

IBM Institute for Business Value

Gestionar el cambio en un entorno de transformación continua

Cómo los Arquitectos del Cambio lideran y gestionan el cambio organizativo



Dotar a la empresa de capacidad de cambio y prepararse para una transformación organizativa efectiva

La práctica de gestión del talento y cambio de IBM ayuda a las organizaciones a aplicar las ciencias del comportamiento, herramientas de colaboración social y la analítica para identificar el mejor talento, reforzar la implicación de los empleados y gestionar el cambio transformacional. Nuestros clientes adquieren la facultad de replantear su forma de trabajar y gestionar con éxito el tamaño, alcance y ritmo de los proyectos de transformación en respuesta a los cambios que demanda el mercado. A través de “Better Change”, una metodología práctica para la transformación de eficacia demostrada, ayudamos a los líderes a convertir estrategias e iniciativas en resultados. Nuestra experiencia a la hora de construir y proporcionar una capacidad de cambio eficaz es el resultado de más de una década de trabajo dedicado a la transformación de IBM, así como de una amplia experiencia de soluciones en Talent & Change para clientes que han puesto en práctica muchos cambios estratégicos, culturales y de personas. Con el apoyo de una presencia global en 170 países, colaboramos en la obtención de resultados sostenibles en empresas y sectores de todo el mundo.

Por Hans-Henrik Jørgensen, Oliver Bruehl y Neele Franke

La brecha entre la magnitud del cambio y la capacidad de las organizaciones para gestionarlo es cada vez mayor. Diversos factores obligan a las organizaciones a actuar más allá de su ámbito de experiencia. Pero, ¿cómo afrontan estos profundos cambios? ¿Cuentan con líderes que impliquen a sus empleados en conversaciones acerca del cambio o promuevan una cultura que fomente el cambio dentro de la organización? ¿Existen organizaciones que destaquen a la hora de reducir —o al menos mantener— la distancia entre el ritmo y el volumen del cambio y el desarrollo de capacidades para gestionarlo? El último estudio “Making Change Work” de IBM, en el que se encuestó a casi 1.400 personas responsables de diseñar, crear o implantar el cambio en sus respectivas organizaciones, responde a estas preguntas e identifica a un grupo seleccionado de empresas —los Arquitectos del Cambio— que han encontrado las claves para lograr que el cambio funcione en un entorno de continua transformación.

Sólo el **20%** de los encuestados consideran haber tenido **éxito** gestionando el cambio.

87% de los encuestados admite **no dedicar atención suficiente** a la gestión del cambio en proyectos críticos.

Sólo el **40%** de los encuestados cree tener las **habilidades adecuadas** para gestionar con éxito proyectos de cambio en el futuro.

Sólo el **49%** de las organizaciones **hace responsables a sus líderes** de gestionar el cambio eficazmente.

El trabajo sigue cambiando

“No es posible solucionar los problemas aplicando la misma mentalidad que cuando los creamos”.

Albert Einstein¹

La disrupción se ha convertido en el azote cotidiano de todas las organizaciones. La rápida evolución de la tecnología, la multiplicación incesante de los datos y la creciente necesidad de integración global complican en gran medida la labor de responder al cambio, incluso para aquellas organizaciones con mayor visión de futuro. Sin embargo, la capacidad de anticiparse, gestionar y capitalizar el cambio constante suele marcar la diferencia entre el liderazgo en el mercado y la desaparición. La historia ofrece abundantes ejemplos de empresas obligadas a renovar en profundidad su forma de competir para mantener su viabilidad.

Por citar tan solo un caso, una conocidísima editorial estadounidense superó la quiebra cuando descubrió que los consumidores estaban dispuestos a ver a sus héroes favoritos en la gran pantalla. Comenzó a usar sus publicaciones como banco de pruebas para historias y personajes que pudieran ser traducidos al cine y al ocio digital. Para conseguir los mejores resultados, se rodeó de los talentos más destacados que pudo encontrar y puso en práctica un programa de transformación que comenzó por el consejo de dirección y se extendió a todos los niveles de la organización. Hoy en día, superado el trance, sus productos son muy demandados por numerosos productores cinematográficos. En el extremo contrario pueden citarse numerosos ejemplos de organizaciones que se desplomaron después de llegar a la cúspide del sector debido a su incapacidad para reconocer y gestionar cambios profundos.²

¿Qué diferencia a las empresas que gestionan el cambio con éxito y las que fracasan en este empeño? ¿Cómo se diferencian, o incluso prosperan, en un entorno en el que el trabajo sigue cambiando? Para descubrirlo, IBM ha llevado a cabo un nuevo estudio “Making Change Work” destinado a examinar el modo en el que las organizaciones gestionan el cambio en este nuevo y disruptivo entorno. El presente informe parte de las conclusiones del primer estudio “Making Change Work”, publicado en 2008, en el que se observó que las empresas ya no podían permitirse esperar a que sus operaciones cotidianas encajaran en una pauta predecible, interrumpida de vez en cuando por breves ráfagas de cambios. La conclusión apuntó que el cambio constante cobraría condición de normalidad.³

Hoy en día es evidente que el ritmo y la magnitud del cambio han aumentado más allá de lo que cabría suponer. La disrupción afecta a todos los aspectos del negocio. Basta con observar cómo ha cambiado el panorama competitivo: en el pasado, los sectores sufrían un vuelco cuando los competidores se abalanzaban sobre grandes fragmentos de la cadena de valor; ahora, por el contrario, más de dos de cada cinco CEOs esperan que la próxima amenaza competitiva provenga de organizaciones *ajenas* a su sector. Estos nuevos competidores no solo tienen intención de apropiarse de su cuota de mercado, sino que revolucionan todo el sector,⁴ lo que obliga a muchas organizaciones a replantear el diseño y los procesos organizativos y transformar la mentalidad de su personal.

Por otra parte, CEOs de todos los sectores han aprendido que la colaboración suele ser la clave de la reinversión constante. Los clientes, socios y empleados que colaboran pueden llegar más lejos en menos tiempo en un momento de innovación rápida y continua.⁵ Por consiguiente, algunos de ellos han comenzado a traspasar los límites de su organización, abriéndose a la colaboración entre personas y alejándose de las jerarquías de mando tradicionales.⁶ Los empleados de la generación del milenio ya han llegado a es punto: la colaboración digital, la flexibilidad y la creatividad forman parte de su ADN.⁷

Sin embargo, la mayoría de las empresas continúan sin ayudar a sus empleados a adentrarse en esta nueva era de la colaboración. El 74% de los participantes en el estudio afirma que los miembros de su organización no están plenamente preparados para adaptarse a un entorno de trabajo digital online u offline. Por su parte, un 88% dedicará especial atención durante los próximos cinco años a emplear nuevas tecnologías que les hagan estar más centrados en el cliente, lo que demuestra que existe una profunda brecha entre la voluntad de sus líderes de adoptar estas tecnologías y la capacidad de sus organizaciones para hacerlo.

Pero lo más importante, no obstante, es el modo en el que las organizaciones interactúan con sus clientes, ya que los métodos y medios para este fin son cada vez más complejos. Ayudados por la tecnología, clientes de negocio y consumidores ya no se limitan a participar en una conversación, sino que han tomado las riendas de la relación, exigen experiencias más integradas a través de múltiples canales de conexión y no dudan en retirar su fidelidad cuando encuentran una organización que satisface sus necesidades más eficazmente.⁸

La integración y el rápido despliegue de tecnologías como las analíticas avanzadas, la nube y la computación cognitiva son de vital importancia para aquellas organizaciones que deseen diseñar agendas de negocio orientadas al cliente. Para conseguirlo, deberán alinear sus funciones de negocio, tanto internas como de cara al cliente, a fin de obtener buenos resultados en un momento caracterizado por la transparencia. El 77% de las organizaciones confirma que uno de sus objetivos principales durante los próximos cinco años consistirá en integrar más estrechamente sus procesos y tecnologías a escala global.

Esta integración conlleva profundos cambios y una reorganización del equipo directivo. Los altos ejecutivos deberán examinar con atención cómo se relacionan entre ellos y con sus equipos. Marketing y TI, por ejemplo, deberán colaborar como parte de la oficina digital. Cadena de Suministro, Marketing y TI tendrán que trabajar juntos en la transformación omnicanal. RR.HH., Finanzas y prácticamente todas las operaciones deberán aliarse con TI para capitalizar las soluciones en la nube.

A medida que las empresas avanzan hacia una infraestructura más colaborativa, se espera que la atención y la importancia atribuidas a las capacidades de gestión del cambio se trasladen en gran medida desde las implantaciones tradicionales de TI a otras más basadas en el negocio. Durante los últimos cinco años, por ejemplo, las organizaciones han comenzado a considerar la transformación empresarial, así como la implantación de ERP y de otros sistemas informáticos, como parte de las tres iniciativas de transformación más importantes.

