

Teletrabajo: Innovación para las corporaciones - El caso IBM

Raffaella Temporiti
Directora Recursos Humanos, IBM Sudamérica

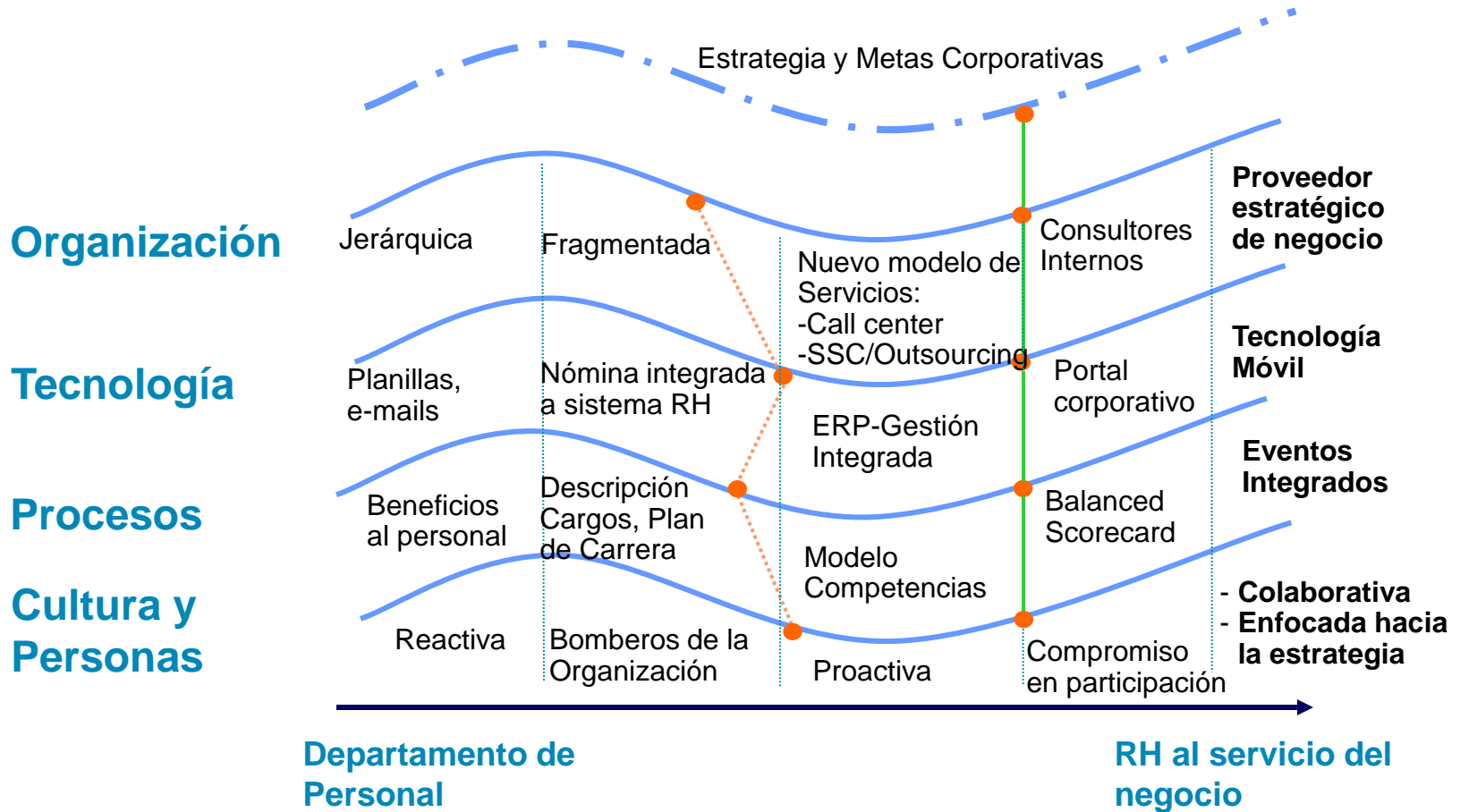
2da Feria Internacional de Teletrabajo
Bogotá, Colombia – 24 y 25 de julio de 2014

En IBM hemos seguido de cerca y puesto en práctica la transformación de las organizaciones en los últimos 10 años

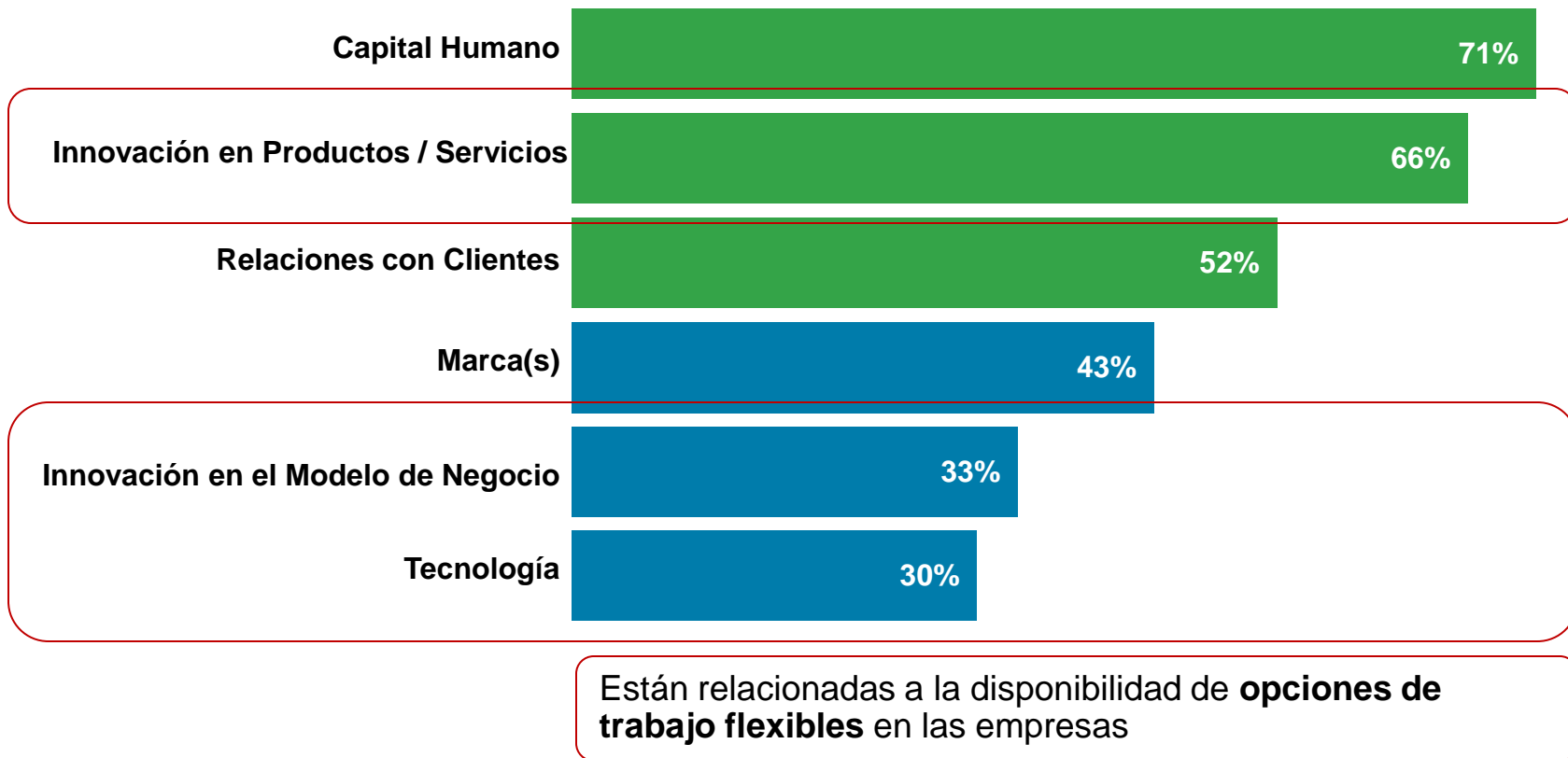
2005 La capacidad interior	2008 Un personal flexible	2010 Trabajar más allá de las fronteras	2012 El cambio de foco: C-activación
<p>Temas Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La fuerza de trabajo madura ▪ La búsqueda de talentos ▪ La retención del personal clave ▪ La medición del desempeño 	<p>Temas Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El desarrollo de un personal flexible ▪ El déficit en el liderazgo ▪ En busca de talentos ▪ El crecimiento 	<p>Temas Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar líderes creativos ▪ La búsqueda de la velocidad y flexibilidad ▪ La capitalización de la inteligencia colectiva 	<p>Temas Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizaciones “activadas por el cliente” ▪ Compromiso como factor clave de éxito ▪ CHROs liderando la transformación
<p>Entrevistas a 320 ejecutivos de RRHH</p>	<p>Entrevistas a 404 ejecutivos de RRHH</p>	<p>Entrevistas a 707 ejecutivos de RRHH</p>	<p>Entrevistas a 342 ejecutivos de RRHH</p>



