

**IBM Institute for Business Value**

# Un nuevo modo de trabajar

*Perspectivas de los líderes globales*



---

### **IBM Institute for Business Value**

IBM Global Business Services, por medio del IBM Institute for Business Value, pone a disposición de los altos directivos empresariales una perspectiva estratégica, basada en hechos, en relación con temas críticos específicos del sector público y el privado. Este informe ejecutivo se basa en un estudio en profundidad realizado por el equipo de investigación del instituto. Forma parte del compromiso en desarrollo de IBM Global Business Services de proporcionar análisis y puntos de vista que ayuden a las empresas a conseguir valor de negocio. Para obtener más información, puede ponerse en contacto con los autores o enviar un correo electrónico a [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

---

*Nancy Pearson, Eric Lesser y Joel Sapp*

**Vale la pena** trabajar de forma más inteligente y no más dura. Según un estudio reciente realizado por el IBM Institute for Business Value, las organizaciones que tienen más éxito que sus homólogas del sector de forma significativa también son las que más progresan en cuanto a nuevos enfoques al trabajo. Utilizan formas de trabajar dinámicas, colaboradoras y conectadas para conseguir que las cosas se hagan de forma efectiva en un entorno en constante cambio. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones todavía no ven satisfechas sus ambiciones en estas áreas. Para las que están al frente y las que se han quedado rezagadas, este estudio muestra una perspectiva sobre las prácticas y tecnologías críticas que están cambiando radicalmente la naturaleza del trabajo.

A pesar de que el entorno empresarial es cada vez más complicado y cambia constantemente, y quizás a causa de ello, las organizaciones se ven sometidas a una intensa presión para que el trabajo se haga con más rapidez, sea más barato y más eficaz. Se está redefiniendo el funcionamiento básico del trabajo tal como lo conocemos.

El «trabajo» ya no está limitado por la proximidad del colaborador o el huso horario. También implica un conjunto mucho más amplio de «trabajadores», no solamente empleados, proveedores y socios, sino también clientes, trabajadores por cuenta propia y una red cada vez más competente de dispositivos inteligentes y sistemas interconectados, todos ellos unidos por procesos de negocio que abarcan organizaciones, tiempo y distancia.

Basándonos en nuestra investigación en curso y nuestra implicación con organizaciones de distintos tamaños en todo el mundo, hemos identificado 15 enfoques para desempeñar el trabajo de una forma más dinámica, colaboradora y conectada. Es lo que llamamos «prácticas de trabajo inteligente».

Para entender mejor cómo las organizaciones utilizan estos nuevos enfoques al trabajo y cómo contribuyen estas prácticas a un mejor rendimiento del negocio, hemos encuestado a más de 275 altos ejecutivos de todo el mundo. Nuestro análisis sacó a la superficie distintas conclusiones clave:

- Las organizaciones destacadas aplican prácticas de trabajo inteligente mucho más extensivamente que sus homólogas con menor rendimiento. Y lo hacen para estimular el crecimiento, no solamente para aumentar la eficacia.
- En todas las organizaciones, los tres vacíos de capacidad más pronunciados que impiden que pueda haber mayor agilidad son la reconfiguración de procesos y aptitudes; una colaboración más amplia y arraigada, e información integrada en tiempo real para la toma de decisiones.
- Las empresas más dinámicas, colaboradoras y conectadas han adoptado ampliamente tecnologías específicas que hacen que las prácticas de trabajo inteligente sean viables.

A medida que el ritmo del cambio se acelera y la complejidad empresarial se intensifica, ¿qué diferenciará a una organización de la competencia? Creemos que la respuesta está en cómo trabaja, no cuán *duramente* trabaja, sino cuán *inteligentemente* trabaja. Los que están al frente de sus sectores serán suficientemente ágiles para adaptarse rápidamente a medida que las situaciones cambien, no cuando ya lo hayan hecho. Aprovecharán las capacidades colectivas de una red extensiva de colaboradores, no sólo los que tienen en nómina. Sus trabajadores tendrán acceso a la información y la experiencia exactamente en el momento y en el lugar en que se necesiten, independientemente de dónde procedan.

Resulta evidente que estos modos más inteligentes de trabajar tienen un gran potencial; y lo que resulta igual de importante: están al alcance. Como muestran este estudio y los casos prácticos de apoyo, las empresas ya están haciendo progresos y cosechando beneficios.

### **Puestos de trabajo ágiles en un mundo complejo e inestable**

El trabajo se desarrolla con rapidez. En un día con mucho trabajo, una empresa grande gestiona casi un billón de eventos empresariales.<sup>1</sup> Este trabajo también debe hacerse en un entorno empresarial en cambio constante. A pesar de que las organizaciones siempre han tenido que enfrentarse a altibajos económicos, cambios en la demanda del mercado, expectativas crecientes del cliente y sorpresas de la competencia, en los últimos años estos cambios han sido mucho más rápidos, extremos e interconectados. El problema es que los recursos con que llevamos a cabo nuestro trabajo con nuestros empleados, los procesos de negocio, los activos capitales y las herramientas a menudo son demasiado estáticos y rígidos para adaptarse con suficiente rapidez.

La complejidad del trabajo también está aumentando. Los procesos de negocio abarcan más departamentos. Hay más partes implicadas, con responsabilidades compartidas en toda la organización y fuera de ésta. Además, la corporación multinacional de ayer se está convirtiendo rápidamente en una empresa integrada globalmente que distribuye el trabajo a una reserva de talento de todo el mundo.

El trabajo de hoy también depende de la información de muchas fuentes variadas, incluyendo un número cada vez mayor de sensores y dispositivos inteligentes capaces de controlar casi cualquier sistema físico o digital. A pesar de esta abundancia, o quizás como resultado de ella, los trabajadores tienen mayores dificultades para encontrar lo que necesitan.

