



Uso de la colaboración para fomentar la innovación en su organización.

Parte de la serie Implicaciones para los CIO

Contenido	
2	<i>Introducción</i>
3	<i>El papel central de la colaboración en la innovación y el éxito de la empresa</i>
5	<i>La importancia de desarrollar una estrategia centrada</i>
6	<i>Comience con un modelo de segmentación</i>
9	<i>Evalúe la capacidad de la organización</i>
10	<i>Mida los resultados</i>
11	<i>Planifique una mejor colaboración</i>
15	<i>Conclusión</i>

Introducción

Hoy más que nunca, los directores de sistemas (en adelante, CIO) deben contribuir de forma activa al crecimiento de la empresa, a la diferenciación competitiva y a la innovación. El departamento de TI, con su papel central en la organización, tiene el poder de impulsar nuevos niveles de productividad, crear modelos noveles y vanguardistas así como permitir que las personas se comuniquen a mayor velocidad y con mayor comodidad en largas distancias. En el documento “Los CEO amplían los horizontes de la innovación: implicaciones importantes para los CIO”, IBM argumenta que los CIO deben tener en cuenta tres prioridades principales al diseñar una estrategia de TI que sustente las metas de innovación de toda la empresa. Estas tres prioridades son:

- *Innovación del modelo empresarial: cambiando la manera en que se dirige la organización para conseguir diferenciación competitiva (orientada al cliente, creando nuevos valores)*
- *Colaboración: creando un entorno e infraestructura que fomenten el intercambio de conocimientos e información en la empresa ampliada (empleados, socios y clientes)*
- *Integración entre TI y el negocio: combinando conocimientos tecnológicos con la percepción comercial y de marketing para conseguir los objetivos empresariales.*

Este documento describe el papel del CIO para impulsar la innovación mediante la colaboración y proporciona recomendaciones para construir una estrategia de colaboración rigurosa y eficaz.

Puntos clave

La colaboración es una de las funciones más importantes que TI puede proporcionar.

Las empresas que refuerzan una amplia colaboración tienden a superar en crecimiento de ingresos, márgenes operativos, productividad y satisfacción del cliente al resto de empresas.

El papel central de la colaboración en la innovación y el éxito de la empresa

Durante los últimos 50 años, el mundo de los negocios ha observado cómo TI ha adquirido un papel cada vez más importante en prácticamente todas las organizaciones, lentamente al principio pero con una velocidad y presencia asombrosas en los últimos años. Casi todas las organizaciones de cualquier sector y país dependen ahora de TI para el funcionamiento de los procesos empresariales básicos.

Entre las funciones más importantes que proporciona TI se encuentra la colaboración. Ya sea el correo electrónico, mensajería instantánea, conectividad inalámbrica, espacios de trabajo virtuales o videoconferencia, la tecnología acorta distancias entre personas y libera el flujo de capital intelectual, permitiendo que los empleados trabajen y respondan más rápidamente. En la encuesta “IBM Global CEO Study 2006”, el 75 % de los encuestados valoró la colaboración como una parte “muy importante” de la innovación y del éxito empresarial en general. El estudio concluye que aquellas empresas que amplían el radio de colaboración tienden a superar el rendimiento del resto en indicadores de rendimiento empresariales clave como el crecimiento de los ingresos y márgenes operativos. Es más, aquellas empresas con colaboradores externos obtuvieron un mayor crecimiento de ingresos, globalmente, que aquellas empresas sin colaboradores externos.

Los hallazgos de IBM no son extraños. Una encuesta realizada por Frost & Sullivan¹ ha medido los efectos de la capacidad y calidad de la colaboración en indicadores de rendimiento clave utilizando lo que denomina un “índice de colaboración”. El estudio concluye que la colaboración tiene una correlación más directa con el rendimiento empresarial general, incluyendo la innovación, productividad, satisfacción del cliente y generación de beneficios, que la orientación de estrategias o las turbulencias del mercado.

Puntos clave

Permitiendo que los empleados colaboren de forma eficaz, las organizaciones pueden impulsar la innovación desde la base.

La colaboración debe extenderse más allá de los límites físicos de su empresa, englobando socios, clientes, consultores, competencia, asociaciones y grupos académicos.