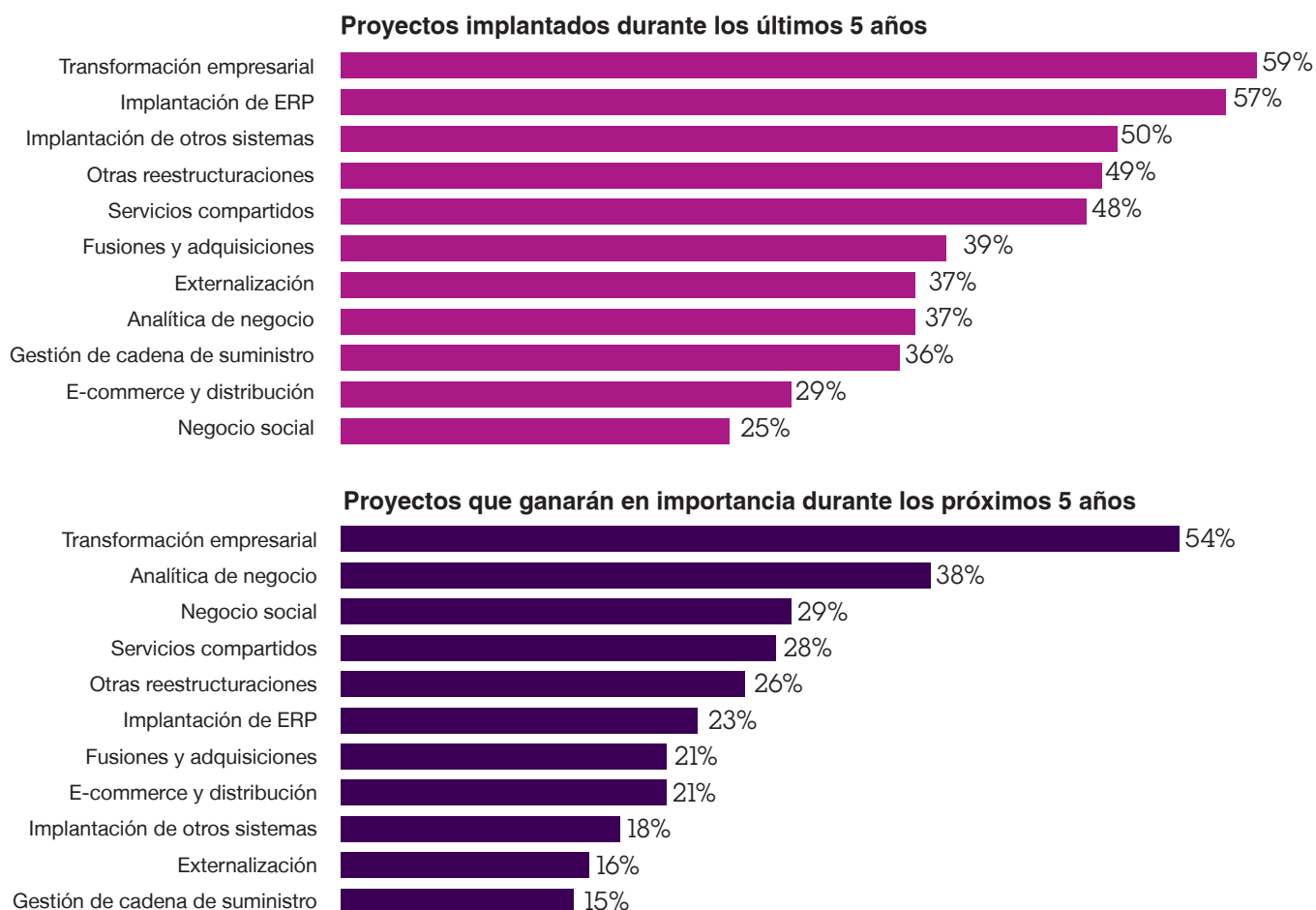


Figura 1: La transformación empresarial continúa siendo una prioridad destacada, pero se prevé que la analítica de negocio y el negocio social ganen en importancia durante los próximos cinco años.

Fuente: IBM Organization Change Management.

Cuando se pidió a los encuestados que seleccionaran los proyectos que preveían ganarían en importancia durante los próximos cinco años, la transformación empresarial todavía ocupaba el primer lugar (véase la Figura 1), pero la analítica de negocio y el negocio social le seguían de cerca.

¿Cómo superan las organizaciones de éxito los retos ineludibles que comporta el cambio? ¿Lo son aquellas que se adaptan con rapidez y consiguen frenar la brecha entre el ritmo y la magnitud del cambio y su capacidad para gestionarlo? Si es así, ¿cómo crean e implantan proyectos adecuados dentro de un entorno competitivo dinámico construido sobre un mercado global, las exigencias de los clientes, la evolución de las tecnologías y el crecimiento incesante de los datos?

Metodología del estudio

Para determinar cómo perciben las organizaciones los retos que supone el cambio en el contexto de negocio actual, además de identificar a aquellas que hubieran desarrollado capacidades que les permiten seguir el ritmo del cambio, la práctica de gestión del cambio organizativo de IBM y el IBM Institute for Business Value llevaron a cabo el segundo estudio “Making Change Work”. Se realizaron 1.390 entrevistas y encuestas

online entre septiembre de 2013 y febrero de 2014. Los encuestados representan a 48 países y más de 20 sectores e incluyen a personas responsables de diseñar, planear y gestionar la implantación del cambio en sus respectivas organizaciones (véase la Figura 2).

Los Arquitectos del Cambio

El estudio de casi 1.400 profesionales revela cómo las organizaciones, y especialmente aquellas que destacan por sus resultados, logran adaptarse al cambio en su contexto de negocio. Pese a que las empresas han ampliado sus capacidades de gestión del cambio con el paso del tiempo, el ritmo actual del cambio hace que la brecha entre necesidad y capacidad se ensanche. En el estudio se considera que tan solo el 20% de las organizaciones sobresale en este sentido, por lo que reciben la denominación de “Arquitectos del Cambio”. Son aquellas que indicaron que al menos el 75% de sus proyectos tuvieron un éxito indiscutible, es decir, que un mínimo de tres de cada cuatro proyectos cumplieron las metas establecidas (véase la Figura 3).⁹ Entre las empresas con menores resultados, puede considerarse que el 35% tuvo un éxito moderado. El resto (el 45% de los encuestados) representa a organizaciones con un éxito inferior a la media.

Roles

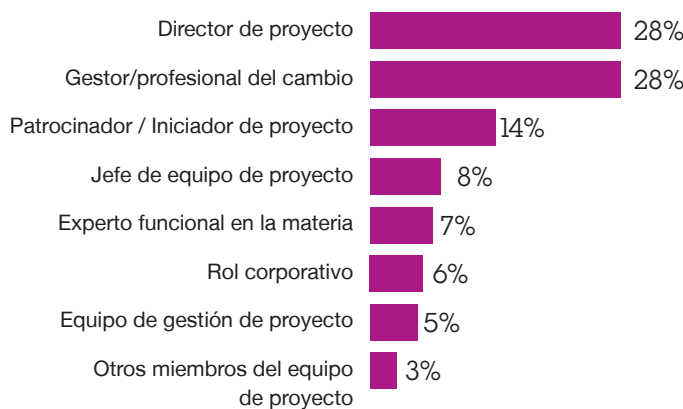


Figura 2: El último estudio Making Change Work analiza 1.390 respuestas de 48 países y más de 20 sectores.

Nota: Las cifras pueden no ser igual al 100% debido al redondeo.

Fuente: IBM Organization Change Management.

Según su experiencia, evalúe el porcentaje medio de éxito de los proyectos de su organización

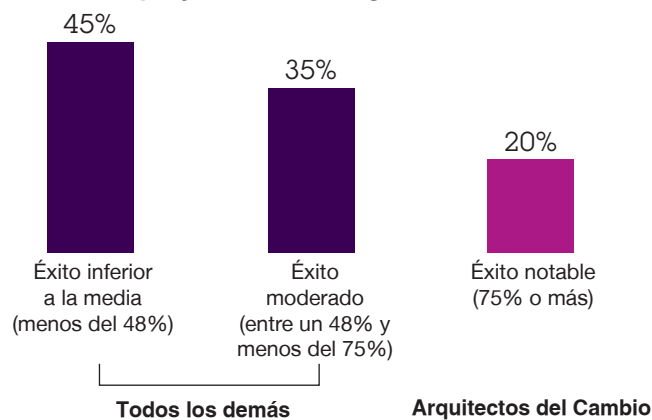


Figura 3: Los Arquitectos del Cambio obtienen buenos resultados en sus proyectos, superando con frecuencia a otras empresas menos eficaces.

Fuente: IBM Organization Change Management.

Los Arquitectos del Cambio se están posicionando para capitalizar el torbellino de cambios que está afectando a todos los aspectos del negocio. Son más eficaces en la gestión dinámica de proyectos. En comparación con la media de la encuesta, han completado con éxito al menos un 56% más de proyectos. Para conseguirlo suelen situarse en un estado de transformación continua. Estos Arquitectos del Cambio están diseñando los modelos que otros deberán dominar si desean seguir siendo competitivos en un entorno cada vez más complejo.