### **¿Cómo pueden trabajar de forma más inteligente las organizaciones?**

Gracias a nuestra interacción con clientes de todo el mundo, hemos sido testigos de distintas prácticas que están haciendo a las organizaciones más ágiles. Estos nuevos enfoques a la forma como se hace el trabajo corresponden a tres categorías principales (imagen 1). Son prácticas que hacen a sus organizaciones más:

- **Dinámicas:** se ajustan rápidamente a las condiciones cambiantes del negocio.
- **Colaboradoras:** aúnan recursos, tanto internos como externos, para compartir perspectivas y solucionar problemas.
- **Conectadas:** permiten acceder a la información sin tener en cuenta el tiempo, la distancia o los repositorios organizativos.

	Personas	Procesos	Información
Dinámico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar fácilmente y captar personas y aptitudes para afrontar las necesidades y las situaciones actuales.</li> <li>Crear y formar rápidamente aptitudes interdisciplinarias para poder dirigir la dinámica del negocio de hoy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconfigurar automáticamente procesos para reflejar las condiciones cambiantes del negocio.</li> <li>Establecer un mecanismo por el que las normas que rigen los procesos de negocio son propiedad de los propietarios del proceso y son gestionadas por éstos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrar y facilitar información para cubrir las necesidades de distintos públicos.</li> <li>Identificar automáticamente informaciones relevantes basándose en distintas situaciones.</li> </ul>
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar el debate en toda la organización para impulsar la comprensión y promover una mayor productividad.</li> <li>Captar personas de fuera del ámbito de su negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar que la documentación del proceso es visual y bien entendida por los agentes implicados clave.</li> <li>Incorporar capacidades colaboradoras en los procesos de negocio para mejorar la velocidad y la calidad de la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permitir a las personas comentar la información y darle valor.</li> </ul>
Conectado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permitir a la gente trabajar de forma productiva independientemente de la ubicación, el tiempo o el dispositivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear nuevas actividades e interconectar las existentes a la perfección a través de los límites organizativos para completar tareas más efectivamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capturar y utilizar información en tiempo real facilitada tanto por personas como por instrumentos.</li> <li>Integrar datos desde distintas fuentes.</li> </ul>

Imagen 1: Las prácticas de trabajo inteligente proporcionan mayor agilidad a las organizaciones.

Pero en el mundo cotidiano del trabajo, ¿qué influencia tienen estas prácticas? ¿Qué tipo de resultados están obteniendo aquellos que las adoptan? ¿De qué modo estos enfoques tienen impacto en el rendimiento del negocio? ¿Qué función tiene la tecnología al apoyar estas prácticas?

Para examinar estas cuestiones, hemos entrevistado a más de 275 ejecutivos de todo el mundo. Estos ejecutivos son altos directivos de unidades de negocio y cargos de TI en sus organizaciones. También hemos realizado entrevistas en profundidad con algunos ejecutivos cuyas empresas ya están aplicando prácticas de trabajo inteligente.

Nuestro estudio llegó a algunas conclusiones interesantes:

- Las empresas con más éxito aplican prácticas de trabajo inteligente mucho más extensivamente que sus homólogas con menor rendimiento. Y lo hacen para estimular el crecimiento, no solamente para aumentar la eficacia.
- Para la mayoría de las organizaciones, la capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio se ve obstaculizada por vacíos de capacidad en tres áreas principales: la reconfiguración de procesos y aptitudes; una colaboración más amplia y arraigada, e información integrada en tiempo real para la toma de decisiones.
- Las empresas más dinámicas, colaboradoras y conectadas han adoptado ampliamente determinadas tecnologías que hacen que las prácticas de trabajo inteligente sean viables.

### Metodología de estudio

Nuestra muestra incluyó a 289 encuestados, con cargos de vicepresidente o superiores, que desarrollan funciones importantes de liderazgo técnico o empresarial en sus organizaciones (imagen 2). Los encuestados trabajan en distintos sectores y en el sector público; el 29% en Asia Pacífico, el 36% en América y el 35% en Europa, Oriente Medio y África.

Al analizar los datos de la encuesta, examinamos las diferencias entre la población general y los «directivos con más éxito», aquellos que indicaban que sus empresas tenían un éxito significativamente mayor que sus homólogas del sector (16% del total de la muestra). En particular, nos fijamos en los patrones de respuesta de las empresas más dinámicas, colaboradoras y conectadas, las que afirmaban tener implementaciones extensivas o prácticas de trabajo inteligente.

Para complementar nuestro análisis de la encuesta, entrevistamos a líderes de organizaciones que ya habían implantado prácticas de trabajo inteligente. Sus perspectivas y sus experiencias están reflejadas en los casos prácticos y las citas que aparecen a lo largo de este informe.

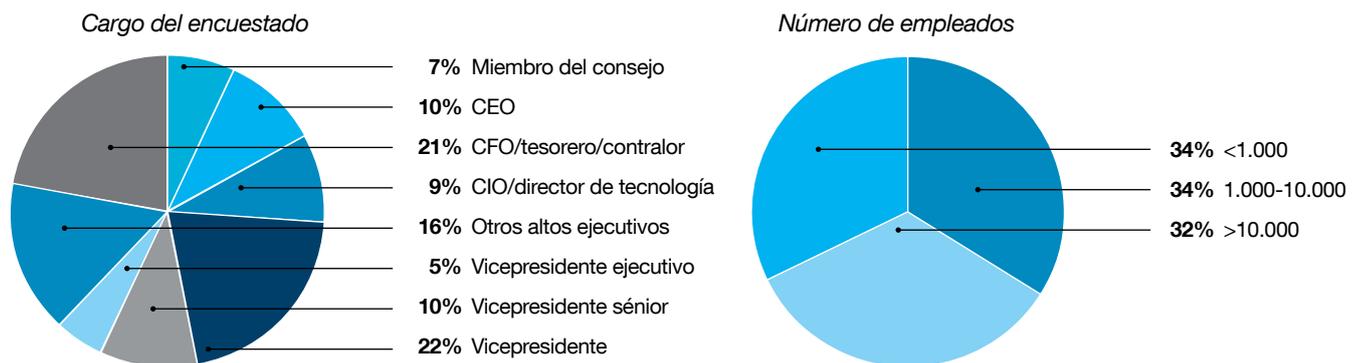


Imagen 2: Este estudio registró las perspectivas de altos ejecutivos de organizaciones tanto grandes como pequeñas.