Las comunidades de colaboración independientes tienen un poder sin igual para crear estándares del sector y resolver problemas empresariales, tecnológicos, científicos y sociales.

Al compartir información entre las distintas líneas de negocio, los empleados impulsan de forma natural la innovación empresarial desde su base. Estas actividades pueden ser una potente fuente de ideas y acciones; muchas organizaciones ya disfrutan de las ventajas de un personal más conectado, informado y flexible.

La colaboración debe también extenderse más allá de la empresa tradicional. Un número creciente de directivos de empresas utilizan socios y clientes, componentes importantes que pueden y deben influir sobre la dirección estratégica. De hecho, la encuesta “IBM Global CEO Study 2006” muestra una correlación entre el crecimiento de los ingresos y la colaboración externa con socios, clientes, consultores, competencia y grupos académicos.

Puede encontrar numerosos ejemplos de comunidades de colaboración independientes que crean estándares o que trabajan para responder a problemas empresariales, tecnológicos o sociales. El proyecto Mozilla (mozilla.org), por ejemplo, es una comunidad de desarrollo de código abierto que tiene como objetivo “mantener la capacidad de elección y la innovación en Internet” Ha establecido asociaciones con varias empresas de tecnología de gran tamaño, incluyendo IBM, Sun Microsystems, Hewlett-Packard, Red Hat y Linspire. World Community Grid, otro ejemplo, combina los recursos de máquinas inactivas en todo el planeta en una red centralizada que puede utilizarse para resolver problemas informáticos complejos. Ya se ha utilizado para los proyectos SETI@home y GENOME@home. Wikipedia ha acumulado una base de datos de conocimientos inmensa creada y modificada en su totalidad por colaboradores que, en cualquier otro contexto, no tendrían relación alguna con el proyecto. En estos y otros muchos casos, el potencial de avance es prácticamente ilimitado.

Puntos clave

Utilizar la colaboración eficazmente puede ser una tarea compleja y de enormes proporciones, que presenta obstáculos como las barreras culturales o infraestructuras de TI poco flexibles.

Las organizaciones deben tomar un enfoque metódico y detallado para la colaboración y la innovación.

Para explicar la complejidad organizativa y tecnológica, el CIO debe responder a las cuatro principales dimensiones de la organización.

La importancia de desarrollar una estrategia centrada

Prácticamente todas las organizaciones admiten haber hecho la promesa de impulsar la innovación con la colaboración basada en tecnología. Sin embargo, de los 765 directivos entrevistados en la encuesta “IBM Global CEO Study 2006”, sólo la mitad consideraron que su capacidad de colaboración actual era algo mejor que pasable. Muchas organizaciones se ven limitadas por barreras culturales, falta de técnicas de creación de relaciones, arquitecturas de TI propietarias, capacidad o escalabilidad insuficiente, tipos de datos incompatibles o exigentes requisitos de seguridad. Con tantos obstáculos que superar, utilizar la colaboración de forma eficaz puede ser una tarea compleja y de enormes proporciones. Los esfuerzos sin dirección para establecer la colaboración en una organización pueden fracasar, diluyendo las inversiones y distrayendo la atención de los procesos empresariales establecidos.

Es importante por ello adoptar un enfoque metódico y detallado sobre la colaboración y la innovación. Las iniciativas de colaboración deben estar vinculadas a objetivos empresariales de alto nivel, con una cuidadosa atención a los perfiles de riesgo y niveles de tolerancia en toda la empresa. La creación y dirección de la estrategia de colaboración debe estar centralizada en un ejecutivo, en un puesto que le permita pueda interactuar y dar soporte a cada una de las áreas de la empresa: el CIO. Debido al control que dicho puesto ejerce sobre tecnología clave de colaboración, la contribución del CIO al desarrollo de la estrategia de innovación es indispensable.