En el presente informe se examinará qué es lo que diferencia a los Arquitectos del Cambio a la hora de lograr que el cambio sea eficaz en sus organizaciones. Partiendo del análisis de las respuestas, se observa que los Arquitectos del Cambio hacen

suyos tres imperativos fundamentales que incrementan su eficacia ante el cambio:

- **Liderar a todos los niveles.**
- **Lograr que el cambio importe.**
- **Construir las capacidades.**

Convertirse en un Arquitecto del Cambio requiere la integración en toda la empresa de estos tres pilares básicos de la gestión del cambio. Se trata, en definitiva, de la capacidad para responder a un cambio rápido y de gran volumen que es preciso imbuir dentro de la cultura corporativa. En las páginas siguientes se analizará cómo abordan estos tres pilares los Arquitectos del Cambio y se expondrá una hoja de ruta que sirva de guía a otras empresas.

Los tres pilares básicos de los Arquitectos del Cambio



“Nada cambia luchando contra la realidad. Para cambiar algo hay que construir un nuevo modelo que deje obsoleto al existente”.

Richard Buckminster Fuller, “Operating Manual for Spaceship Earth”¹⁰



Liderar a todos los niveles

El cambio es la única constante que debe afrontar toda organización, pero que pocas gestionan con éxito. El estudio demuestra, sin lugar a dudas, que uno de los principales motivos es que la mayoría de las empresas no fomentan una cultura centrada en el cambio. Para tener éxito, el cambio se promueve desde la cúspide y abarca a toda la organización a través del patrocinio de la alta dirección, la capacitación de los mandos directivos intermedios y una cultura corporativa que promueva el cambio en todos los niveles (véase la Figura 4).

Aspectos más importantes para el éxito del cambio



Figura 4: Las organizaciones consideran que el patrocinio de la alta dirección es el aspecto más importante para gestionar el cambio con éxito.

Fuente: IBM Organization Change Management.

Convertirse en un Arquitecto del Cambio constituye por sí mismo un importante cambio organizativo, ya que exige iniciar un cambio de mentalidad y comportamiento en toda la organización. El análisis de los resultados del estudio revela tres características clave que ayudan a los líderes a fomentar el cambio en la organización (véase la Figura 5):

1. Definir los roles del cambio en toda la organización
2. Implicar a los empleados con argumentos atractivos a favor del cambio
3. Capacitar a nuevos líderes entusiastas con el cambio en todos los niveles de la organización.

1. Definir los roles del cambio en toda la organización

Lograr que los altos directivos actúen como líderes del cambio es un requisito fundamental para el éxito del proyecto, según el 73% de los encuestados. Dichos líderes deben convertirse en

un modelo que constituya un ejemplo creíble y significativo de lo que se espera de los demás a la hora de liderar, gestionar y asumir el cambio adecuadamente.

Sin embargo, tan solo el 66% de los encuestados asegura que sus altos directivos están capacitados para actuar como líderes del cambio. En el caso de los Arquitectos del Cambio, esta cifra aumenta hasta el 77% (véase la Figura 6). Existe una brecha todavía más importante en la capacitación de los mandos intermedios como líderes del cambio. Son diferenciadores importantísimos en la primera línea del negocio, responsables de crear una mentalidad de cambio en todos los niveles de la empresa. Si la alta dirección es quien define la estrategia, son los mandos intermedios quienes han de facilitar su ejecución, pero menos de la mitad de los encuestados afirma que sus mandos intermedios están preparados para fomentar el cambio e incluso entre los Arquitectos del Cambio, únicamente un 62% lo lleva a cabo.

Formas más eficaces de cambiar actitudes y comportamientos



Figura 5: Crear un modelo a seguir y elaborar y transmitir un argumento atractivo a favor del cambio son las dos formas más eficaces de cambiar la actitud y el comportamiento dentro de la organización.

Fuente: IBM Organization Change Management.

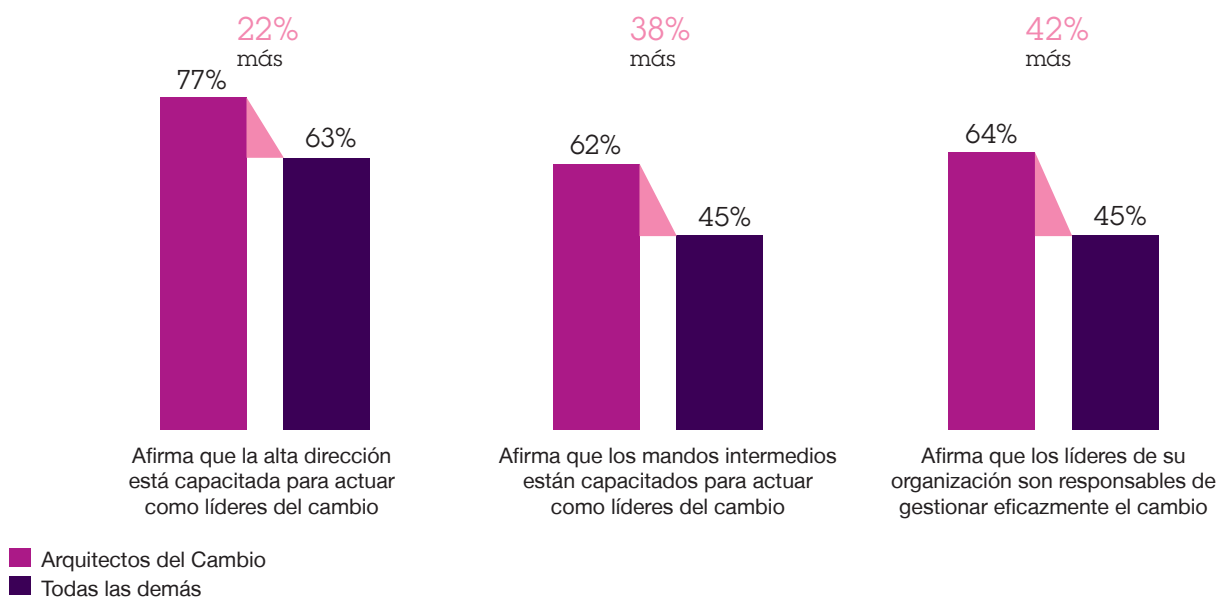


Figura 6: Los Arquitectos del Cambio tienen más éxito a la hora de capacitar a la alta dirección y a los mandos intermedios para actuar como líderes del cambio. También tienen más probabilidades de hacer responsables de la gestión del cambio a sus líderes.

Nota: Se indica el incremento porcentual relativo.

Fuente: IBM Organization Change Management.

El cambio debe convertirse en una responsabilidad personal, tanto para la alta dirección como para los mandos intermedios. Tanto es así que, cuando se les pidió que identificaran la forma más eficaz de lograr que los directivos ejerzan como líderes del cambio, la respuesta más numerosa (65%) recalcó que era preciso incluir actividades relacionadas con el liderazgo del cambio y la adquisición de habilidades en los objetivos y planes de desarrollo personal. La mayoría de los encuestados citó también la necesidad de un programa de formación que incorporase los elementos clave de la gestión del cambio y enseñara cómo implicar a los diferentes destinatarios a lo largo del proceso de cambio y obtener el compromiso de los empleados a todos los niveles.

Los líderes dedicados a lograr que el cambio sea efectivo deben ser responsables de la adopción del cambio, pero solamente el 49% de las organizaciones participantes en el estudio hace responsables a sus líderes de la correcta gestión del cambio. Según un experto canadiense, “la mayoría de los líderes son

responsables de los plazos y el presupuesto de proyectos e implantaciones, pero no de las transiciones y transformaciones”. Los Arquitectos del Cambio obtienen mejor nota, ya que un 64% exige esta responsabilidad a sus líderes.

2. Implicar a los empleados con argumentos atractivos a favor del cambio

Los Arquitectos del Cambio destacan por obtener la implicación de los empleados durante el permanente proceso de cambio. En una época de comunicación tecnológica y empoderamiento personal, restringir la comunicación a una vía de un solo sentido de arriba hacia abajo no basta para suscitar adhesión dentro de la organización. Aunque la comunicación jerárquica en línea descendente continúa siendo importante para el cambio, el estilo de comunicación necesario debe fomentar el diálogo a todos los niveles para que el proyecto tenga éxito.

Pero, una vez más, el 74% de las organizaciones admite disponer principalmente de un método de comunicación del cambio de arriba hacia abajo, con pocos o ningún canal para que los empleados puedan dar su feedback (véase la Figura 7). Un porcentaje mucho menor (18%) dispone de múltiples canales de comunicación institucionalizados y solamente algunas (8%) fomentan el continuo diálogo mediante herramientas de colaboración.

No cabe sorprenderse, por lo tanto, de que la postura de los Arquitectos del Cambio sea diferente. No se limitan a difundir comunicados o conversar esporádicamente con sus empleados, sino que tienen un 50% más de probabilidades de aprovechar diferentes canales y de buscar la colaboración en toda la organización. Los líderes de estas empresas escuchan, invitan a opinar y actúan a partir de lo aprendido. Un encuestado lo resume así: “Tenemos que crear una auténtica red de gestión del cambio y comenzar a pensar en el concepto de agentes virtuales del cambio. Dejar tiempo libre al personal para crear una red de cambio virtual y participar en ella es una solución que permite funcionar en modo continuo en lugar de proyecto a proyecto”.