### Los directivos con más éxito trabajan más inteligentemente: para impulsar el crecimiento

Notando aún las repercusiones de la peor situación económica sufrida en décadas, actualmente la mayoría de las empresas se centran en estabilizar sus negocios. Los ejecutivos encuestados han valorado la eficacia operativa

como su principal reto empresarial con diferencia, con los márgenes de beneficios como segunda prioridad más alejada. En los dos próximos años, prevén que parte de esta atención se centre en desarrollar nuevas ofertas de servicios o productos y abrirse a nuevos mercados. Por ahora, no obstante, la mayoría de las empresas siguen escondidas.

En marcado contraste, las empresas que tienen más éxito en sus sectores ya se están posicionando para el crecimiento (imagen 3). Están mucho menos preocupadas por la eficacia operativa (quizás porque ya sobresalen en este aspecto). En

cambio, se concentran en la innovación y la expansión. Su enfoque actual gira en torno a la introducción de nuevos productos y servicios y la atención de requisitos normativos, lo que también está conectado con su expansión a nuevas geografías y mercados.

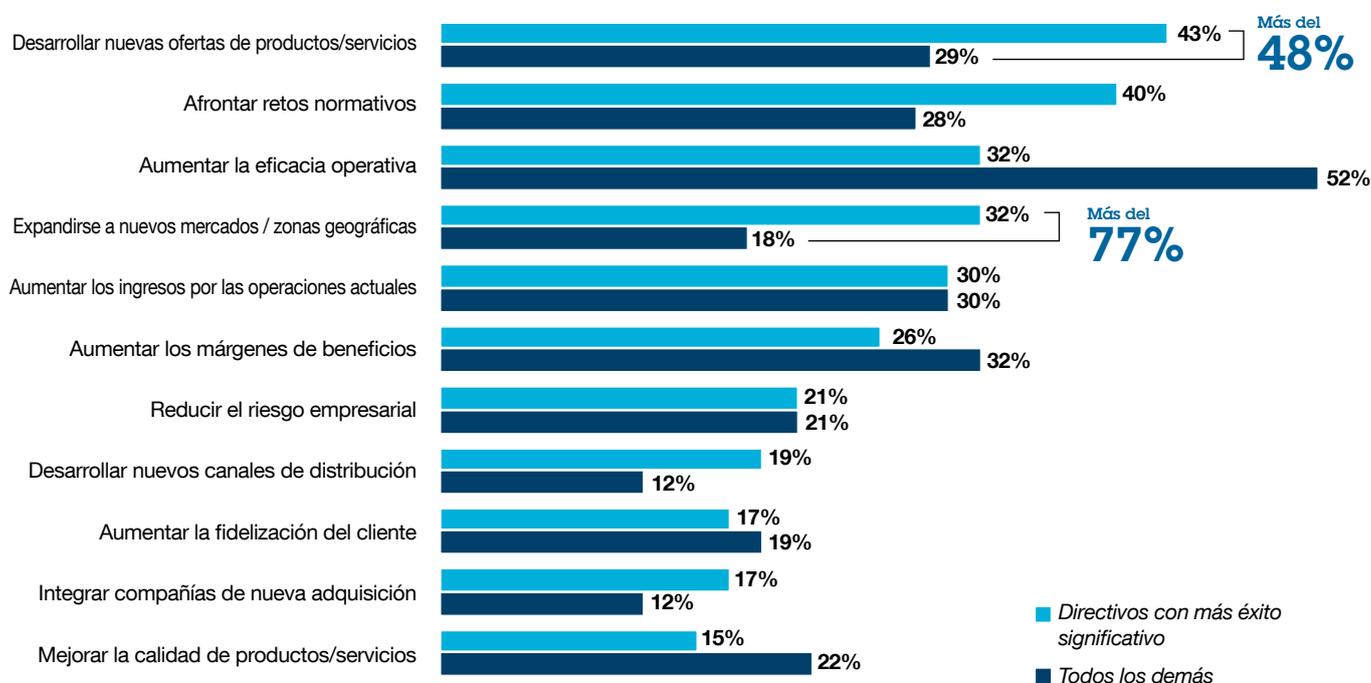
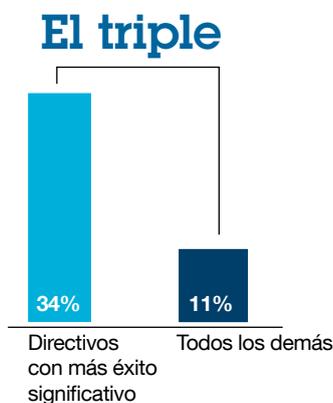


Imagen 3: Los directivos con más éxito ya se están situando hoy para conseguir crecimiento.

Igualmente importante, estos directivos con más éxito están equipando a sus organizaciones para el crecimiento adoptando prácticas de trabajo inteligente. Hemos encontrado que el triple de directivos con más éxito tienen implementaciones extensivas de prácticas de trabajo dinámicas, colaboradoras o conectadas (véase imagen 4).

#### Adoptantes extensivos de prácticas de trabajo inteligente\*



\* Nota: Las empresas que obtuvieron un resultado «alto» o «muy alto» en todos los elementos de por lo menos una dimensión de trabajo más inteligente (dinámico, colaborador o conectado).

**Imagen 4:** En comparación con otras empresas, las empresas con más éxito tienen el triple de probabilidades de haber adoptado prácticas de trabajo inteligente.

#### A dónde llevan los directivos con más éxito

Los directivos con más éxito están desarrollando capacidades que les permitan ajustarse y reaccionar más rápidamente. En comparación con sus homólogos menos adaptables, más del doble de los directivos con más éxito pueden:

- Identificar fácilmente a personas con las aptitudes necesarias.
- Mostrar y facilitar información para cubrir las necesidades de distintos públicos.
- Adquirir aptitudes con rapidez para afrontar condiciones cambiantes.