La Organización de Recursos Humanos enfrenta distintos grados de madurez en su prestación de servicios

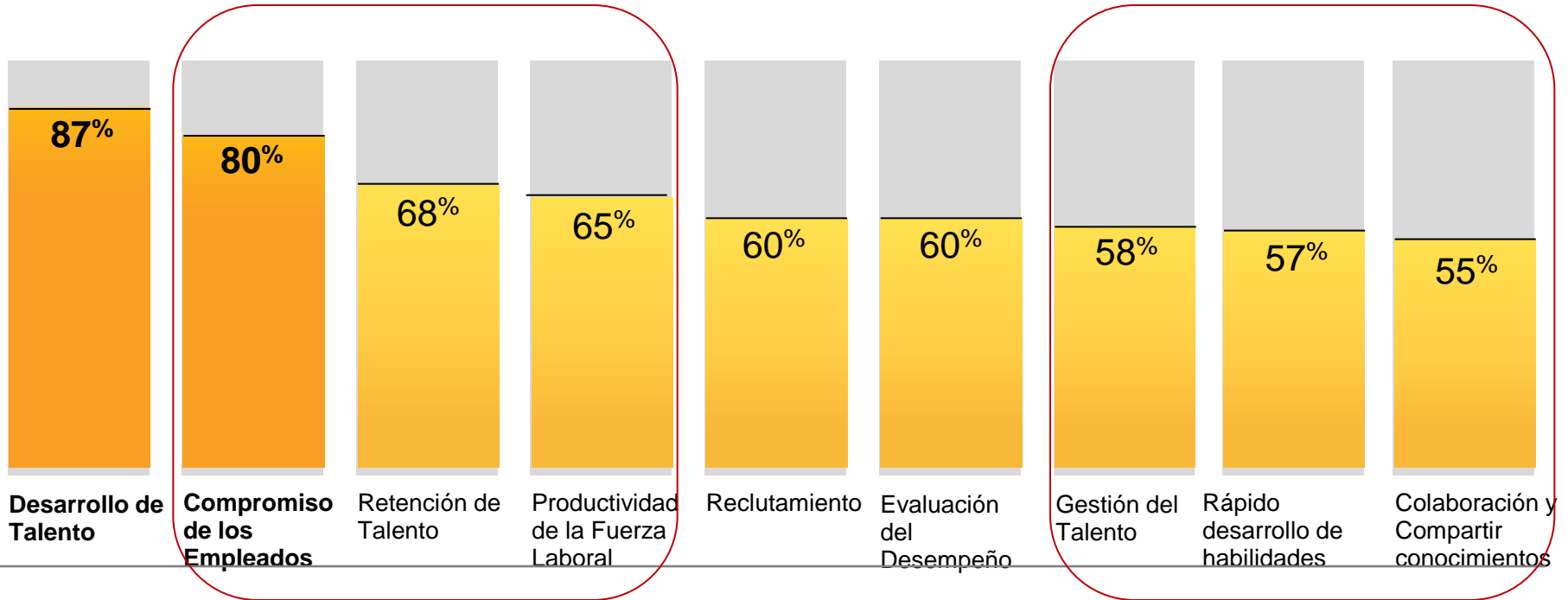


El ambiente actual requiere que las compañías se focalicen en la gente, la **innovación** y el cliente para crear ventajas competitivas



Fuente: 2012 IBM CEO Study - Pregunta 24 “¿Cuáles considera usted que son las fuentes clave de valor económico sostenido en su organización?”