Para vincular las iniciativas de colaboración relacionadas con TI a objetivos empresariales de mayor envergadura, el CIO debe crear una estrategia completa y evaluable que responda a las complejidades de la empresa ampliada. Existen cuatro dimensiones a tener en cuenta en cualquier estrategia de colaboración:

- *Modelo de segmentación*
- *Evaluación*
- *Mediciones*
- *Un plan que responda a la cultura, tecnología, servicios y a la empresa ampliada.*

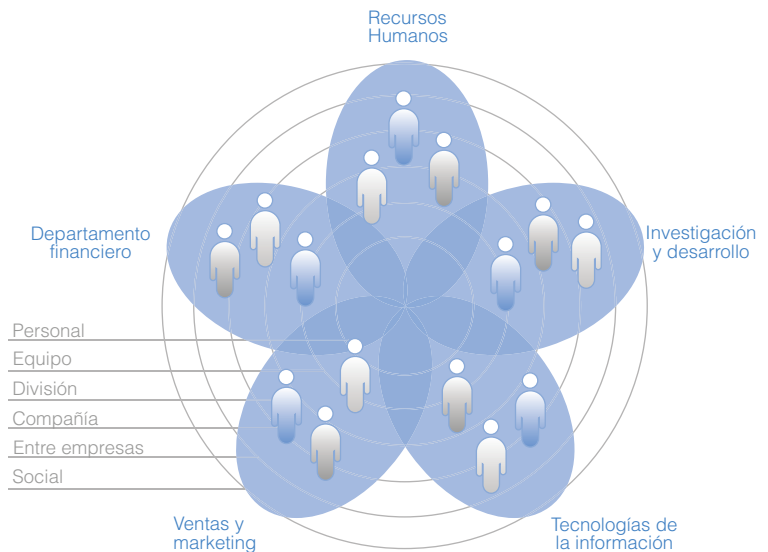
Puntos clave

No comprender las variaciones e interdependencias en la empresa puede provocar confusión y conflictos.

Comience con un modelo de segmentación

Las prácticas y requisitos de colaboración pueden variar mucho en la empresa. Las prioridades empresariales divergentes, preocupaciones sobre la seguridad y tecnologías existentes en distintas áreas pueden causar confusión y conflictos, especialmente cuando se ignoran estas variables en la estrategia de colaboración general. Sin una comprensión del modo en que los participantes trabajan juntos para innovar, será difícil, y en última instancia inútil, que el CIO aplique herramientas y procesos de colaboración.

Un modo de obtener una visión completa de las variaciones e interdependencias es desarrollar un modelo de segmentación que examine cómo participan e interactúan los colaboradores en la empresa. El siguiente modelo de segmentación crea distinciones entre las clases de innovadores, segmentos de la empresa y dominios de actividad.



Legend for the diagram:

- Concentric circles: Dominios de actividad
- Flower shape: Ejemplos de segmentos de la empresa
- Person icons: Tipos de innovadores (Consumidores, Visionarios, Implementadores)

Puntos clave

Las personas desempeñan distintos papeles cuando contribuyen a la innovación: visionarios, implementadores y consumidores.

Cada colaborador se encuentra en un segmento de la empresa determinado, ya sea recursos humanos, finanzas o investigación y desarrollo.

Uno de los factores más importantes que capturar en un modelo de segmentación es el papel que desempeña cada persona cuando contribuye a la innovación. Para comprender los distintos roles del innovador, es conveniente identificar primero las etapas implícitas en el proceso de innovación: la concepción de la idea, su implementación y la utilización de la misma en un entorno práctico. La innovación puede fallar si cualquiera de estas etapas fracasa. De forma similar, hay tres clases de colaboradores innovadores. Los visionarios conciben y perfeccionan una idea, los implementadores hacen realidad la idea y, finalmente, los consumidores utilizan la idea de maneras que genere valor y, en última instancia, valoran su importancia. Cada clase de innovador requiere sus propios mecanismos de colaboración. Es importante reconocer que estas clases de colaboradores a menudo no colaboran entre sí de forma eficaz debido a las discrepancias inherentes en puntos de vista y herramientas. El primer paso para derribar dichas barreras es identificar los límites contextuales entre dichos grupos de colaboradores.