Comunicación del cambio en las organizaciones

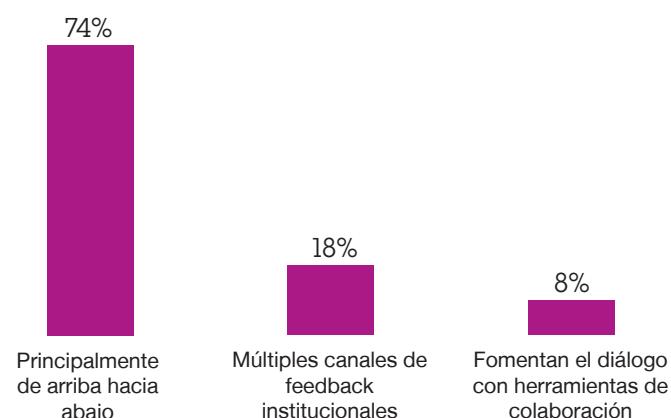


Figura 7: La comunicación del cambio se efectúa sobre todo de arriba hacia abajo.

Fuente: IBM Organization Change Management.

Las herramientas sociales y la colaboración son cada vez más importantes para gestionar el cambio e implicar a los destinatarios, pero existe una gran diferencia entre quienes reconocen la importancia de las nuevas formas de comunicación en el aumento del compromiso de los implicados y quienes finalmente las ponen en práctica. Durante las entrevistas, el 73% de los encuestados admitió que los canales sociales y las herramientas de colaboración ofrecen la oportunidad de incrementar la implicación de los empleados en las iniciativas de cambio y un 59% se mostró de acuerdo en que esas mismas herramientas aceleran la adopción de los cambios (véase la Figura 8).

El uso adecuado de estas herramientas y técnicas requiere nuevas habilidades y responsabilidades de liderazgo. Los Arquitectos del Cambio son más proclives a utilizar herramientas y tecnologías sociales e integrarlas en las capacidades básicas. El enfoque social no sólo tiene como fin mejorar la comunicación con sus clientes, sino promover el cambio en sus organizaciones. Avanzan rápidamente, en resumidas cuentas, hacia una transformación generalizada y sustancial de su forma de trabajar.¹¹ Esta esfera de la

Nuevas herramientas de colaboración

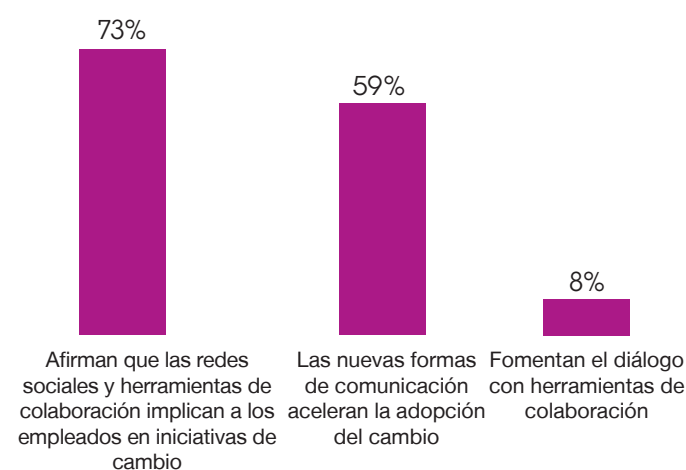


Figura 8: La implicación social y colaborativa es cada vez más frecuente e importante.

Fuente: IBM Organization Change Management.

comunicación colaborativa es un medio prometedor para lograr la implicación de los empleados, pero no vale de nada sin una estrategia de comunicación del cambio bien planificada. En palabras de un experto del cambio canadiense: “Puede ser una buena herramienta para acelerar la adopción de cambios, pero solamente si se utiliza de forma inteligente. Es preciso diseñar un plan antes de que todo el mundo se zambulla en las redes sociales para que exista un objetivo claro y armonizado”.

Esto, por consiguiente, pasa a ser un requisito básico a la hora de capacitar a los líderes para emplear activamente las tecnologías digitales y las nuevas formas de comunicación con este fin. Entre los encuestados, el 65% consideró que capacitar a los líderes para actuar en la esfera digital era de la máxima prioridad para acelerar la adopción de prácticas de cambio. Le sigue a poca distancia (61%) la necesidad de concienciar a la organización acerca del impacto de las actividades sociales y colaborativas.

Sin embargo, no basta con limitarse a conversar: escuchar, tomar en consideración las sugerencias de los empleados y actuar en consecuencia es un factor clave para el éxito del proyecto. Entre los Arquitectos del Cambio —aquellos que mejor encarnan unas prácticas de comunicación excelentes—, el 71% estudia las sugerencias de sus empleados y actúa partiendo de ellas, lo que representa un 37% más que todas las demás organizaciones (véase la Figura 9).

3. Capacitar a nuevos líderes entusiastas con el cambio en todos los niveles de la organización

Además de líderes en cargos de autoridad formales, es cada vez más importante para las organizaciones modernas crear un nuevo liderazgo del cambio en todos los niveles. Los líderes de las comunidades de interés colaborativas y los líderes de opinión en redes formales e informales pueden tener miles de seguidores dentro de la organización y posiblemente tengan más influencia en la mentalidad y el comportamiento de los empleados que muchos altos directivos. Estos líderes emergentes están, por definición, mucho más cerca de las actividades diarias y pueden comprender y transmitir mejor a sus seguidores cómo les afectan los diversos impactos del cambio que los mensajes difundidos a través de la organización jerárquica. Como señala un profesional del cambio francés: “Hay que convertir a los implicados en actores del cambio para que avancen en la dirección correcta”. A esto añade un encuestado británico: “Es preciso buscar a los líderes adecuados

Las sugerencias de los empleados son consideradas y se actúa en consecuencia

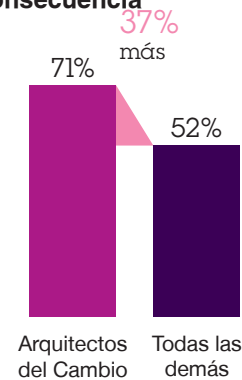


Figura 9: Los Arquitectos del Cambio superan a las demás organizaciones a la hora de tomar en consideración las sugerencias de los empleados y actuar a partir de ellas.

Nota: Se indica el incremento porcentual relativo.

Fuente: IBM Organization Change Management.

y capacitarles para desempeñar su labor”. La implicación y el diálogo ya no dependen de un puñado de altos directivos, sino que se crea un liderazgo emergente en el que la revolución digital, combinada con nuevas formas de trabajar, pone al alcance de todos los empleados la oportunidad de liderar el cambio desde cualquier dirección.

En resumen

El rol de liderazgo exige nuevos requisitos que deben incluir:

- La responsabilidad sobre las actividades de liderazgo del cambio y de los resultados dentro del contexto de negocio general
- La responsabilidad en la implicación activa de los empleados, incluyendo la esfera digital
- La capacidad para liderar de forma inclusiva, haciendo posible liderar el cambio en todos los niveles.



Lograr que el cambio importe

Una responsabilidad esencial de la alta dirección consiste en crear una visión clara de los motivos por los que gestionar activamente el cambio es vital para la organización. Los directivos deben asegurar, además, que las actividades y las ventajas de un programa de gestión del cambio sean perfectamente conocidas en toda la empresa.

En nuestro estudio, el 87% de los encuestados manifiesta que no se presta suficiente atención a la gestión del cambio en proyectos fundamentales. La mayoría de las organizaciones invierten tan solo un 5% o menos del presupuesto total en proyectos de gestión del cambio para proyectos importantes (véase la Figura 10).¹² Es una cifra muy inferior al mínimo del 11% requerido para que el cambio sea eficaz según las organizaciones participantes en nuestro anterior estudio.

¿Por qué existe esta diferencia entre los recursos financieros asignados y los realmente necesarios para gestionar el cambio con eficacia? Los encuestados señalan cinco barreras específicas que impiden que las organizaciones establezcan activamente nuevas capacidades de cambio, de entre las que el coste ocupa el último lugar:

Asignación presupuestaria: gestión del cambio vs. gestión de proyectos

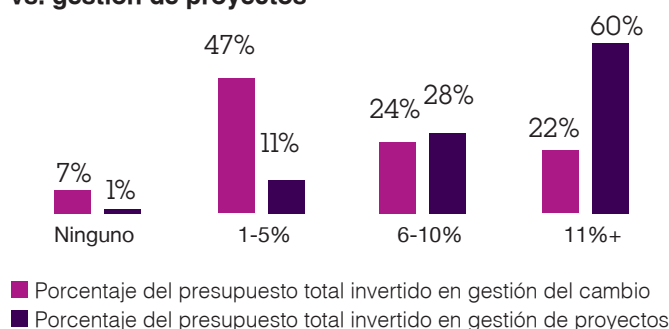


Figura 10: La mayoría de las organizaciones invierten un 5% o menos del presupuesto total en proyectos de gestión del cambio para proyectos importantes.

Fuente: IBM Organization Change Management.

1. Dudas sobre los beneficios de la gestión del cambio

(69%): la propuesta de valor de la gestión del cambio es poco clara para muchas organizaciones. ¿Qué gana la organización gestionando activamente el cambio? ¿Cómo aumenta el porcentaje de éxito de los proyectos una gestión del cambio eficaz? ¿Y cómo evalúa la organización los resultados? Para contrarrestarlo, es necesario definir criterios específicos de éxito del cambio desde un principio y contrastarlos con los resultados de los proyectos.