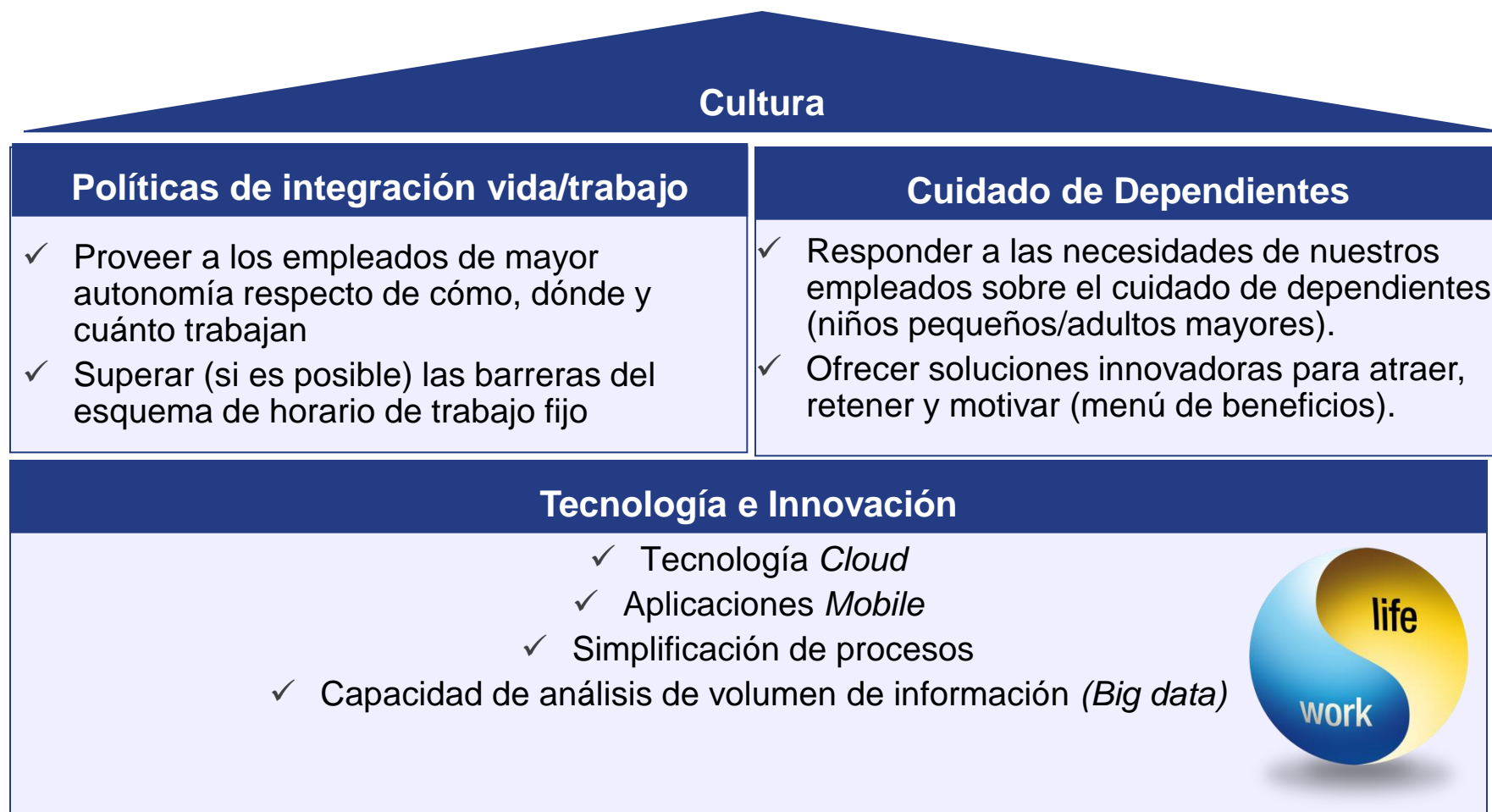
Los Ejecutivos de Recursos Humanos reconocen la importancia del **compromiso** de los empleados y su **productividad**



Aumentan en función de la disponibilidad de **opciones de trabajo flexibles**

Fuente: 2014 IBM CHRO Study - Pregunta 1 “¿Cuán importante es para su organización responder a los siguientes desafíos de la fuerza laboral hoy y en los próximos 3 a 5 años?”

Las opciones de trabajo flexibles se implementan por medio de una estrategia fundada sobre la **cultura** y en tres pilares. La infraestructura **tecnológica** es clave para implementarlas



El Teletrabajo es solo una de las opciones de trabajo flexible que tiene IBM. Tenemos un **menú de opciones** que nos permite tener Una fuerza de trabajo **adaptable** a las necesidades de negocio

Semana de Trabajo Comprimida

Los empleados concentran su semana laboral en menos de 5 días.

Agenda de Trabajo Individualizada

Dentro de ciertos límites, los empleados varían el horario de inicio y fin de su jornada laboral.

Licencia (LOA)

Permite a los empleados solicitar una licencia sin goce de sueldo por un determinado período (por ejemplo, para cuidado de dependientes, estudios)

Trabajo Compartido

Permite a los empleados la oportunidad de trabajar medio tiempo, y a los gerentes una opción flexible de aprovechar el talento de dos empleados para satisfacer las necesidades del negocio.

Regular part-time

Empleados regulares que poseen un esquema de trabajo reducido.

Work-at-Home (Teletrabajo)

Los empleados trabajan desde su casa y no poseen un sitio en las oficinas de IBM.

Trabajadores móviles

Los empleados pasan la mayor parte de su tiempo fuera de la oficina (por ejemplo, visitando a clientes).

Post-Natalidad para Hombres

Durante el primer mes de vida de un hijo, el padre puede optar por una modalidad de trabajo flexible (FWO), como por ejemplo Work-At-Home o Agenda de Trabajo Individualizada.

Las organizaciones deben trabajar en la mitigación de los riesgos sociales que implica la flexibilidad y el enfoque *Mobile*

Aislamiento

- Comunicación frecuente – hacerla personal.
- Utilizar tecnologías que permitan la presencia social como un sustituto de la comunicación informal con colegas.
- Compartir información personal e informal durante comunicaciones regulares para desarrollar camaradería en el equipo.
- Participar en eventos locales con la comunidad impulsados por IBM.

Integración Trabajo/Vida

- Establecer reglas de trabajo con la familia.
- Tener sensibilidad por zonas horarias
- El gerente debe sentar las reglas y expectativas sobre trabajo y horas extra
 - Trabajo en días festivos y/o fines de semana
 - Desconectarse a ciertas horas
- Recompensar a empleados que logran integrar con éxito vida y trabajo.
- Comunicar estilo y horas de trabajo claramente.

(In)Visibilidad – Impacto en la carrera

- Tomar proyectos en equipos multidisciplinarios para incrementar visibilidad.
- Auto-promoción a través de informes de progreso sobre proyectos individuales y de equipo.
- Utilizar reuniones para comunicar logros al gerente y al equipo.

Confianza y Relaciones

- Alcanzar objetivos y compromisos
- Disponibilidad vs. indisponibilidad
- Capacidad de responder rápidamente
- Ser activo en reuniones de equipo
- Conocer a los colegas

IBM logró mejorar la **satisfacción de clientes y reducir costos**, gracias a la **movilidad** y el **trabajo remoto**, mientras el trabajo desde la casa genera compromiso y calidad de vida en los empleados

Beneficios para la Compañía

Incremento en la retención de empleados
Mejoras en la productividad / Menor absentismo

Incremento en las ventas

Significativo ahorro en espacio con centros de movilidad (**Estimados en USD 100 millones/año**)

Mayor capacidad de respuesta ante las contingencias

Beneficios para el Medio Ambiente

Disminuyen congestión y el tráfico

Impacto positivo en la contaminación

Beneficios para el Cliente

Más **valor al negocio del cliente**

Más accesibilidad al equipo de IBM

Más tiempo “cara a cara” con el proveedor

Mayor productividad

Respuesta más rápida ante consultas

Beneficios para el Empleado

Mejora en la productividad

Más accesible y receptivo

Impacto positivo en la vida personal/familiar

Mayor nivel de compromiso

Reduce costos de movilidad hacia / desde oficina

Los beneficios de las políticas de integración vida-trabajo son múltiples y están documentados en numerosos estudios globales

Productividad:
Incremento del 10%
(IBM Global Work & Life Issues Survey)

Top Talent:
Tema #1 para empleados <40
(WSJ, Next Generation Consulting)

Innovación:
Incremento del 60%
(IBM Innovation Catalyst Study, Dr. WorkLife)

Rotación:
Reducción del 30%
(IBM Global Work & Life Issues Survey)



Ética:
91% de empleados son más éticos con mayor balance vida-trabajo
(Harris Interactive Study, para Deloitte & Touche)

Ausentismo:
\$150B perdidos por sueño y fatiga
(Chicago Tribune, US Inst. of Medicine)

Estrés:
13% más bajo
(Times OnLine)

50% de costos más bajos
para trabajadores con menos estrés (NIOSH)

Es fundamental establecer las bases para un cambio organizacional y cultural para que la implementación de la flexibilidad tenga éxito.