Este colaborador, visionario, implementador o consumidor, pertenece a un segmento empresarial particular, un área determinada de la empresa, como recursos humanos (RR.HH.), el departamento financiero o investigación y desarrollo (I+D). Debido a que cada segmento de la empresa es responsable de su propio conjunto de funciones, éste tendrá requisitos de colaboración propios. Por ejemplo, el personal de ventas necesitará probablemente conectividad móvil y en tiempo real con sus compañeros, socios y clientes para impulsar la innovación. El departamento de desarrollo de productos, por otro lado, puede necesitar un mecanismo que permita que los clientes envíen comentarios, así como repositorios centrales de especificaciones que compartir con los equipos de marketing, I+D y otras áreas de la empresa.

Puntos clave

Los individuos participan en actividades de colaboración en una variedad de niveles o dominios de actividad, utilizando distintas herramientas y procesos para cada una.

Una estrategia de colaboración deber tener en cuenta las necesidades de cada grupo y trabajar para eliminar las barreras entre ellos.

Es más, dentro de cada segmento de la empresa, los individuos participan en actividades de colaboración en una variedad de niveles. Estos niveles o dominios de actividad, se clasifican generalmente en seis categorías: personal, equipo, división, empresa, entre empresas y social. Considerar las prácticas de colaboración del individuo en este contexto más amplio puede ser útil para identificar el amplio rango de herramientas que los empleados utilizan para distintas tareas. Por ejemplo, un empleado puede utilizar un procesador de textos para registrar sus conocimientos para su uso personal, pero utilizar el correo electrónico o la mensajería instantánea para intercambiar conocimientos con el equipo, y una hoja de cálculo para comunicar información a la división

El CIO debe comprender los requisitos específicos en cada intersección entre la clase de innovadores, el segmento de la empresa y el dominio de actividad, ya que pueden variar ampliamente. La idea es proporcionar a cada grupo las herramientas de colaboración y procesos que aporten el mayor valor a los individuos de dicho grupo. Al mismo tiempo, es importante determinar dónde necesitan ayuda los grupos para colaborar con el resto de la organización o entre dominios de actividad. Usar métodos dispares de colaboración entre clases, segmentos de la empresa y dominios de actividad puede limitar el flujo de información y forzar a los usuarios a crear procesos de conversión temporales que pueden llevar mucho tiempo, aumentar la posibilidad de errores y no poder ser susceptibles de seguimiento. Comprender estas prácticas de colaboración a este nivel de detalle puede hacer que resulte más fácil determinar dónde se interrumpen la comunicación y la colaboración, dónde puede utilizarse la integración para eliminar dichas conversiones manuales y dónde pueden adoptarse nuevas herramientas.

Puntos clave

Aplicar un enfoque único para toda la empresa pueden tener un impacto más negativo que positivo en la prácticas de colaboración.

Utilizando el modelo de segmentación como punto de partida, las organizaciones pueden plantearse cierto número de preguntas para determinar los requisitos.

Evalúe la capacidad de la organización

Con un modelo de segmentación implementado, el CIO puede evaluar de manera más eficaz las prácticas de colaboración existentes y determinar los siguientes pasos. Una evaluación puede descubrir discrepancias en la velocidad de adopción de determinadas técnicas de colaboración o identificar áreas en la que ésta se interrumpe. La clave es identificar las lagunas, inhibidores y oportunidades en la colaboración a un nivel detallado para que el CIO pueda dedicar a estas mejoras específicas recursos y presupuesto limitados. Las evaluaciones que tienen como ámbito toda la empresa suelen producir un enfoque único, que puede tener un impacto más negativo que positivo en las prácticas de colaboración.

Para cada elemento en el modelo de segmentación, una evaluación debe responder a las siguientes preguntas:

- *¿Qué herramientas, tecnologías y procesos se utilizan para la colaboración?*
- *¿Cuáles son los inhibidores de la colaboración en la organización?*
- *¿Dónde se convierte la colaboración en manual, compleja, lenta o propensa a errores?*
- *¿Cómo se produce la colaboración entre clases de colaboración, segmentos de la empresa y dominios de actividad?*
- *¿Sufren retrasos las decisiones debido a dificultades al planificar reuniones?*
- *En los equipos y niveles superiores, ¿existe ya una cultura de innovación?*
- *¿Qué planes específicos deben implementarse y qué prioridades deben establecerse para los mismos?*