2. Las actividades de gestión del cambio son confusas

(53%): el beneficio que aportan a las organizaciones unas actividades de gestión del cambio aleatorias o *ad hoc* que cambian de un proyecto a otro es escaso e irregular. Las actividades de cambio no son conocidas, visibles ni tangibles. Por este motivo debe aplicarse un conjunto definido de actividades básicas dentro de la organización a cada proyecto de importancia estratégica. No basta con asumir el cambio como concepto; las actividades de gestión del cambio deben ser una parte concreta de los planes generales del proyecto.

3. El rol del profesional del cambio es incierto (49%): los proyectos suelen fallar a la hora de alcanzar un resultado óptimo porque los miembros del equipo no ven cómo cada rol interactúa con el conjunto o con las actividades requeridas. Es preciso delinear claramente las responsabilidades en toda la organización para que los empleados conozcan las responsabilidades del rol del profesional del cambio y cómo se interrelacionan con todos los roles relevantes para el cambio.

4. Escasez de recursos cualificados para la gestión del cambio

(43%): Muchas organizaciones están dispuestas a cambiar, pero no cuentan con las capacidades necesarias para lograrlo. El resultado es que se encomienda a empleados cuya formación es inadecuada la realización de acciones que sobrepasan sus aptitudes. Para abordar el cambio adecuadamente, las organizaciones deben impulsar el rápido desarrollo de profesionales del cambio, además de crear capacidades de cambio en toda la empresa.

5. La gestión del cambio es excesivamente costosa (26%):

Adquirir nuevos recursos, adoptar nuevas tecnologías e invertir en formación puede suponer un gran coste, pero el gasto está muy por detrás de las demás barreras. Desde el punto de vista financiero, la reticencia o la incapacidad de invertir en una gestión activa del cambio puede resultar mucho más onerosa a largo plazo. Como ya se indicó anteriormente, el equivalente a los Arquitectos del Cambio de nuestro estudio de 2008 invirtió, como mínimo, el 11% del presupuesto total para proyectos en actividades de cambio. Sin embargo, apenas el 22% de las empresas del nuevo estudio asegura haber invertido esa suma o más.¹³

En los proyectos de éxito a los que hacen referencia los encuestados (aquellos que consiguieron o superaron los beneficios previstos), el 76% incluye actividades de gestión del cambio en el plan general del proyecto: un 33% más que los que no obtuvieron buenos resultados (véase la Figura 11).¹⁴ Son más efectivos a la hora de definir actividades, vincularlas con el contexto de negocio y asignar roles responsables de la ejecución.

Resultados cuando se incorporan actividades de gestión del cambio al inicio del plan del proyecto

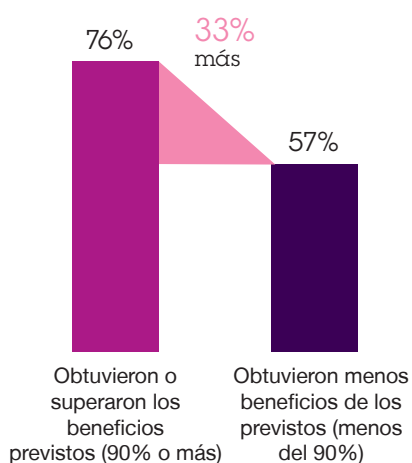


Figura 11: Es más probable que el proyecto obtenga buenos resultados cuando se incorporan actividades de gestión del cambio en el plan general del proyecto desde un principio.

Nota: Se indica el incremento porcentual relativo.

Fuente: IBM Organization Change Management.

Pero no basta con implantar actividades, roles y responsabilidades e informar sobre ellos. Los profesionales del cambio, así como aquellos otros roles relevantes para el cambio, deben contar con la autoridad y la potestad requeridos para que el cambio funcione. Han de asegurarse de que el progreso del cambio esté en la agenda de los patrocinadores ejecutivos. De las organizaciones del estudio, un 77% de las que obtienen o superan los beneficios previstos presenta los resultados de la gestión del cambio a los patrocinadores ejecutivos: un 35% más que aquellas cuyos beneficios son menores de lo previsto. Las organizaciones de éxito son mejores proporcionando resultados tangibles y manteniendo en primer plano los progresos del cambio.

Para que los beneficios sean evidentes es preciso definir, acordar y contrastar criterios de éxito para el progreso del cambio. Perfeccionar dichos criterios y observar el progreso son medios fundamentales para cosechar los beneficios que se espera del proyecto o incluso superarlos. Un 78% de los encuestados afirma comparar el progreso con metas predefinidas. Pero, ¿qué es lo que se mide en realidad?

Los encuestados compararon el progreso del proyecto sobre todo con hitos (89%) y con el estado de cada línea de trabajo (71%). Por el contrario, las organizaciones que obtuvieron o superaron el beneficio previsto tienen muchas más probabilidades de comparar el progreso con (véase la Figura 12):

- La adopción de habilidades y comportamientos (un 57% más que el resto)
- La comprensión de los beneficios organizativos (52% más)
- El compromiso con el rol personal y con el caso del cambio (50% más)
- El grado de apoyo de la dirección superior (39% más).

En resumen

El conjunto de la organización debe conocer perfectamente el rol, las actividades y los beneficios de la gestión del cambio. Es responsabilidad fundamental de los altos directivos establecer un contexto organizativo adecuado logrando que el cambio importe. Deben crear la visión, recalcar los beneficios e imbuir el cambio en la cultura corporativa de la organización.

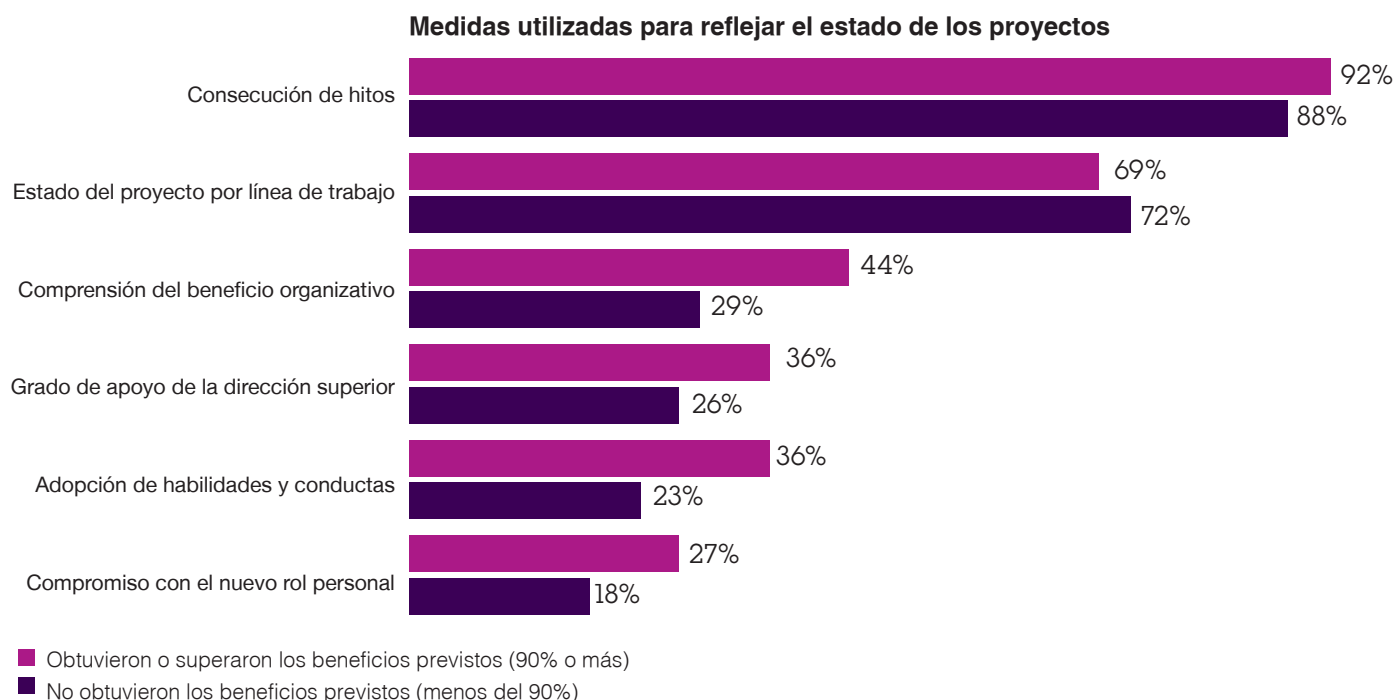


Figura 12: La mayoría de las organizaciones mide el estado de un proyecto mediante la consecución de hitos. Los proyectos completados con éxito hacen hincapié en los criterios de éxito en sus medidas para determinar el progreso del cambio.

Fuente: IBM Organization Change Management.