También están estableciendo métodos de trabajo que faciliten y propicien la colaboración, aprovechando las fuerzas colectivas de sus organizaciones y de agentes implicados externos. Concretamente:

- Tienen el doble de probabilidades de asegurar que la documentación del proceso de negocio es visual y los agentes implicados clave la entienden bien.
- Más del doble están centrados en implantar directamente capacidades colaboradoras dentro de procesos para mejorar la velocidad y la calidad de sus decisiones.
- Tienen el triple de probabilidades de permitir a los usuarios valorar y comentar la información que están utilizando.

De todas las prácticas de trabajo inteligente, la mayor ventaja de los directivos con más éxito está en su capacidad de aunar datos dispares para la toma de decisiones:

- Casi el 30% afirma que integran distintas fuentes de datos de forma significativa, lo que significa 3,5 veces más que sus homólogos de menor rendimiento.
- De forma parecida, utilizan información en tiempo real para la toma de decisiones 2,6 veces más a menudo que otras organizaciones.

En resumen, estas prácticas están ayudando a las organizaciones con más éxito a trabajar de un modo efectivo en un entorno empresarial cada vez más complejo e inestable. La incertidumbre resulta menos problemática cuando una organización puede reconfigurar sus procesos y aptitudes a voluntad. En lugar de ser una frustración, una red ampliada de personas, procesos e información puede resultar un activo competitivo. A partir de esta complejidad surgen ideas nuevas, un progreso más rápido y una perspectiva valiosa sólo aparentes a través del análisis integrado de información procedente de muchas fuentes.

### Tres grandes vacíos en nuestra forma de trabajar

Pedimos a los encuestados que identificaran cuáles de las prácticas de trabajo inteligente eran sus prioridades principales a corto plazo y que valoraran su actual nivel de capacidad en estas áreas. Entre las prácticas centradas en personas, los ejecutivos consideraban más importante la necesidad de adquirir aptitudes rápidamente y colaborar fuera de los límites tradicionales. De forma interesante, también indicaron tener el nivel más bajo de capacidad en estas mismas dos áreas.

En cuanto a las capacidades relacionadas con la información, integrar fuentes de datos y utilizar información en tiempo real para la toma de decisiones eran las máximas prioridades de la agenda de los ejecutivos. Sus respuestas ponen de relieve tanto el reto como la necesidad de generar una perspectiva relevante a partir del flujo de información actual.

Desde una perspectiva de proceso, los ejecutivos dan la máxima importancia a poder reconfigurar automáticamente los procesos de negocio a medida que las condiciones cambian. Por desgracia, valoraron sus capacidades actuales en esta área como las más bajas de todas. En segundo lugar de su lista de prioridad de procesos, estaba aumentar el nivel de colaboración en procesos específicos.

Si comparáramos las prioridades principales de los ejecutivos con el grado de capacidad de sus organizaciones, aparecían tres vacíos principales, las necesidades siguientes:

- Reconfiguración rápida de procesos y aptitudes.
- Colaboración más amplia y arraigada.
- Información integrada y en tiempo real para la toma de decisiones.

### Reconfiguración rápida. Adaptación a varios propósitos

Los procesos de negocio ya no se pueden diseñar de modos que limiten la flexibilidad. Deben integrar la suficiente inteligencia para notar cuándo las condiciones cambian, analizar alternativas y ayudar a los trabajadores a cambiar el rumbo. Los procesos también deben recurrir fácilmente a recursos adicionales, experiencia en otros departamentos, capacidades de los socios comerciales, fuentes variadas de información de dentro y fuera de la organización cuando sean necesarias.

Por ejemplo, considere las ventajas operativas de un fabricante que pueda reconfigurar su cadena de suministro basándose en condiciones cambiantes. Si se detectan interrupciones potenciales del suministro, sus sistemas podrían identificar automáticamente a proveedores alternativos en otros lugares del mundo y recomendar curso de acción basado en distintos factores como el coste, el tiempo y el impacto en el cliente. El análisis incluso podría determinar si sería mejor obtener los componentes individuales por separado o como subsistema montado previamente.

**Atlas Air: reconfiguración al vuelo**

Atlas Air Worldwide Holdings es un proveedor líder de soluciones externalizadas para el sector global del transporte aéreo. Con una de las mayores flotas del mundo de aviones de carga Boeing 747, sirve a clientes de Asia, Europa, Oriente Medio, América del Sur y Estados Unidos.<sup>2</sup>

Por naturaleza, el negocio del transporte aéreo es sumamente dinámico. A diferencia de los vuelos comerciales, que suelen tener rutas y horarios más predecibles, los aviones de Atlas vuelan a lugares que pueden cambiar con muy poca antelación y a menudo son exóticos. Para asegurar que el avión y la carga llegan de forma segura y puntual, Atlas Air debe gestionar un plan operativo complejo que implica muchos componentes, desde el mantenimiento y el abastecimiento de combustible del avión al catering y al hotel de la tripulación para las escalas. Asimismo, dado que sus procesos están muy sincronizados, los trastornos pueden repercutir en toda su operación.

Al tomar decisiones operativas, Atlas se basa en una amplia variedad de información procedente de muchos sistemas distintos, tanto suyos como de proveedores, clientes y entidades gubernamentales. Anteriormente, Atlas había intentado integrar toda esta información utilizando enfoques provisionales, que incluían la triangulación manual de información procedente de distintos sistemas. Sin embargo, a medida que el negocio de Atlas crecía, también lo hacía la complejidad de sus decisiones operativas, lo que hacía cada vez más evidentes las deficiencias de su dependencia en los cálculos humanos y la intervención manual.

**Colaboración de próxima generación. Integral, no auxiliar**

La mayoría de las organizaciones han tenido un éxito relativo a la hora de mejorar la colaboración interna tradicional. Sin embargo, para muchas de ellas, el ámbito y la naturaleza de la colaboración todavía son insuficientes en dos áreas clave: facilitar más colaboración externa e implantar prácticas de colaboración en procesos normales de trabajo.