- Ofrecer opciones de flexibilidad en el contexto actual es un **factor de competitividad y productividad** esencial para todas las empresas y es funcional a sus estrategias.
- La tecnología permite **reducir costos y maximizar beneficios** para la organización, los **empleados, el medio ambiente**; y genera valor para los **clientes**, (Cloud Mobile), y **transforma los costos de tecnología en un gasto operativo**.
- La transformación pasa por la **cultura**, las **políticas**, los **procesos**, la **infraestructura** y las nuevas reglas sociales (colaborativas) .





Backup

El Cambiante Mundo del Trabajo

De “Balance Trabajo/Vida” a “Integración Trabajo/Vida”



Mayores interacciones globales llevan a la desaparición del “9 a 5” y esquemas de trabajo fijo.



Estructuras familiares y sociales cambiantes modifican las necesidades, percepciones y expectativas de los empleados



Tecnología accesible y de bajo costo permite y genera trabajo desde cualquier ubicación
24x7x365



Principios de Flexibilidad en IBM

1. La Empresa no para
2. Balance de Necesidades
3. Confianza y Responsabilidad Personal
4. Rango de Opciones
5. Comprensión de las Diferencias
6. Foco en Resultados



Movilidad para lograr una mayor velocidad y flexibilidad

Sincronizar personas, tiempo y oportunidades

- 1. Capacidad de movilizarse para lograr una mayor velocidad y flexibilidad.*
- 2. Uso de la tecnología.*
- 3. Encontrar a gente con las habilidades para competir en un mercado cada vez con menos límites y mantener la innovación.*

43% de las empresas más eficaces a la hora de desarrollar habilidades con rapidez son más propensas a hacer uso de herramientas de colaboración.

19% usa técnicas de aprendizaje por simulación, tales como los mundos virtuales.

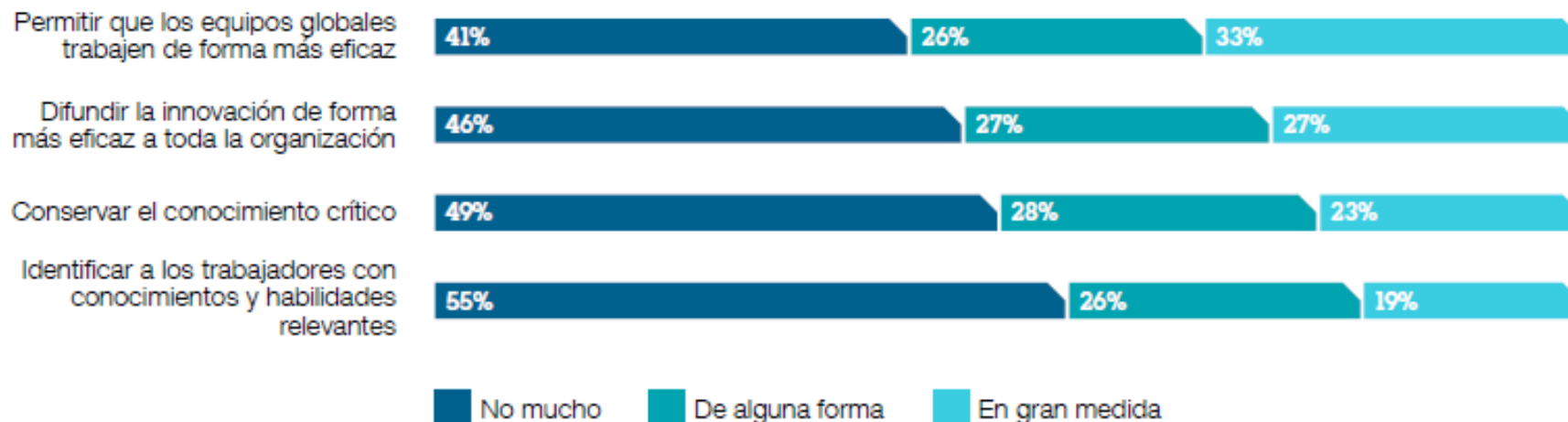
Fuente: “The Global CHRO Study 2010”

Aprovechamiento de la inteligencia colectiva

- **Fomento del uso de la innovación**
- **Aprovechamiento de las capacidades de colaboración**
- **Mayor productividad: La colaboración afecta a los resultados finales**

¿Están estableciendo las empresas las conexiones correctas?

Menos de un tercio de las empresas aplican de forma regular herramientas y técnicas de colaboración para impulsar el intercambio de información y la innovación.



Shifting focus of HR

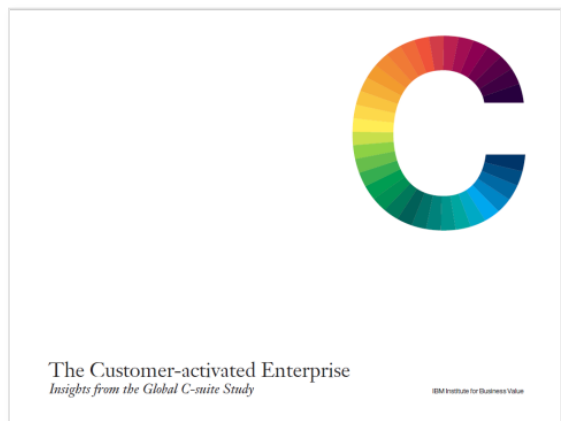


Organizations are looking to become customer-activated

CEOs are seeing talent as central to the success of the customer-activated enterprise

CHROs are recognizing needed changes and are taking action

The 2014 C-suite Study highlights the importance of developing a customer-activated enterprise



Open up to customer influence.

Breaking down barriers to extend collaboration inside and outside—bringing the customer’s voice directly into the boardroom

Pioneer digital-physical innovation.

Fusing traditional activities with social, mobile, and digital networks to create new products, services, and business models

Craft engaging customer experiences.