Construir las capacidades

Aunque el ritmo y la magnitud del cambio continúan acelerándose, los retos asociados a la implantación de una cartera completa de iniciativas de transformación y cambio siguen dependiendo en gran medida de factores humanos, como la cultura corporativa y la subestimación de la complejidad. En nuestro reciente estudio, los encuestados consideran que los factores abstractos, como la escasez de recursos y el cambio en los procesos y en TI tienen un peso cada vez mayor (véase la Figura 13).¹⁵

Cuando las oportunidades tecnológicas de la era digital impulsan la futura agenda de las organizaciones, no resulta sorprendente que los cambios en los procesos y en TI cobren importancia. Los directivos, y muy especialmente los mandos intermedios, sufren la presión de programas de cambio exigentes que, en numerosos casos, comparten recursos con las operaciones de negocio cotidianas. Se espera que todo esto sea gestionado en un contexto cultural corporativo que no suele animar al cambio para empezar. En otras palabras: el factor humano sigue siendo el más complejo, con el agravante de que, además, incrementa la dificultad del proceso.

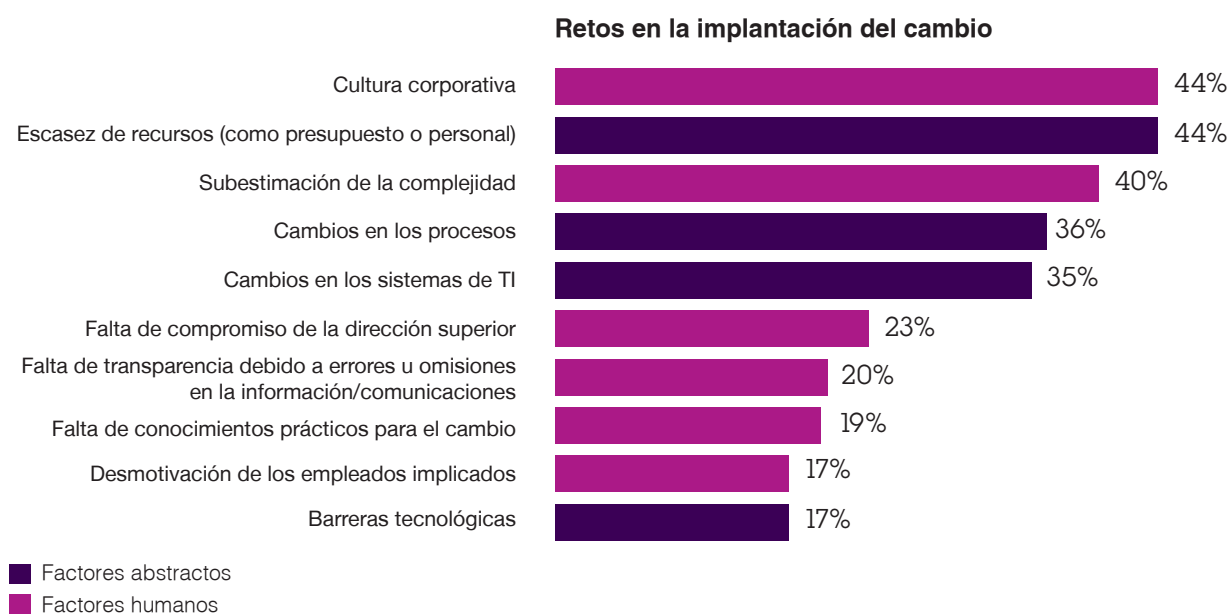


Figura 13: Se considera que los principales retos para la implantación del cambio son la cultura corporativa, la escasez de recursos y la subestimación de la complejidad.

Fuente: IBM Organization Change Management.

Los altos directivos deben abordar el espectro de obstáculos para la implantación del cambio desarrollando a profesionales del cambio altamente cualificados que, a su vez, aceleren la adopción de capacidades de cambio en toda la empresa. Estos profesionales son quienes imbuyen el cambio en la cultura. El 84% de las organizaciones estudiadas dotan a sus proyectos con un 50% o más de recursos internos para gestionar el cambio, pero la gran mayoría (77%) declara que la experiencia media en gestión del cambio de sus expertos es de seis años o menos. Además, solamente el 40% asegura contar con las habilidades adecuadas para gestionar correctamente proyectos de cambio en el futuro. Esto representa una brecha, ya que la demanda de capacidades de cambio supera con mucho el esfuerzo de las organizaciones a la hora de abordarlo, dando lugar a una carrera por conseguirlas.

La demanda exige, por consiguiente, el rápido desarrollo de profesionales dedicados al cambio y la generación de los conocimientos internos, las habilidades y la mentalidad que

permiten afrontar eficazmente el cambio. Las organizaciones no pueden asimilar el ritmo y la magnitud actuales del cambio reinventando actividades y roles *ad hoc* o proyecto a proyecto. Los Arquitectos del Cambio lo reconocen y dotan de capacidades a toda la empresa sistemáticamente. Durante los últimos seis años, el uso de métodos formales de gestión del cambio en proyectos ha pasado del 24% al 45%, por término medio. En el caso de los Arquitectos del Cambio, esta cifra asciende al 55% (véase la Figura 14).¹⁶

Por otra parte, contar con roles formales, itinerarios profesionales, definiciones de puestos y metas de desarrollo facilita la formación de profesionales preparados para el cambio. Para conseguirlo es preciso instaurar planes de desarrollo personal que incluyan las actividades básicas, competencias y habilidades requeridas para ejecutar con éxito las actividades de cambio de la organización y hacer posible la creación de otros roles relevantes para el cambio.

Uso de una metodología formal de gestión del cambio

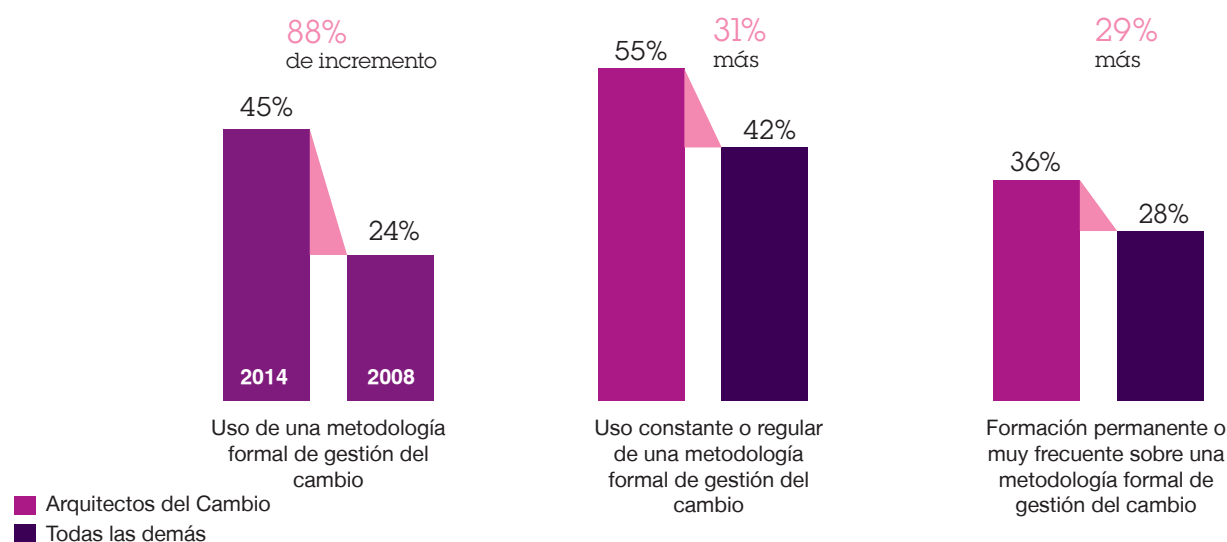


Figura 14: El uso de una metodología formal de gestión del cambio ha aumentado en gran medida desde el primer estudio Making Change Work de 2008.

Nota: Se indica el incremento porcentual relativo.

Fuente: IBM Organization Change Management.

El 60% de las organizaciones del estudio confirma tener un plan de carrera para directores de proyecto, frente a un escaso 25% para profesionales del cambio. Contar con un plan de carrera formal para directores de proyecto no es un factor diferenciador para tener éxito, sino que simplemente evita un rendimiento insuficiente. Los Arquitectos del Cambio muestran una diferencia clave en este ámbito: establecen un plan de carrera formal para profesionales del cambio en un 42% más que las demás organizaciones.

Los Arquitectos del Cambio también coordinan su disciplina formalizada de gestión del cambio para dotar de capacidades a la organización. Existe una indudable necesidad de coordinación centralizada para promover métodos coherentes, impartir formación relacionada con el cambio, fomentar el desarrollo profesional, reutilizar activos y difundir

conocimientos y prácticas recomendadas en la empresa. Debe establecerse un marco central de referencia y conocimiento que pueda, a su vez, ser adaptado a aplicaciones, tipos de proyectos y capacidades específicas. No se trata de una alianza geográfica, sino de una consolidación de la experiencia, el conocimiento institucional, las prácticas recomendadas, los itinerarios profesionales, etc. En comparación con el resto, los Arquitectos del Cambio disponen de capacidades de gestión de cambio considerablemente más consolidadas: 33% para los Arquitectos del Cambio y un 24% para las demás empresas.

En resumen

Establecer una disciplina del cambio formalizando conocimientos, dotando sistemáticamente de capacidades de cambio a la empresa y centralizando los esfuerzos y equipos de gestión del cambio ayuda a las organizaciones a construir las capacidades que precisan para cambiar con éxito a largo plazo.