Para mitigar el impacto de la imprevisibilidad, Atlas implementó una solución de gestión de procesos de negocio que proporciona lo que llaman «flexibilidad gestionada». Mediante el uso de información integrada dinámicamente y herramientas sofisticadas de apoyo a las decisiones, Atlas puede cambiar los planes de operación rápidamente a medida que las situaciones cambian. Y lo que es igualmente importante: los responsables de la toma de decisiones pueden ver el impacto financiero global de una decisión particular, como retrasar un vuelo y arriesgarse a cargos por demora para aceptar un envío de último momento.

Además de tener mayor flexibilidad, ahora Atlas puede conseguir un nivel mucho mayor de optimización de procesos en todas las funciones, lo que ayuda significativamente a reducir los costes de explotación. La arquitectura orientada a servicios (SOA) de la solución también reduce el coste y el tiempo necesarios para combinarse con socios de entrega estratégica, y permite a Atlas aprovechar nuevas oportunidades de mercado a medida que surgen.

*«Hemos creado un sistema nervioso digital que nos permite controlar y optimizar de manera dinámica nuestras operaciones en un entorno muy inestable. Sabemos qué implicaciones operativas y financieras tiene llevar dos palés extra de carga en el último momento. Incluso de qué lado sopla el viento puede afectar a nuestros planes.»*

*Jim Barrecchia, director jefe de Arquitectura Empresarial, Atlas Air*

Los límites corporativos a menudo son barreras artificiales que bloquean un trabajo más inteligente. Al ampliar el ámbito de colaboración, las organizaciones pueden aprovechar profusión de experiencia que se encuentra fuera de los límites tradicionales del proceso de trabajo. Los socios comerciales y los clientes pueden resultar contribuidores clave, ayudando a solucionar problemas y mejorar el rendimiento.

Para alcanzar su pleno potencial, la colaboración también se debe integrar en la estructura del proceso, permitiendo a los empleados descubrir la experiencia necesaria en el contexto de su trabajo y acceder a ella. Por ejemplo, mientras revisa el escáner de TC de un paciente, un radiólogo ve una complicación que nunca antes había visto. Sin dejar la

aplicación de imágenes médicas, podría encontrar al instante un experto en la otra punta del país que reconozca cuál es el problema y su gravedad, y comunicarse con él. A continuación el radiólogo podría incluir en la conversación al cirujano apropiado y, conjuntamente, podrían tomar los pasos necesarios para salvar la vida del paciente.

### **Celina: la colaboración como elemento de diferenciación respecto de la competencia**

Celina Insurance Group proporciona seguros sobre inmuebles y de accidentes y riesgos diversos en ocho estados de la región central de Estados Unidos. Principalmente, la empresa vende sus pólizas a través de más de 500 agentes de seguros independientes.<sup>3</sup> A pesar de que Celina es una empresa relativamente pequeña con menos de 200 empleados, compite con empresas de un tamaño de 20 a 200 veces mayor.

El reto principal de Celina es ganar y aumentar la lealtad de los agentes independientes que venden sus productos junto con los de sus principales competidores. Hace muchos años, Celina decidió diferenciarse de empresas de seguros más grandes adoptando una colaboración más personal y directa con los agentes independientes en sus procesos de negocio.

Si utilizan la extranet de Celina, los agentes pueden realizar casi todas sus transacciones en línea. La mayoría de las transacciones están automatizadas. Por ejemplo, gracias a un motor de valoración basado en normas, el 50% de las nuevas pólizas de autos se procesan sin participación del asegurador. El agente introduce la información del cliente y, tan pronto como el cliente acepta, la aplicación convierte automáticamente el presupuesto en una póliza, sin exigir a los trabajadores volver a introducir la información en el sistema final de seguros de Celina. Celina incluso ha ampliado muchas características de Web a los clientes de los agentes, incluso a los que han comprado productos de seguros de la competencia, y de este modo ha hecho más eficaz el flujo de trabajo de los agentes independientes.

Pero quizás lo más distintivo y apreciado por los agentes es la capacidad de Celina para responder dinámicamente mediante herramientas de colaboración en tiempo real. Mientras miran una póliza en línea o hacen un presupuesto para un nuevo negocio, los agentes pueden hacer clic en el nombre del asegurador e iniciar una sesión de chat. Si tienen preguntas sobre una reclamación, pueden conversar electrónicamente a demanda con el tasador de siniestro vinculado.

Hoy en día la colaboración en tiempo real está firmemente arraigada en la cultura, a pesar de que muchos empleados de Celina tienen más de 55 años. La mensajería instantánea se ha convertido en el modo dominante de comunicación, y las llamadas de teléfono (y los gastos relacionados) se han reducido un 50%. Mediante los flujos de trabajo automatizados y la interacción racionalizada en tiempo real con los agentes, Celina ha disminuido el procesamiento de las pólizas de semanas a días.

Mediante una fuerte integración de los agentes en sus procesos de negocio y su entorno de trabajo colaborador, Celina ha conseguido destacar en un mercado cada vez más de alto consumo. Un signo claro de que su estrategia funciona: un competidor audaz llamó directamente a Celina para preguntar cómo conseguía la colaboración en tiempo real.

*«Para nosotros, la colaboración en tiempo real es una ventaja competitiva. Para mantener relaciones fuertes, necesitamos estar seguros de que los aseguradores están ahí justo cuando los agentes los necesitan.»*

*Rob Shoенfelt, director de informática, Celina Insurance Group*

Tanto si se utilizan las más nuevas herramientas de software social (como blogs, wikis y elementos multimedia) como las tecnologías de colaboración más tradicionales (como la mensajería instantánea y los espacios de colaboración), la clave es incluir estas herramientas en los procesos empresariales diarios en toda la cadena de valor, dentro de la propia organización y más allá de ésta. Los que pueden hacer que las prácticas de colaboración sean parte de un negocio normal ya ven beneficios significativos, tal y como ejemplifica el caso *Celina: la colaboración como elemento de diferenciación respecto de la competencia*.