Developing unique interactions that fulfill customer expectations and differentiate the organization from its competitors

The HR function will need to address a number of new workforce challenges in a customer-activated world

Manage the critical roles needed to drive the customer-activated enterprise

- Identify pivotal roles that create unique physical and digital customer experiences within your industry
- Build the need for greater customer interaction into HR programs and development efforts
- Develop a deeper understanding of employee engagement and what motivates individuals in customer-facing roles

Use analytics to enhance customer value

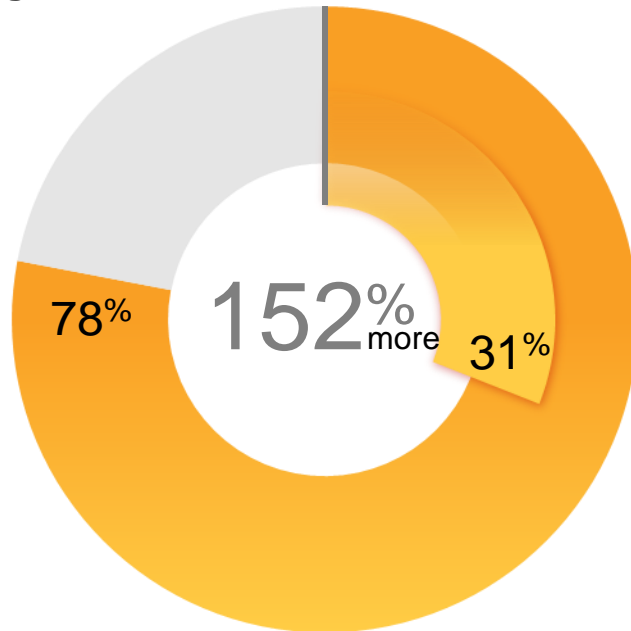
- Apply workforce analytics to better source, allocate and develop employees that deliver customer experiences
- Foster a culture that drives analytics-based decision making
- Make it easier for line managers to access and act upon workforce insights

Address emerging digital challenges

- Determine impact of mobile technologies on work design and flexibility
- Developing guidelines for managing digital reputation
- Collaborate with internal and external parties

Much like other CxOs, CHROs are looking to better understand their external customers and focus on customer experience

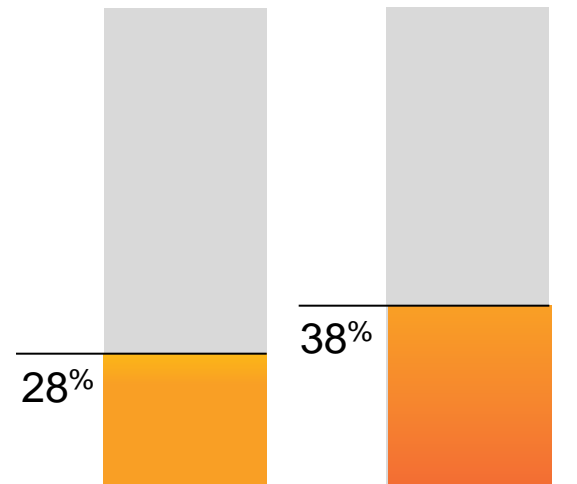
High level of customer understanding



CHROs

31% Today | **78%** 3–5 Years

Personal involvement for CHROs



Customer experience management

Today 3–5 Years

Source: Question C1–How well do you understand your customers today?; n=92 [CHRO only]; Question C8–How well do you think you will understand your customers in 3 to 5 years?; n=226 [CHRO only]; Question B3–What are the top 5 areas you are personally involved in at an enterprise level, today and in the next 3-5 years?; n=90 to 120 [CHRO only]

Talent development and employee engagement are already on CHROs' radar...

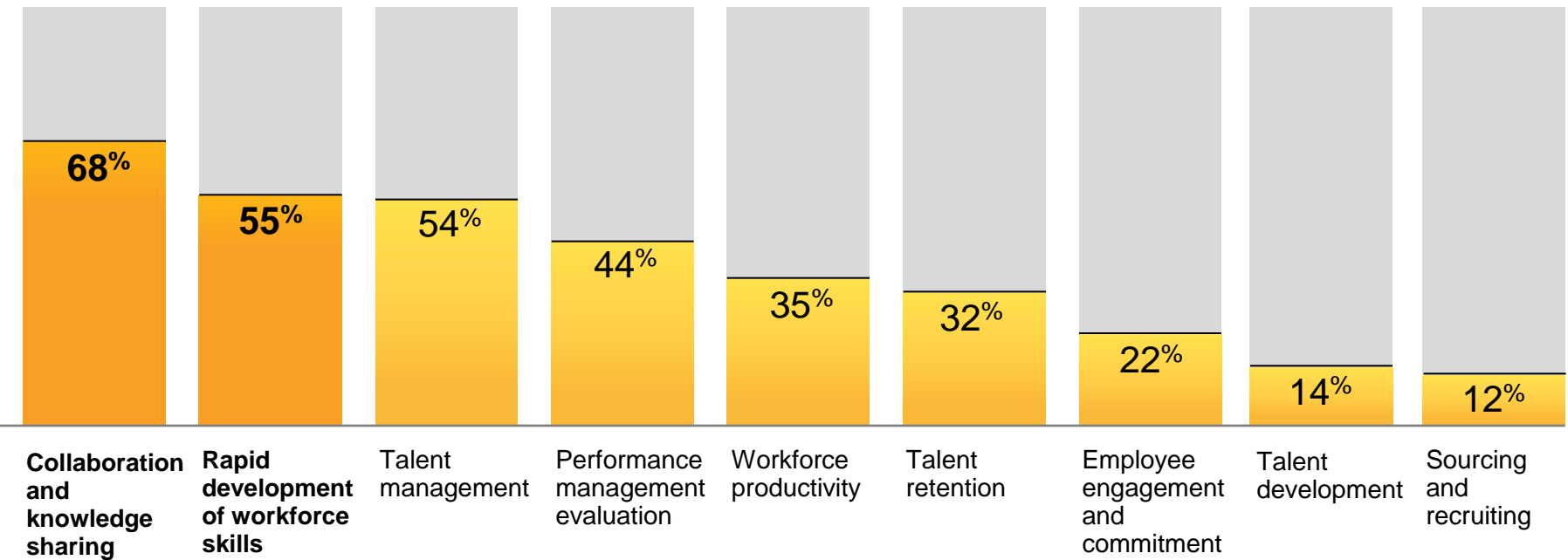
Importance of workforce challenges today



Source: CHRO1-How important is it for your organization to address the following workforce challenges today and in next 3 to 5 years?; n=320 [CHRO only]

...with collaboration and rapid skill development an increasing focus over the next three to five years