Comienza el viaje

“Cambiar es difícil al principio, complicado a medio camino y lo mejor al final”.

Robin S. Sharma, escritor¹⁷

Convertirse en un Arquitecto del Cambio permite a la organización reducir —o al menos contener— la brecha entre el ritmo y la magnitud del cambio y el desarrollo de capacidades de gestión del cambio. La disrupción, como ya se señaló, es constante. A pesar del hecho de que muchas empresas cuentan con sólidos conocimientos acerca de cómo hacer que el cambio funcione, no han mejorado a la hora de gestionarlo activamente o ejecutarlo. La única forma de cerrar esta brecha es conociéndola. Las organizaciones deben reconocer sus dimensiones y tener una idea clara de los pasos que es preciso dar para conseguirlo. Por eso es preciso que imbuyan el cambio en el tejido de la organización trabajando a partir de los tres principios básicos del cambio: liderar a todos los niveles, lograr que el cambio importe y construir capacidades.

Con el fin de identificar dónde suelen producirse las brechas y proporcionar una vía de avance, el IBM Institute for Business Value Research Hub ha analizado cómo respondieron las organizaciones a las preguntas del estudio. Las ha agrupado en función de sus capacidades de gestión del cambio actuales y de su aptitud para obtener resultados que cumplieran o superaban las expectativas.¹⁸ La conclusión es que las organizaciones evolucionan a través de cinco grados de madurez diferentes (véase la Figura 15).

Madurar a través de las etapas de una gestión eficaz del cambio

“Los grandes hombres utilizan su imaginación... se anticipan y crean una imagen mental para después hacerla realidad con todos sus detalles, rellenando aquí, añadiendo un poco allá, retocando esto o aquello, pero sin dejar de trabajar, trabajar constantemente”.

Robert Collier, escritor¹⁹

Cada una de las cinco etapas de madurez de la gestión del cambio (informal, emergente, formalización, escalado e integración) incorpora un conjunto de capacidades y características que es necesario consolidar antes de pasar a la siguiente. A medida que la organización avanza de una etapa a otra, suma nuevas capacidades y características y perfecciona las habilidades ya desarrolladas, estableciendo así un ciclo continuo de crecimiento y desarrollo.

No todas las organizaciones comenzarán su viaje hacia la gestión del cambio en el mismo punto. El punto de partida dependerá del grado de madurez actual de la gestión del cambio, pero sea cual sea, avanzar a un ritmo constante y predefinido empleando un método común simplifica este proceso.

Las cinco etapas de madurez son:

1. Etapa informal

Las organizaciones en el primer grado de madurez quizá utilicen un enfoque estructurado de la gestión de proyectos. En el caso de la gestión del cambio, sin embargo, confían principalmente en que la alta dirección actúe como líderes del cambio. Las organizaciones informales tienden a no utilizar un enfoque común o estándar para gestionar el cambio organizativo ni aplican las lecciones aprendidas en proyectos anteriores. Por este motivo es frecuente que recurran a recursos externos en lo referente a métodos y habilidades. Han comenzado a reconocer que las herramientas sociales y de colaboración representan oportunidades de implicar a los empleados en iniciativas de cambio.

Para pasar a la siguiente etapa, las organizaciones deben incluir criterios específicos sobre el cambio en las medidas del progreso de sus proyectos y preparar a los líderes en los fundamentos de la gestión del cambio formándoles en habilidades de liderazgo del cambio como parte de las metas y los planes de desarrollo personal.

2. Etapa emergente

Las organizaciones con capacidades de gestión del cambio emergentes comienzan a ampliar la gestión de proyectos para incluir medidas específicas del cambio como parte del estado del proyecto. Sin embargo, la mayoría continúa sin utilizar una metodología formal de gestión del cambio ni ofrece la formación asociada; su capacidad de cambio apenas ha comenzado a evolucionar. Las organizaciones emergentes forman a sus líderes en los fundamentos de la gestión del cambio y conceden mayor importancia a las capacidades de liderazgo del cambio como parte de los objetivos y los planes de desarrollo personal. También muestran más inclinación a usar herramientas sociales y de colaboración para implicar a los empleados.

Los factores que les llevarán al siguiente nivel consisten en implantar metodologías de gestión del cambio y formar a líderes capacitados que fomenten el compromiso activo con el cambio entre diferentes grupos de interés.

3. Etapa de formalización

Las organizaciones que formalizan las capacidades de cambio cuentan con un método estándar y aplican un número mayor de actividades y herramientas de gestión del cambio uniformes en más proyectos. Carecen, no obstante, de un enfoque sistemático que dote a toda la empresa de capacidad de cambio. Con el fin de posibilitar un enfoque más formal, los líderes adquieren habilidades que les permitan suscitar el compromiso con el cambio entre los distintos grupos de interés. Las organizaciones en esta etapa de formalización están dispuestas a aplicar capacidades de gestión del cambio en proyectos específicos. Los recursos necesarios pueden provenir del personal propio o tener un origen externo.

Para llegar a la siguiente etapa, deben hacer responsables a sus líderes de promover el cambio en todos los ámbitos, con especial hincapié en los mandos intermedios, y crear capacidades de cambio centralizadas. Debe formarse sistemáticamente en métodos de gestión del cambio formales a todos los roles relevantes.

4. Etapa de escalado

Las organizaciones cuyo grado de madurez les lleva a escalar sus capacidades de cambio forman en gestión del cambio a todos los roles relevantes. Centralizan las actividades de gestión del cambio con el fin de impulsar la aplicación de una disciplina de cambio estándar para una cartera de proyectos de transformación en toda la empresa. Comienzan a hacer responsables de gestionar eficazmente el cambio a sus líderes en todos los niveles. En lugar de limitarse a confiar en la alta dirección, pretenden también que los mandos intermedios actúen como líderes del cambio y valoran el uso de herramientas sociales y de colaboración para lograr la implicación de los empleados.

Alcanzar la última etapa conlleva dotar sistemáticamente de capacidades de cambio a toda la empresa, definir un presupuesto destinado a la gestión del cambio y formalizar las actividades de gestión del cambio con el fin de integrarlas uniformemente en todos los planes de proyecto.

5. Etapa de integración

Las organizaciones que han alcanzado el máximo grado de madurez invierten continuamente en actividades de gestión del cambio y las integran en los presupuestos y planes de proyecto, aplican metodologías y herramientas formales, vigilan regularmente la eficacia de los programas y miden la adopción del cambio. Amplían sistemáticamente las habilidades de todos los roles relevantes mediante una formación formal en gestión

del cambio. Disponen de capacidades para gestionar el cambio de manera flexible dentro de una cartera de transformación diversa. Han integrado la gestión y asumen el cambio como parte de la cultura de la empresa. La agilidad a la hora de cambiar está presente en todo momento en la mentalidad, el comportamiento y la forma de trabajar de líderes, mandos intermedios y empleados. ¿En qué etapa de madurez de la gestión del cambio se encuentra su organización?

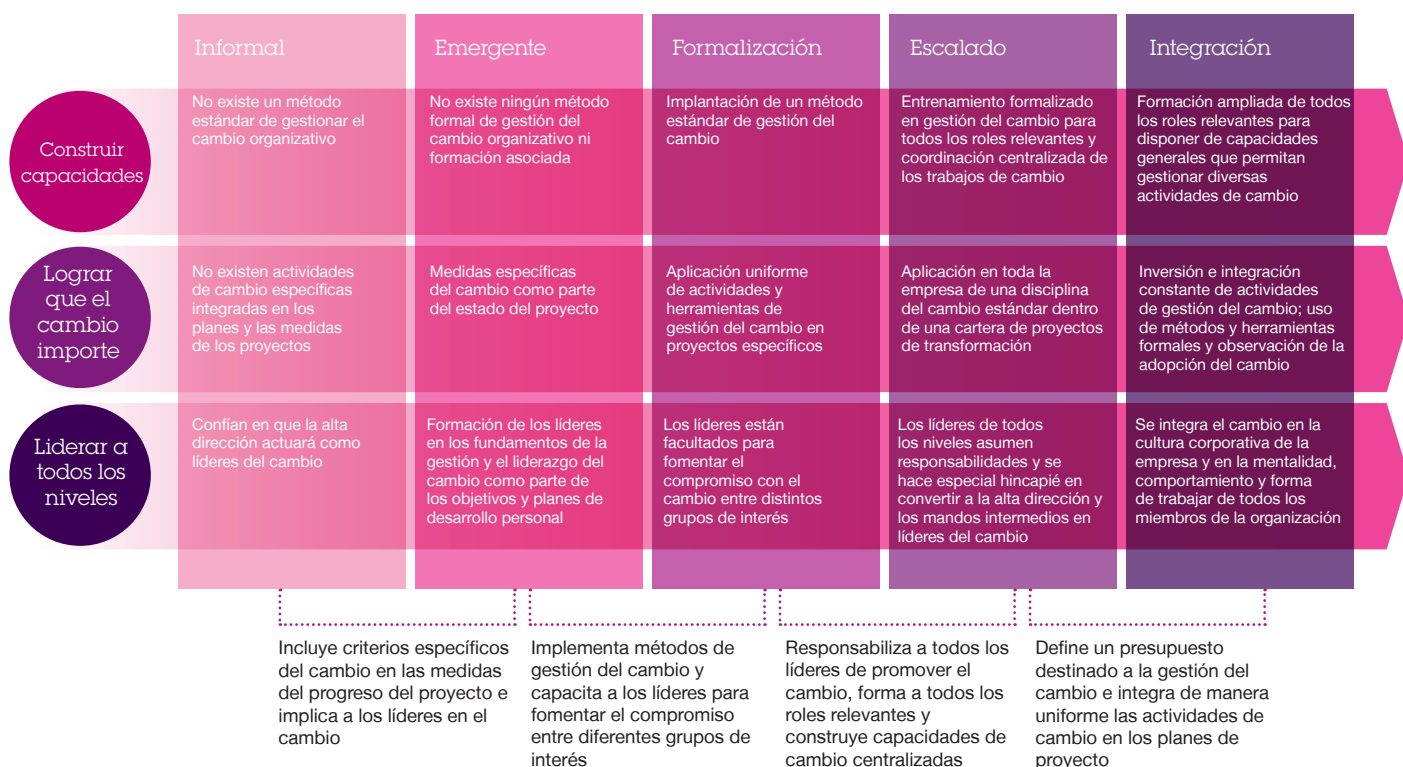


Figura 15: Las cinco etapas de madurez de la gestión del cambio.