---

#### **Globe Telecom: marketing en tiempo real**

Con 27 millones de clientes, Globe Telecom entiende qué hace falta para competir en un mercado en rápido crecimiento.<sup>4</sup> La penetración de Telecom en las Filipinas se ha disparado de un solo dígito al 80% en menos de una década. Otra característica dominante de este mercado es la popularidad de los planes de prepago, que son utilizados por nueve de cada diez clientes de móvil.

A diferencia de los contratos de servicios por un plazo fijo, el modelo de prepago provoca un mayor desgaste del cliente. Cada vez que un saldo de prepago llega a cero, los clientes pueden quedarse con su proveedor actual, cambiar a otro o dejar que su servicio venza. En este entorno, Globe Telecom sabía que su marketing debía ser más oportunista. A pesar de que las ideas promocionales creativas no escaseaban, Globe no contaba con la información y la agilidad necesarias para actuar dentro de estas breves ventanas de oportunidad.

Para ganar habilidad, Globe implantó una plataforma de creación y entrega de servicios basada en SOA. La solución integraba datos procedentes de los dispositivos móviles, la red de comunicaciones y los sistemas de TI, y permitía a la empresa detectar nuevas oportunidades y poner en marcha rápidas campañas tácticas.

La primera promoción de Globe que aprovechaba la nueva solución se centró en los socios de canal, y ofrecía incentivos en metálico a los nuevos suscriptores. La promoción registraba los nuevos suscriptores en el punto de venta (POS) mediante un mensaje de texto de activación

#### **Información integrada en tiempo real. Perspectiva para la acción**

Hoy en día las organizaciones no tienen escasez de datos, pero a muchas les falta información integrada y perspectivas que puedan utilizar con facilidad para ejecutar sus procesos de negocio. Incluso surge más información a medida que los procesos y los sistemas, tanto naturales como artificiales, devienen cada vez más instrumentados, con miles de millones de sensores y dispositivos inteligentes en funcionamiento. Las empresas necesitan una estrategia para entenderlo todo. La información debe entregarse en contexto a las personas y los procesos que la necesitan.

enviado por el cliente. El mensaje no solamente registraba la identidad del minorista, sino que proporcionaba automáticamente el paquete promocional de servicios para el cliente. Más que esperar meses a que la información de incentivos registrada manualmente se remitiera para su procesamiento, Globe podía pagar a los minoristas casi inmediatamente. Como resultado de ello, la promoción produjo un aumento del 600% en las ventas, comparado con el 15% siguiendo el método antiguo.

Al reunir perspectivas de perfiles de cliente, segmentación de comportamientos, simulación de beneficios y ejecución de la promoción, Globe Telecom puede responder ahora a las oportunidades de forma puntual y convincente. Cuando está a punto de caducar el uso promocional de servicios de datos de alta velocidad de un cliente, Globe puede presentar una oferta de marketing personalizada sujeta a un plazo determinado. Y lo que es igualmente importante: la sociedad puede determinar en medio del proceso si las promociones funcionan y, si no, cambiarlas casi instantáneamente.

Por medio de su plataforma flexible, Globe ha reducido el tiempo y el coste de desarrollar nuevas promociones en más del 95% y ha mejorado radicalmente la respuesta del cliente. Con mejores perspectivas y tiempos de reacción más rápidos, Globe tiene una oportunidad única para conseguir su cuota en un mercado altamente competitivo.

*«Podemos reaccionar muy rápidamente a las oportunidades promocionales cuando surgen.»*

*Mario Domingo, jefe de Diseño y Creación de Producto, Globe Telecom<sup>5</sup>*

---

Aprovechar una información integrada en tiempo real permite a las compañías de seguros distinguir casos de fraude entre miles de millones de reclamaciones y ayuda a los bancos a identificar tarjetas de crédito robadas. La información correlacionada a nivel de calle de agentes, vehículos, cámaras y otros dispositivos ayuda a los departamentos de policía a detectar y prevenir la delincuencia. En los hospitales, una información puntual y conectada ayuda a mejorar el cuidado del paciente, reduce tiempos de espera y evita errores médicos.

Prácticamente todos los sectores pueden beneficiarse de la capacidad de actuar basándose en información integrada y en tiempo real. Imagine el nivel de servicio que podría proporcionar un hotel que esté conectado a proveedores complementarios, reuniendo información y reaccionando a ella en cada fase del viaje de un cliente. Al hacer el seguimiento del estado real del vuelo, puede enviar un servicio de limusinas de un tercero en el momento preciso para recibir al cliente. Al facturar en las máquinas de check-in del aeropuerto podría hacerse que el teléfono inteligente del cliente se comunicara con los sistemas del hotel, y que de este modo se diera inicio a los eventos basándose en la posición del cliente. A la llegada al recinto, por ejemplo, el cliente podría recibir la bienvenida en su teléfono inteligente y ser guiado directamente a su habitación. El recepcionista, que sería avisado al entrar el cliente en su habitación, podría entregar un paquete que estuviera esperando, o el servicio de habitaciones podría servir una comida encargada previamente. Trabajando de una forma conectada con sus socios, el hotel puede utilizar la información en tiempo real para proporcionar experiencias de viaje superiores e incrementar la fidelidad del cliente.

#### **Los directivos con más éxito están cubriendo vacíos**

A pesar de que los directivos con más éxito están al frente de casi todas estas prácticas de trabajo inteligente, no lo tienen todo completamente calculado. También tienen vacíos de capacidades, pero los suyos suelen ser más pequeños.

En particular, la capacidad de reconfigurar rápidamente, en términos de personas y procesos, todavía es un reto considerable incluso para aquellos con un rendimiento significativamente mejor en sus sectores. Por ejemplo, en términos de configuración de procesos dinámicos, el vacío

entre la importancia y la capacidad actual solamente es algo más pequeño para los directivos con más éxito, un déficit del 26% en comparación con el 34% de la población general.