No es raro que una evaluación descubra barreras significativas a la colaboración. Tal evaluación puede resaltar que el uso que el departamento de ventas hace de la mensajería instantánea dentro del dominio del equipo y del buzón de voz en el dominio de la división está ralentizando el progreso y los cambios de la misma. O quizás los visionarios del departamento de I+D asisten a reuniones en persona en el dominio del equipo, mientras que utilizan foros de debate asíncronos online en el dominio de la división, resultando en la pérdida

Puntos clave

Las técnicas de colaboración dispares pueden impedir que la información útil pase de un medio a otro.

El éxito de las iniciativas debe poder medirse en términos cualitativos y cuantitativos, pero no es siempre sencillo reconocer los efectos de la colaboración.

Las organizaciones deben centrarse en los valores y beneficios detallados, así como en el impacto a corto y largo plazo de los cambios incrementales en el negocio.

de información valiosa entre el equipo y la división. En un ejemplo similar, una organización puede descubrir que los implementadores del departamento de TI utilizan el correo electrónico para colaborar en la creación de un sistema de conferencias web interno mientras que los consumidores del mismo departamento usan un “wiki” para compartir sugerencias sobre cómo utilizar el recurso de conferencias web de forma eficaz. En esta situación, puede que la información útil no se traduzca de un medio a otro. Una evaluación completa ofrece la oportunidad de corregir estas lagunas determinando medidas específicas para su mejora.

Mida los resultados

Para que una estrategia de valoración añada valor al negocio, es necesario poder medir el plan de mejoras. Responsables de cara a la empresa, los CIO deben poder mostrar los resultados concretos de las iniciativas. Las medidas cualitativas y cuantitativas pueden jugar un papel importante pero deben ser significativas y poder profundizar más allá de un simple análisis de costes y resultados.

Puede resultar difícil medir los efectos de la colaboración, pero eso no implica que no sea posible encontrar el valor. Así lo expone Gartner Research:

“Los ahorros de costes ilustrativos pueden tener un gran efecto, incluso si son poco precisos. Por ejemplo, describa un proceso actual de la organización y detalle cómo puede modificarse aplicando las inversiones propuestas. ¿Se ahorra tiempo en el proceso, se reducirán pasos y errores, y se tomarán mejores decisiones como resultado de dicha inversión? Es muy sencillo convertir estas mejoras en ahorros monetarios ilustrativos.”²

Estas ventajas pueden manifestarse en una productividad más elevada, menos viajes, menos requisitos laborales y menos errores. O bien, a veces, una idea especialmente poderosa puede conducir indirectamente a cambios que afectan a toda la empresa relativos a la cultura, ingresos más elevados o una mayor cuota de mercado.

Puntos clave

Las organizaciones pueden medir el tiempo que se tarda en planificar reuniones para determinar si está justificado utilizar una herramienta o técnica de colaboración.

Puede resultar útil observar el número de sugerencias de los empleados y qué porcentaje de las mismas se convierte finalmente en planes ejecutables.

Con estas medidas, el CIO puede establecer y ejecutar planes incrementales de mejoras.

Por ejemplo, cuando se mide la eficacia de las técnicas de comunicación de persona a persona, puede ser útil analizar no sólo los costes operativos de los sistemas de buzón de voz y de mensajería instantánea, sino también del tiempo que los empleados pasan llamándose entre sí y dejando mensajes. En algunos casos, la mejora en la productividad que conlleva la mensajería instantánea puede pesar más que los costes del sistema. Una de las características clave de un sistema de mensajería instantánea es la capacidad de ver la disponibilidad de otros usuarios con sólo echar un vistazo. En lugar de perder tiempo en llamadas perdidas, el usuario final puede utilizar un recurso disponible en ese momento y obtener una respuesta o tomar una decisión mucho más rápidamente. Puede también ser útil para supervisar el proceso de planificación de reuniones. Las organizaciones pueden medir el tiempo que tardan en planificar y confirmar reuniones entre tres o más personas, anotando las distintas herramientas de planificación utilizadas por los segmentos de la empresa, grupos de colaboración y otras organizaciones. En aquellas áreas en las que se supere la media, los CIO pueden identificar oportunidades para la utilización de calendarios y planificación electrónica avanzada. Es más, puede ser útil observar la cantidad y calidad de ideas innovadoras haciendo las siguientes dos preguntas: ¿Con qué frecuencia hacen sugerencias de mejoras los empleados, socios y clientes? ¿Qué porcentaje de dichas ideas se convierten, finalmente, en planes ejecutables? Si, de acuerdo con estas medidas cualitativas y cuantitativas, ciertas herramientas y procesos crean resultados empresariales positivos, el CIO tendrá la justificación necesaria para realizar la inversión.