Fuente: IBM Organization Change Management.

Las preguntas siguientes pueden ayudarle a determinar los pasos que deberá adoptar.

Liderar a todos los niveles

- ¿Los líderes son conscientes de la importancia del liderazgo del cambio en los proyectos y dan ejemplo de ello en el día a día?
- ¿Los objetivos personales incluyen actividades de liderazgo del cambio?
- ¿Emplean los líderes herramientas de colaboración para entablar conversaciones sobre el cambio en su organización?

Lograr que el cambio importe

- ¿Los líderes asignan recursos a las actividades de cambio organizativo en proyectos e iniciativas?
- ¿Su organización mide el grado de adopción del cambio (como la adopción de habilidades o comportamientos, conocer los beneficios para la organización, el compromiso con el rol personal y las razones para el cambio o el grado de apoyo de la dirección superior)?
- ¿Los líderes integran actividades de gestión del cambio organizativo en el sistema de gestión (mediante la evaluación de las iniciativas de cambio o de las iniciativas de cambio irregulares)?

Construir capacidades

- ¿Líderes, directivos y empleados disponen de capacidades de cambio organizativo suficientes para gestionar los retos que plantea el cambio adaptando métodos y herramientas comunes a situaciones específicas?
 - ¿En qué medida puede calificarse como consolidada y centralizada su capacidad de cambio organizativa?
 - ¿En qué medida se incentiva el desarrollo personal de profesionales del cambio a través de un proceso de desarrollo sistemático, o bien se refuerza a través de un marco profesional?
-

Para obtener más información acerca del presente estudio del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros en iibv@us.ibm.com. Si desea consultar un catálogo completo de nuestros estudios, visite ibm.com/iibv

Acceda a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value en su tablet descargando la app gratuita “IBM IBV” para iPad o Android desde su tienda de aplicaciones.

Acerca de los autores

Hans-Henrik (H.H.) Jørgensen es líder global de Organization Change Management en IBM. Ha dirigido numerosos proyectos en el ámbito de la consultoría de gestión y la estrategia en Europa, América y Asia durante los últimos 20 años. H.H. ha sido decisivo para el desarrollo del método empírico Better Change y de los estudios Making Change Work. Puede contactar con H.H. en: hans-henrik.jorgensen@de.ibm.com.

Oliver Bruehl, M.Sc., es Senior Consultant de la Strategy & Analytics Management Consulting Practice de IBM. Su ámbito de conocimiento principal reside en la creación de programas de liderazgo y patrocinio para la adopción eficaz del cambio en organizaciones. Oliver ha dirigido varios equipos de programa dedicados a la consultoría de gestión y la estrategia tecnológica en Europa y Latinoamérica. Puede contactar con él en: oliver.bruehl@de.ibm.com.

Neele Franke, M.A., es Senior Consultant en IBM Strategy & Analytics Management Consulting. Cuenta con amplios conocimientos en el ámbito de la comunicación de cambios estratégicos y la consultoría de gestión y tiene experiencia en la dirección de equipos de proyecto en toda Europa. Ha recibido numerosos galardones por sus investigaciones académicas sobre conocimientos de comunicación y capacitación organizativa. Puede contactar con ella en: neele.franke@de.ibm.com.

Colaboradores

Maria-Paz Barrientos, Vice President and Partner, Strategy & Analytics, Talent & Change Global Center of Competency

Kinithi Sturtevant, Vice President and Partner, Strategy & Analytics, Talent & Change Global Center of Competency

Eric Lesser, Research Director, IBM Institute for Business Value

Agradecimientos

Shanker Ramamurthy, Tina Marron-Partridge, Marc Chapman, Dave Lubowe, Peter Korsten

Toby Barnard, Lisianne Heil, Katja B. Jensen, Andrea Kaiser, Jovana Konopka, Elisa Naetsch, Ronny Schüritz, Anja Spsychalski, Stephanie Veit, Annelies Visser, Lizzy Zwiers

Ignacio Crespo Agudo, Hilary Bland, Silke Boyd, Iris Brueckner, Svetlana Y. Bryukhova, Gordon Busch, Fredrik Collstrand, Barbara Crawford, Eric Denkhoff, Siddhartha Dev, Katja Engeler, Melanie Eskelinen, Lori Feller, Silvia Di Girolamo, Michael Hanna, Eui Sook Huh, Janne Jalava, Jayme Johnson, Peter Johnston, Toru Kaneko, Sanna Kesioja, Christine Knittl, Cristiane D'Addio De Moura, William J. Needham, Johan Risberg, Marloes Roelands, Sumanta Deb, Maria Isabel Loaldi de Tacchi, Max Theseira, Thierry Viegas, Tao Xia, Erina Yang, Shi Rong Zhang

Steven Ballou, Kristin Biron, Kathleen Martin, Jim Phillips

Personas de contacto

Global

Tina Marron-Partridge, tina.marron-partridge@uk.ibm.com

Norteamérica

Barbara Lombardo, barbara.j.lombardo@us.ibm.com

Brasil y Latinoamérica

Subodh Rajadhyaksha, subodh.raj@br.ibm.com

Europa, Oriente Medio y África

Andi Britt, andi.britt@uk.ibm.com

Asia-Pacífico

Simon Thomas, simont@sg.ibm.com

Greater China Group

Steven W. Davidson, steven.davidson@hk1.ibm.com

Japón

Toru Kaneko, kanekot@jp.ibm.com

Contactos en España

Ricardo Troiano, Associate Partner, Organizational Change Center of Competency. IBM Global Business Services. Puede contactar con Ricardo en ricardo.troiano@us.ibm.com.

Ignacio Crespo, Senior Managing Consultant, Talent and Change, IBM Global Business Services.

Puede contactar con Ignacio en icrespoagudo@es.ibm.com

IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services, a través del IBM Institute for Business Value, desarrolla estudios dirigidos a la alta dirección sobre cuestiones de valor estratégico para el sector público y la comunidad empresarial. El presente informe ejecutivo está basado en un estudio en profundidad llevado a cabo por el equipo de investigación del instituto como parte del compromiso permanente de IBM Global Business Services de ofrecer análisis y puntos de vista que ayuden a las empresas a aumentar su valor. Si desea más información puede ponerse en contacto con los autores o enviar un e-mail a iibv@us.ibm.com.

Bibliografía

- 1 Cita de Einstein. Thinkexist.com. http://thinkexist.com/quotation/we_can-t_solve_problems_by_using_the_same_kind_of/15633.html
- 2 Análisis del IBM Institute for Business Value basado en información públicamente disponible.
- 3 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen y Andreas Neus. “Making Change Work”. IBM Institute for Business Value. Octubre 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 4 “Reinventar las reglas del juego: conclusiones para el CEO del Global C-suite Study”. IBM Institute for Business Value.” Noviembre 2013. http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589

Producido en los Estados Unidos de América
Agosto 2014

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de Internacional Business Machines Corp., registradas en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM u otras empresas. Existe una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la Web, en el apartado "Copyright and trademark information" de www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento se considera actualizado en la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA EN ESTE DOCUMENTO SE DISTRIBUYE "TAL CUAL", SIN GARANTÍA ALGUNA, YA SEA EXPRESA O IMPLÍCITA, INCLUYENDO TODA GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN, IDONEIDAD PARA UN FIN CONCRETO O CONFORMIDAD LEGAL. Los productos IBM están garantizados de acuerdo con los términos y condiciones de los contratos con arreglo a los cuales son facilitados.

La finalidad del presente informe es meramente orientativa. No es su intención servir como sustituto de una investigación detallada o del ejercicio del criterio profesional. IBM no asumirá responsabilidad alguna por ninguna pérdida de cualquier clase sufrida por una organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos empleados en este informe pueden provenir de fuentes externas y no haber sido verificados, validados o auditados de manera independiente por IBM. El resultado del uso de tales datos se proporciona "tal cual" y no suponen ninguna manifestación o garantía, explícita o implícita, por parte de IBM.



Recicle este documento