En un área específica, sin embargo, los directivos con más éxito han cubierto el vacío. Están integrando con éxito datos de múltiples fuentes para tomar decisiones mejores y más rápidas, mientras muchas organizaciones todavía tienen un vacío de capacidad del 17% en esta área.

### **La función de la tecnología en el trabajo inteligente**

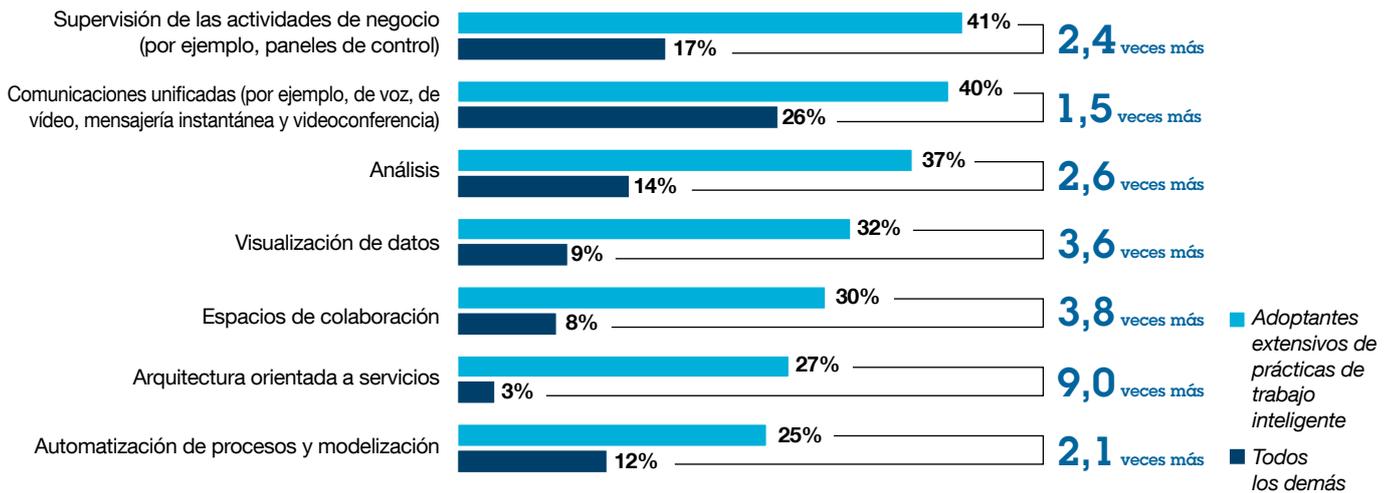
La tecnología es claramente un posibilitador principal de estas prácticas de trabajo inteligente. Pero ¿las organizaciones que invierten en tecnología están alineadas con sus vacíos de capacidad más importantes? No del todo.

Para utilizar mejor la información integrada para la toma de decisiones, apenas el 70% de las organizaciones han implementado tecnologías de análisis y visualización de datos en áreas seleccionadas. Sin embargo, las organizaciones todavía no aprovechan del todo la automatización de procesos y la SOA a pesar de que la reconfiguración dinámica es una prioridad principal. Solamente el 55% y el 36%, respectivamente, han adoptado parcialmente estas tecnologías. También a pesar de la importancia abrumadora de la colaboración, sólo la mitad ha adoptado espacios de colaboración y solo el 35% han implementado software social en algún punto de sus organizaciones. La adopción generalizada es mucho menor, sólo del 8% para el software social.

#### **¿En qué se centran los líderes?**

Cuando examinamos el perfil tecnológico de las organizaciones más dinámicas, más colaboradoras y más conectadas, las que tenían las implantaciones más amplias de prácticas de trabajo inteligente en cada dimensión, vimos una imagen distinta.

Utilizaban SOA extensivamente nueve veces más. Estas compañías habían adoptado espacios de colaboración casi cuatro veces más. De hecho, en cada área tecnológica vinculada al trabajo más inteligente, sus tasas de adopción eran superiores a las de sus homólogas (imagen 5).



*Imagen 5: Los usuarios extensivos de prácticas de trabajo inteligentes tienen más probabilidades de haber adoptado ampliamente tecnologías de apoyo.*

## Conclusión

Basándose en las aportaciones de ejecutivos de todo el mundo, este estudio demuestra el valor de trabajar más inteligentemente. Los líderes nos han enseñado que la motivación que hay detrás de las prácticas de trabajo inteligente no es solamente la eficacia, sino también el crecimiento, tener la capacidad de generar ideas innovadoras, descubrir oportunidades y actuar basándose en ellas.

Pero también encontramos que muchas organizaciones todavía tienen importantes vacíos de capacidad y tecnología que dificultan una mayor agilidad. Para trabajar efectivamente en un entorno empresarial complejo, acelerado e incierto, las organizaciones deben poder:

- Reconfigurar de forma rápida o automática los procesos de negocio y las aptitudes para afrontar retos imprevistos y aprovechar las oportunidades casuales.
- Convertir la colaboración, tanto interna como externa, en central en la forma como se hace el trabajo, incluyéndola como parte natural del proceso y no un paso extra o algo posterior.
- Reunir la combinación adecuada de información integrada y herramientas analíticas para ayudar a los responsables de la toma de decisiones a hacer elecciones más oportunas e informadas.

Poniendo estas conclusiones en un contexto más personal, ¿cuán inteligentes son las prácticas de trabajo de su organización? Plántese las siguientes cuestiones:

- ¿En cuáles de sus procesos y sistemas es más importante la flexibilidad? O dicho de otra forma, ¿en qué casos la rigidez y un tiempo de reacción lento frustra a sus clientes o proporciona una grieta para sus competidores más ágiles?
- ¿Cuántas ideas innovadoras nunca se llevaron a la práctica porque sencillamente era demasiado difícil o demasiado caro reunir a las personas adecuadas?
- ¿Cuánto le cuesta realmente a su organización tener consultas y peticiones en los buzones de correo electrónico y de voz, ralentizando pedidos, interrumpiendo cadenas de suministro y retardando el servicio al cliente?
- ¿Qué procesos de trabajo son propensos a producir intercambios de correo electrónico prolongados que a menudo se podrían tratar con una charla electrónica rápida?
- ¿Qué procesos de negocio todavía implican la integración manual de información? ¿Cuáles utilizan información datada?
- ¿Qué decisiones importantes se podrían mejorar y acelerar si se dispusiera de más información actual e integrada y de un soporte analítico más sofisticado y automatizado?