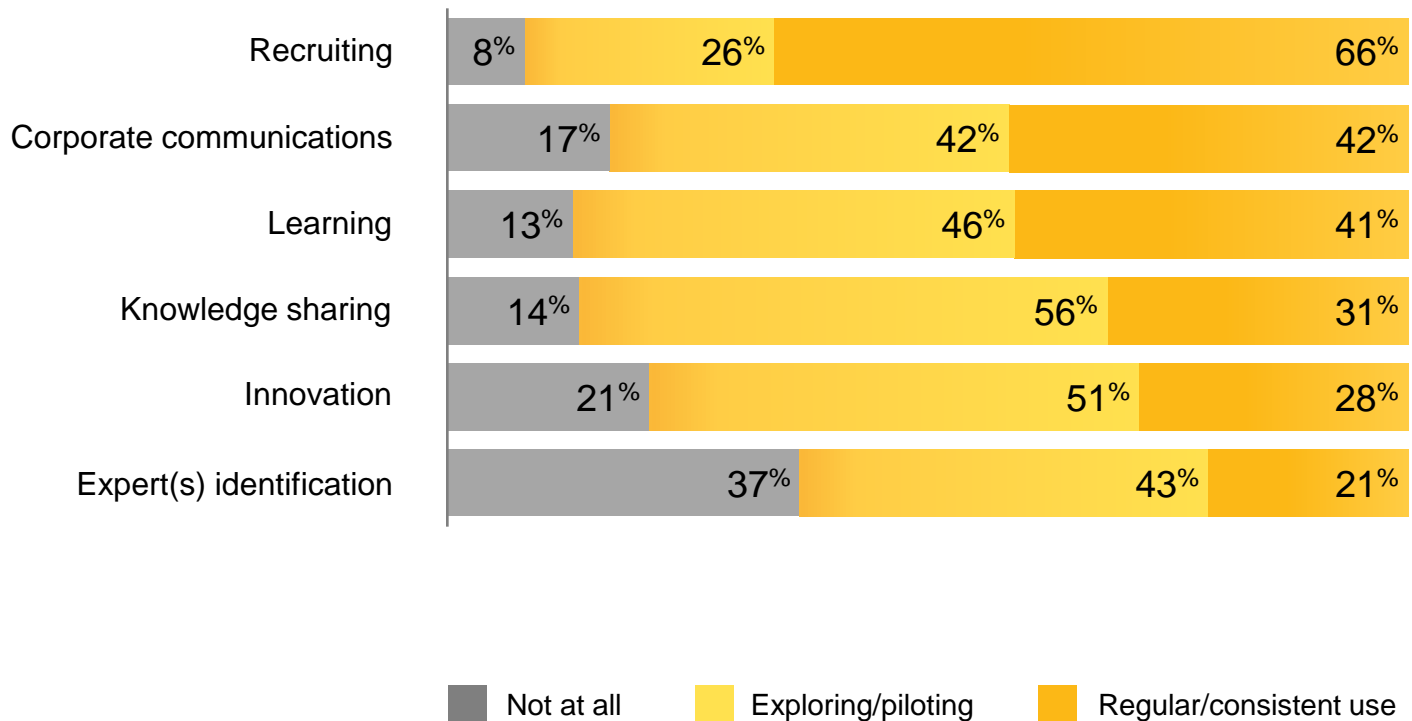
Percentage change in importance of workforce challenges: today vs. 3–5 years



Source: CHRO1-How important is it for your organization to address the following workforce challenges today and in next 3 to 5 years?; n=320 [CHRO only]

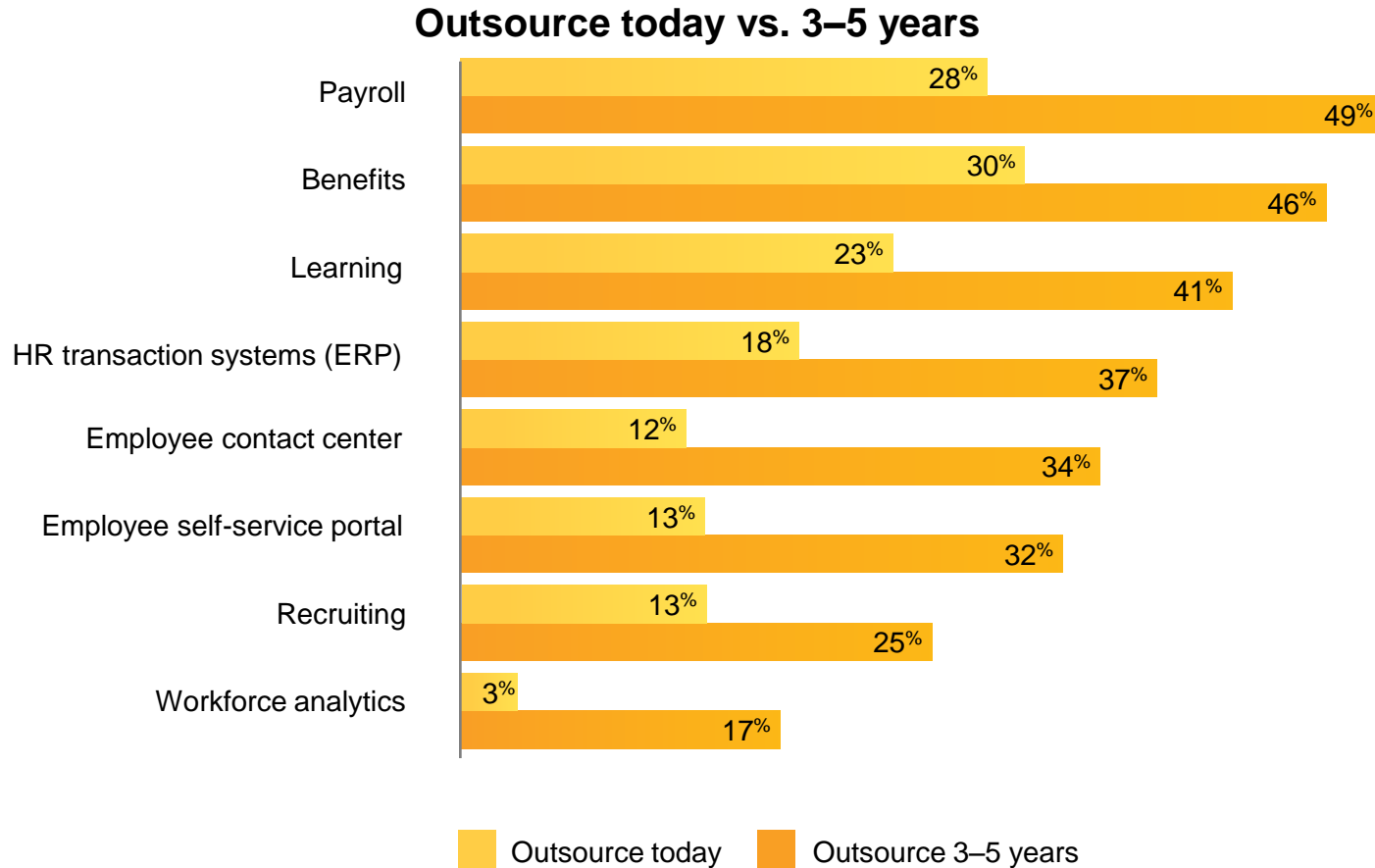
CHROs are in the early days of applying social approaches within the organization

Use of social tools



Source: Question CHRO6—To what extent does your enterprise use social tools and approaches for the following activities?; n=321 [CHRO only];; numbers may not sum to 100 percent due to rounding

The HR function is increasingly looking to work with outside partners across a number of dimensions over the next several years



Source: Question CHRO9—For the following processes, to what extent do you manage these in-house versus outsourced? n=307 [CHRO only]