Planifique una mejor colaboración

Al contar con una visión del funcionamiento de la colaboración en la organización y los medios para medir las mejoras, puede resultar más sencillo desarrollar planes incrementales más eficaces para introducir mejoras. El CIO puede establecer y ejecutar distintos planes personalizados para los elementos de destino en el modelo de segmentación.

Puntos clave

Cualquier estrategia de colaboración debe contemplar los inhibidores culturales arraigados en las prácticas corporativas o de los equipos.

El CIO y los directivos de LOB deben trabajar para abrir línea interjerárquicas de comunicación entre los empleados.

Si no se anima a los empleados a que asuman riesgos es poco razonable esperar de ellos que impulsen la innovación.

Para promover un entorno que fomente la innovación, los planes deben contemplar algo más que la tecnología. Los CIO deben asegurarse de implementar los cambios correspondientes en la cultura, tecnología y servicios de soporte y en la empresa ampliada.

Cultura

La cultura juega un papel muy importante en el fomento de la innovación. Todas las estrategias de colaboración deben tener en cuenta los inhibidores culturales arraigados en las prácticas corporativas o de los equipos. Por ejemplo, algunas organizaciones pueden ya tener programas que fomenten de forma activa la colaboración, innovación y la toma de riesgos para visionarios y consumidores, pero no para implementadores. No incentivar a este grupo para que colabore e innove, o disuadirle mediante penalizaciones, puede suponer un serio obstáculo. El CIO debe tener como una de sus prioridades trabajar con los directivos de la línea de negocio (LOB) para identificar y eliminar los inhibidores culturales en los grupos de destino.

El CIO y los ejecutivos de la LOB deben también abrir de forma selectiva líneas interjerárquicas de comunicación entre los empleados de la organización. Las organizaciones deben permitir un flujo libre de ideas innovadoras entre aquellas áreas identificadas en el modelo de segmentación como necesitadas de mayor colaboración. Algunas empresas pueden preferir abrir estas líneas de comunicación para toda la organización, mientras que otras pueden encontrar conveniente aplicar dicha estrategia sólo a determinadas áreas. Si no se anima a los empleados a que asuman riesgos es poco razonable esperar de ellos que impulsen la innovación.

Es especialmente importante para el CIO examinar la propia cultura del departamento de TI, identificando aquellas áreas en las que no se produce la colaboración. ¿Se apoya lo suficiente a los innovadores? ¿Tienen los implementadores las herramientas para realizar cambios rápidamente? ¿Tienen los consumidores canales de comunicación completos que permitan

Puntos clave

Un departamento de TI innovador se parecerá a un grupo de I+D en el uso y despliegue de prácticas de colaboración e incentivos a la innovación.

Aunque existe una gran variedad de tecnologías de colaboración, un solo conjunto de las mismas probablemente no satisfará los requisitos de toda la empresa

Es necesario que el CIO afronte los problemas de interoperabilidad entre la infraestructura existente y las nuevas tecnologías de colaboración.

debates y proporcionar comentarios a los implementadores y visionarios? Un departamento de TI innovador se parecerá a un grupo de I+D en el uso y despliegue de prácticas de colaboración e incentivos a la innovación. Permitirá la exploración de nuevas tecnologías, sistemas y modelos de entrega (incluso los no estratégicos) proporcionando zonas de despliegue previo, áreas de pruebas y proyectos piloto con zonas tolerantes a riesgos de la empresa. Debe, finalmente, debe tener en cuenta las patentes, publicación y licencias de propiedad intelectual derivadas de dichas actividades.

