectos cooperativos que no estén estructurados y que no tengan planes de trabajo o flujos de trabajo existentes.*

Externamente:

- *Busque en Internet ejemplos de corporaciones con blogs externos e investigue cómo los están utilizando para comunicarse con sus clientes.*

Puntos destacados

Un factor clave para fomentar la innovación es crear una cultura e infraestructura asociada sobre la que apoyar la colaboración más allá de los límites de la organización. Los CIO pueden tener un papel líder en la consecución de este objetivo.

- *Encuentre un experto reconocido en el sector para una de sus áreas de interés que tenga un blog activo. ¿Tiene un conjunto de marcadores sociales en una página como de.lici.ous? ¿Tienen estos blogs y marcadores algún valor para su desarrollo profesional? ¿Pueden tener valor para un equipo de mayor tamaño que trabaje en un proyecto relacionado?*
- *Investigue las políticas y directrices que otras empresas han establecido sobre el uso correcto de sus aplicaciones de software social.*
- *Pregunte a analistas del sector e investigadores sobre la utilización presente y futura del software social en las empresas.*
- *Investigue las ofertas de productos disponibles como, por ejemplo, IBM Lotus® Connections.*

Conclusión

Los directivos de hoy en día buscan en la innovación empresarial nuevas formas de crecimiento. Un factor clave para fomentar la innovación es crear una cultura e infraestructura asociada sobre la que apoyar la colaboración más allá de límites de la organización. Los CIO pueden tener un papel líder en la consecución de este objetivo. Preparando el terreno están nuevos componentes de software de colaboración diseñados para dar soporte a patrones de comunicación de una a varias personas, así como comunidades virtuales de grupos organizados en torno a temas empresariales clave. Para cumplir los requisitos empresariales, el software social debe integrarse con herramientas existentes tales como directorios corporativos, software de mensajería y portales. Creando una infraestructura de colaboración más basada en la comunidad para los trabajadores del conocimiento de hoy en día, los líderes empresariales y de TI promoverán que los empleados compartan los conocimientos y prácticas recomendadas y alentarán la innovación necesaria para adquirir una ventaja competitiva para el día de mañana.

Para obtener más información

IBM puede ayudar a empresas de todos los tamaños a explorar las alternativas y llevar a cabo la solución de colaboración adecuada para los objetivos y necesidades de su organización. IBM ofrece un completo conjunto de servicios y software para ayudar a nuestros clientes a planificar y desplegar redes y comunidades sociales online internas y externas. Para conocer más acerca de los servicios de software social y las soluciones de IBM, póngase en contacto con su representante de ventas de IBM o visite:

ibm.com/cio/empower

ibm.com/lotus/connections



© Copyright IBM Corporation 2007

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
EE.UU.

Producido en Estados Unidos de América
Junio de 2007
Reservados todos los derechos

IBM, el logotipo de IBM y Lotus son marcas registradas de International Business Machines Corporation en Estados Unidos y/o en otros países.

Otros nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o de servicio de terceros.

Las referencias en esta publicación a productos o servicios de IBM no implican que estén disponibles en todos los países en los que opera IBM.

-
- 1 Gartner, *Gartner Predicts 2007—Big Changes Ahead in the High Performance Workplace*, 5 de diciembre de 2006.
 - 2 IBM Institute for Business Value, *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*, marzo de 2006.
 - 3 Reich, Robert, "The Economics of People," *CIO Insights Online*, 5 de diciembre de 2006.
 - 4 Hill, C., R. Yates, C. Jones, S. Kogan, "Beyond predictable workflows: Enhancing productivity in artful business processes," *IBM Systems Journal*, Vol. 45, Núm. 4, 2006.
 - 5 Hamm, Steve, "IBM's Social Networking Push," *Business Week*, 22 de enero de 2007.
 - 6 IBM press release. "Made in IBM Labs: IBM Opens 'Innovation Factory' Using Collaboration to Accelerate Innovation of New Products, Services." 8 de marzo, 2007. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/21294.wss>
 - 7 Reich, "The Economics of People."