Hurdles to overcome



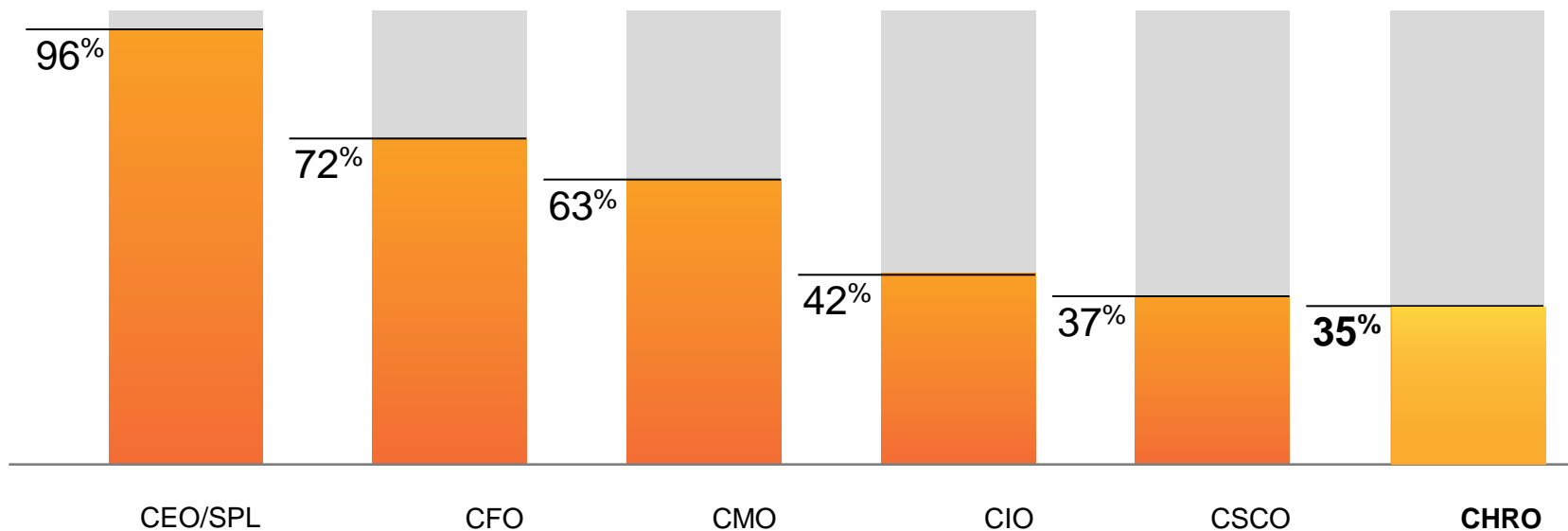
Many organizations do not turn to HR for strategic guidance

HR remains critical of its ability to address key workforce challenges

Workforce analytics remain a work in progress

Compared to other roles, CEOs are not turning to CHROs for strategic guidance

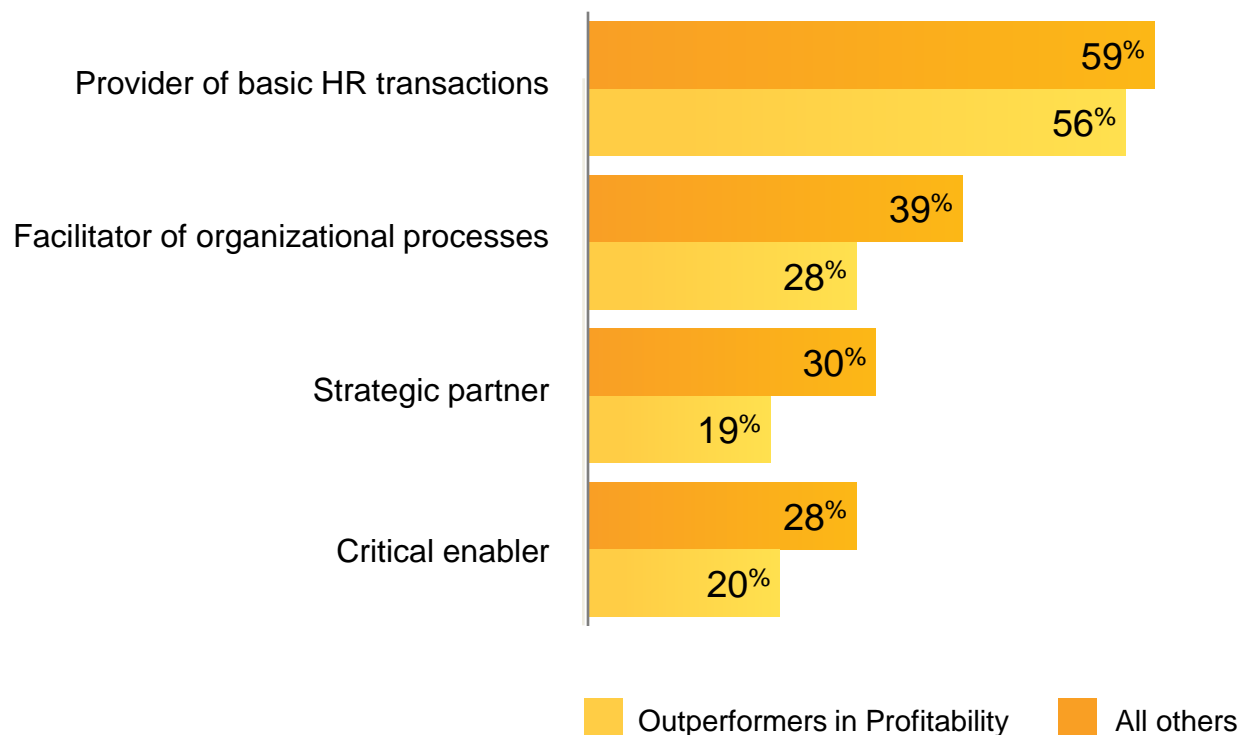
Involvement in organization's business strategy according to the CEO



Source: Question CEO2–Which senior executives are involved in formulating the organization's business strategy?; n=701 [CEO only]

However, in outperforming organizations, the HR function is more likely to be viewed as more strategic and critical

Perceived effectiveness of HR by CxOs (excluding CHROs)



Source: Question E13—How does your enterprise perceive the effectiveness of HR in the following areas?; n=172 to 1704 [All roles except CHRO]

While the majority of CHROs believe in their ability to retain talent, less than half are effective in other major workforce capabilities