Tecnología

Es importante elegir la tecnología correcta para cada grupo de la organización. El rango de posibilidades es muy amplio: telefonía, dispositivos móviles, soluciones de e-learning, conferencias web, planificación de grupos, foros online, sistemas de ideas, mensajería instantánea, correo electrónico, etc. Sin embargo, un conjunto de tecnologías probablemente no satisfará las necesidades de todas las clases de innovadores, segmentos de la empresa y dominios de actividad de la organización. Cada grupo necesitará una combinación exclusiva de tecnologías.

Además, antes de adoptar una tecnología en cualquiera de las áreas, el CIO deberá considerar la interoperabilidad de la infraestructura existente y las otras herramientas de colaboración con las que puede que sea necesario interactuar. Distintos segmentos de la empresa a menudo utilizan distintas tecnologías. Por ejemplo, es posible que el departamento de RR.HH. envíe hojas de cálculo mediante correo electrónico para facilitar el proceso de contratación, pero debe, en última instancia, convertir dicha información en un formato compatible con el sistema de planificación de recursos de la empresa utilizado por el departamento financiero. Las tecnologías y tipos de datos incompatibles pueden encontrarse no sólo entre segmentos de empresas sino también entre dominios de actividad y clases de innovadores. Un empleado puede pasarse horas cada semana recopilando informes de correo electrónico y distribuyéndolos en las reuniones con los equipos o en salas de equipos online. O bien un consumidor se verá obligado a proporcionar comentarios a I+D utilizando un software propietario que deberá descargar.

Puntos clave

Los CIO puede habilitar una conversión de formato más eficiente de dos maneras: adaptadores o una arquitectura orientada a servicios.

Los empleados necesitan ayuda para adoptar las nuevas herramientas y procesos de colaboración.

Ninguna estrategia de soporte individual satisfará las necesidades de todos y cada uno de los empleados.

En cualquier área de la empresa, la conversión de formatos puede ser un proceso lento y proclive a errores y, además, dificultar las auditorías. Los CIO pueden responder a tecnologías de colaboración dispares de las siguientes maneras: los adaptadores pueden convertir información entre formatos propietarios reduciendo el poco eficiente trabajo manual y los errores. O bien, un enfoque más adecuado, una empresa puede esforzarse en la adopción a largo plazo de estándares abiertos para dar más flexibilidad a la infraestructura, como los proporcionados por una arquitectura orientada a servicios (SOA). Una SOA puede establecer los cimientos para la futura adopción e integración de herramientas de colaboración y puede ayudar al CIO a reutilizar componentes de infraestructura que proporcionen servicios a los usuarios de la empresa rápidamente.

Soporte

Una vez implementada una tecnología o proceso de colaboración, es poco realista esperar que los empleados realicen la transición sin ayuda. Es por ello que los CIO deben facilitar la adopción de nuevas herramientas proporcionando expertos en colaboración (en un papel similar a los profesionales de soporte técnico) que pueden funcionar como catalizadores para una aceptación y uso más rápido y completo. Es importante no asumir que un enfoque satisfará todas las necesidades. Los servicios necesitan funcionar para el segmento de la empresa y grupo para el cual se hayan desarrollado. Algunos grupos pueden adoptar un enfoque con soporte técnico más fácilmente mientras que otros pueden preferir un foro de debates. Por ejemplo, si el cambio es una nueva presencia web para marketing, el CIO debe responder a preguntas como las siguientes:

- *¿Qué recursos expertos en colaboración deben facilitarse a los visionarios del departamento de marketing, cuando trabajen en sus dominios de equipo y de división?*
- *¿Cómo puede darse soporte a los implementadores del departamento de TI, cuando se relacionen con el equipo y la empresa?*
- *¿Qué tipo de soporte pueden necesitar los consumidores, incluyendo nuestros socios, vendedores y clientes, en el dominio entre empresas?*

Puntos clave

Un plan de colaboración debe extenderse más allá de la empresa tradicional: a los socios, clientes, competencia, analistas, comunidades de estándares del sector, etc.

Implementar tecnologías de colaboración sin considerar su uso práctico y valor comercial puede resultar en inversiones malgastadas y costes de soporte más elevados.

El CIO puede también determinar que los servicios no son competencia de TI, una conclusión completamente aceptable que debe, en cualquier caso, documentarse como parte de la estrategia general del CIO. Hacerlo puede facilitar la coordinación entre los esfuerzos de colaboración en la empresa.

La empresa ampliada

Un plan de colaboración debe extenderse no sólo a los empleados sino también a los clientes, la competencia y los analistas, así como a miembros de la prensa, comunidades de estándares del sector, etc. Incluyendo dichos miembros de la empresa ampliada y aplicando los mismos principios, los CIO pueden adoptar un enfoque sistemático incorporando conocimiento externo en los procesos internos. Como resultado, los clientes, socios u otros miembros de la empresa extendida pueden desempeñar distintos papeles: visionarios, implementadores o consumidores y, posteriormente, proporcionar mayor valor a la organización. Un cliente puede actuar como el consumidor, el implementador y el visionario, compartiendo las inversiones de la organización, aumentando su lealtad. Con una mayor comunicación e implicación, los socios pueden ayudar a impulsar y a reaccionar más rápidamente a los esfuerzos de innovación de la organización.

Conclusión

Las prácticas de colaboración dentro de una organización determinada pueden ser complejas, con procesos, herramientas y requisitos cambiantes y solapados en las distintas clases de innovadores, segmentos de la empresa y dominios de actividad. Implementar tecnologías de colaboración, como la mensajería instantánea o la videoconferencia para toda la empresa, sin considerar su uso práctico y valor empresarial puede tener un efecto más negativo que positivo. Si la tecnología no está adecuada a las necesidades de los empleados o no se proporciona con suficiente soporte durante la transición, es posible que nunca

se decidan a adoptar la nueva herramienta. Si los socios o clientes encuentran un proceso de colaboración incómodo o poco intuitivo, es posible que decidan utilizar otra empresa. Si eso sucede, las fuentes potenciales de innovación pueden perder confianza, la organización haber perdido una inversión y es posible que el negocio se enfrente incluso a mayores costes de soporte.

Como enlace importante entre TI y la empresa, el CIO tiene la responsabilidad de reconocer que cada empleado afronta distintos desafíos dependiendo de la clase de innovador, segmento de la empresa y dominio de actividad. Con estos detalles, el CIO puede crear una estrategia de colaboración cohesiva y con metas definidas que minimice el derroche y acelere los planes de la organización para adoptar una cultura de innovación. La clave yace en proporcionar a los empleados, clientes, proveedores y socios aquellas herramientas y procesos que realmente necesitan (y que pueden utilizar eficazmente) y, a continuación, confiar en su ingenio colectivo para transformar y diferenciar la organización.

Para obtener más información

IBM puede ayudar a los CIO en organizaciones de todos los sectores a impulsar la innovación creando una mayor colaboración entre empleados, socios, clientes, etc. Con su inversión en tecnologías de colaboración y su compromiso con las comunidades abiertas, IBM puede ofrecer valiosas ideas para entender el futuro de la colaboración y los pasos que puede dar cada organización para estar por delante de la competencia. Para obtener más información sobre el papel de la colaboración en la innovación, visite:

ibm.com/services



© Copyright IBM Corporation 2006

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
EE.UU.

Producido en los Estados Unidos de América
11 de junio
Reservados todos los derechos

IBM y el logotipo de IBM 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.

IBM no asume responsabilidad alguna en lo referente a la exactitud de la información proporcionada en este documento y el uso de dicha información queda a cuenta y riesgo del receptor. La información aquí contenida puede estar sujeta a cambios o actualizaciones sin notificación previa. IBM puede también realizar mejoras y/o cambios en los productos y/o programas descritos en este documento en cualquier momento sin notificación previa.

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

-
- 1 "Meetings Around the World: The Impact of Collaboration on Business Performance," un documento de Frost & Sullivan patrocinado por Verizon Business y Microsoft, marzo de 2006.
 - 2 Gartner, "How to Justify Knowledge Management and Collaboration Projects," Jeffery Mann, agosto de 2006.