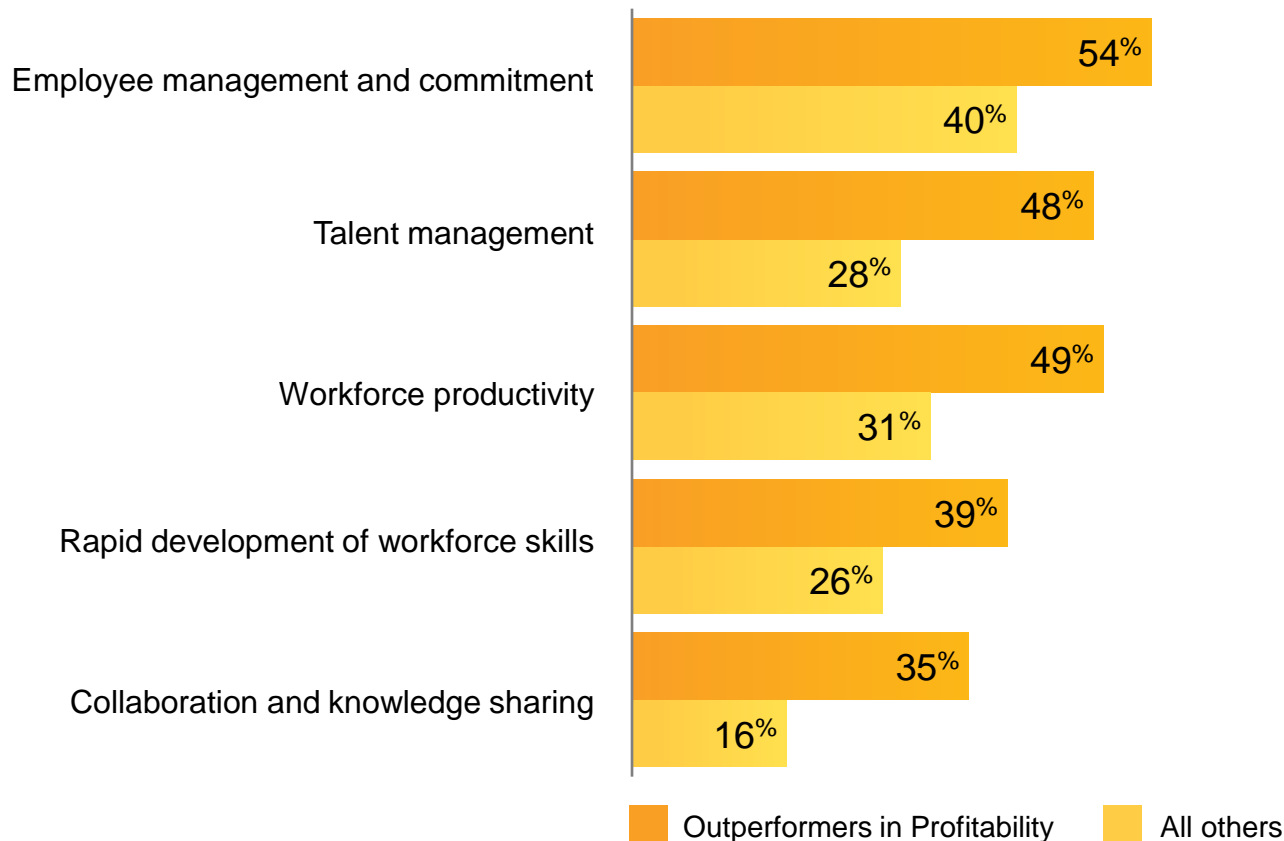
Effectiveness in addressing workforce challenges today



Source: Question CHRO2-How effective is your organization in addressing today's workforce challenges?; n=321 [CHRO only]

Financial outperformers are much more likely to identify themselves as effective in addressing workforce challenges

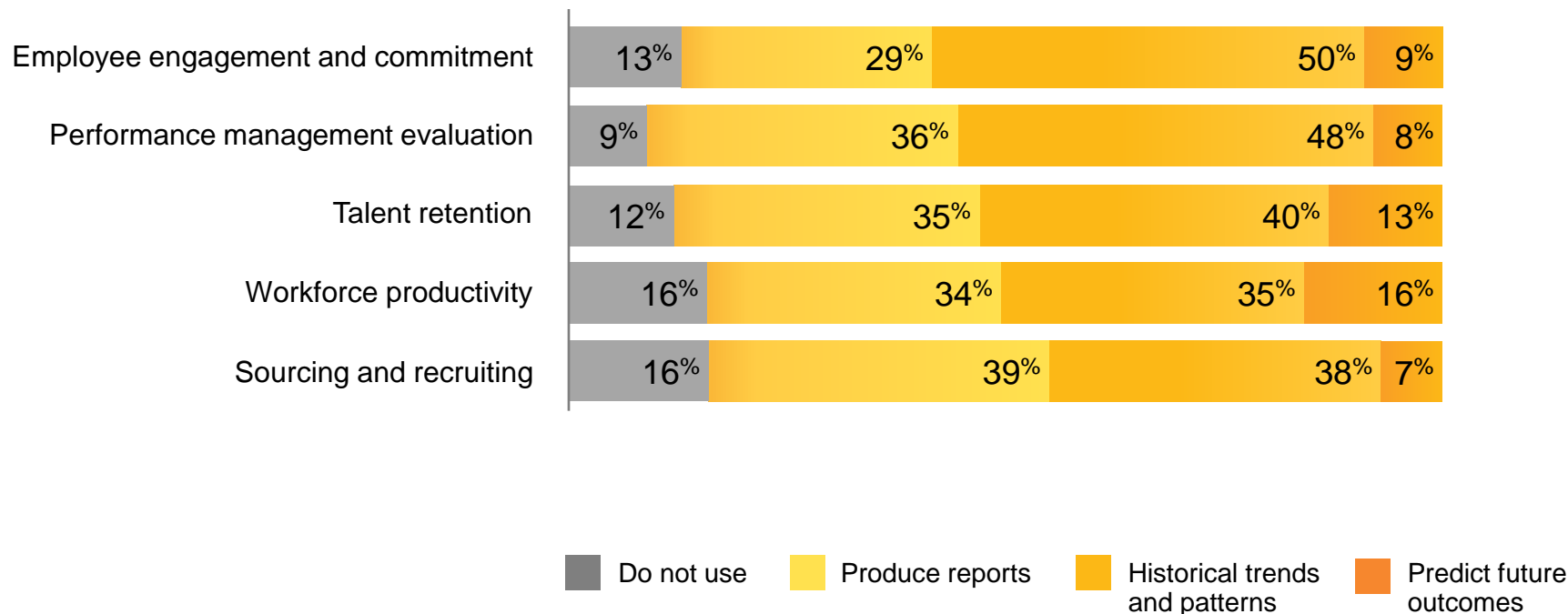
Effectiveness in addressing workforce challenges today



Source: Question CHRO2-How effective is your organization in addressing today's workforce challenges?; n=321 [CHRO only]

Just over half of organizations are truly tackling workforce analytics

Use of analytics today



Source: Question CHRO6—To what extent does your enterprise use social tools and approaches for the following activities?; n=321 [CHRO only];; numbers may not sum to 100 percent due to rounding

Organizations with more analytics prowess are better able to take on key talent-related challenges

Effectiveness in addressing workforce challenges



Source: Question CHRO2—How effective is your organization in addressing today’s workforce challenges?; n=31 to 137 [CHRO only]

Moving forward

1. Apply science and analytics to the art of talent management

- Use analytic approaches to differentiate high performance and maximize recruiting and development investments
- Forecast the need and availability of key skills across multiple time horizons
- Understand and replicate the network dynamics of high-performing individuals and groups

2. Build social capability into the fabric of your organization

- Enable employees to locate, connect with, and recognize contribution from others with needed skills and capabilities
- Rethink learning programs to adapt to a more social, interactive generation
- Incorporate “systems of engagement” to continuously monitor the pulse of candidate and employee interest and sentiment

3. Use partners to unlock new sources of value and focus on more strategic issues

- Form new internal partnerships that address key strategic initiatives such as branding (Marketing), collaboration (IT) and risk (Finance)
- Work closely with external vendors to deliver services that improve engagement and foster productivity
- Extend influence to contractors and other third parties who directly interact with customers