Es cierto que el trabajo es cada vez más complicado, pero muchos de los factores que lo han provocado también ofrecen una oportunidad fantástica. Hay más información disponible de más fuentes. La experiencia especializada puede estar a un solo clic. Un software sofisticado puede hacer más parte del trabajo pesado integrando, automatizando y destacando perspectivas valiosas y previniendo descuidos costosos. Las posibilidades están ahí, pero para ponerlas en práctica, las empresas deben tener un plan, una estrategia de cómo diseñarán sus organizaciones y sus procesos de negocio para aprovechar estas capacidades y actuar según las nuevas perspectivas que produzcan.

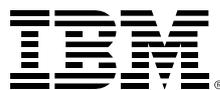
En un mundo que cada vez está más instrumentado e interconectado y es más inteligente, el trabajo se está convirtiendo en algo decididamente más excitante y productivo. Esperamos poder colaborar con su organización a medida que aprendamos a trabajar juntos de forma más inteligente.

## Acerca de los autores

Nancy Pearson es vicepresidenta de Marketing Global de la división IBM Application Integration Middleware Software. Tiene 24 años de experiencia en marketing, consultoría, educación técnica y ventas. Durante toda su carrera en IBM, Nancy ha participado en distintas iniciativas estratégicas; la más reciente ha sido el lanzamiento del marketing Smarter Planet de IBM en múltiples líneas de negocio (LOB). Suele hablar sobre el trabajo inteligente y la función que tiene a la hora de hacer posible un planeta inteligente. Establecida en Somers (Nueva York), Nancy puede ser contactada en la dirección [npearson@us.ibm.com](mailto:npearson@us.ibm.com).

Eric Lesser es director de Investigación y responsable en Norteamérica del IBM Institute for Business Value. Cuenta con más de 20 años de experiencia en la investigación y la consultoría del ámbito de la gestión de capital humano. Ha coeditado varios libros y ha publicado artículos en diversas publicaciones, entre las que se incluyen *Sloan Management Review*, *Academy of Management Executive*, *Chief Learning Officer* y *el International Human Resources Information Management Journal*. Eric está establecido en Cambridge (Massachusetts) y puede ser contactado en la dirección [elesser@us.ibm.com](mailto:elesser@us.ibm.com).

Joel Sapp es consultor gerente de Práctica de Capital Humano del Sector Público de IBM Global Business Services. Tiene más de 15 años de experiencia en gestión del conocimiento, colaboración, Web 2.0 y tecnologías de aprendizaje. Joel trabaja con organizaciones del sector público y privado para crear estrategias de aprendizaje y colaboración e implementar tecnologías de apoyo. Es miembro de la Sociedad Americana de la Formación y el Desarrollo. Joel está establecido en Cambridge (Massachusetts) y puede ser contactado en la dirección [joelsapp@us.ibm.com](mailto:joelsapp@us.ibm.com).



## Colaboradores

Michael Holmes, director del Programa de Marketing de Trabajo Inteligente, IBM Software Group

Tami Cannizzaro, director del Área de Negocio de Trabajo Inteligente, IBM Software Group

Kristen Lauria, vicepresidenta de Marketing y Canales, IBM Software Group

## Para obtener más información

Visítenos en:

<http://www.ibm.com/estudios/ar>

o envíe un correo electrónico a:

[smart@ar.ibm.com](mailto:smart@ar.ibm.com)

Le invitamos a examinar otros informes del IBM Institute for Business Value en: [ibm.com /iibv](http://ibm.com/iibv).

## El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, aunando conocimientos empresariales e investigación y tecnología avanzadas con el objetivo de ofrecerles una ventaja clara en el entorno actual que se caracteriza por sus constantes y rápidos cambios. A través de nuestro enfoque integrado del diseño y el desarrollo práctico del negocio, ayudamos a pasar de las estrategias a la acción. Y gracias a la experiencia adquirida en 17 sectores y a nuestras capacidades globales que abarcan 170 países, podemos ayudar a nuestros clientes a anticiparse a los cambios y a sacar provecho de las nuevas oportunidades.

Los productos de hardware de IBM se fabrican a partir de componentes nuevos o de componentes nuevos y usados. En algunos casos, es posible que el producto de hardware no sea nuevo y que haya sido instalado anteriormente. Las condiciones de garantía de IBM se aplican independientemente de ello.

Esta publicación sirve únicamente como orientación general. La información está sujeta a cambios sin previo aviso. Póngase en contacto con su oficina de ventas o su distribuidor local de IBM para obtener la información más reciente acerca de los productos y servicios de IBM.

IBM no ofrece asesoramiento jurídico, contable ni de auditoría ni manifiesta o garantiza que sus productos o servicios cumplan la legislación. Los clientes son responsables del cumplimiento de las leyes y normativas relativas a valores aplicables, incluidas las leyes y normativas nacionales.

IBM España  
Santa Hortensia, 26-28  
28002  
Madrid  
España

[ibm.com /es](http://ibm.com/es)

La página principal de IBM es [ibm.com](http://ibm.com).

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos y/o en otros países. Si éstas o cualquier otra denominación de IBM protegida por una marca van acompañadas, la primera vez que aparecen en el documento, de un símbolo de marca (® o ™), estos símbolos indican que se trata de marcas registradas o marcas de hecho en los Estados Unidos propiedad de IBM en el momento de publicación de la información. Es posible que estas marcas también estén registradas o sean marcas de hecho en otros países.

Encontrará una lista de las marcas actuales de IBM en el apartado «Copyright and trademark information» de la página web [ibm.com /legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Los demás nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicios de terceros.

- 1 McKendrick, Joe. «Is anyone ready to process a trillion events per day?» ZDNet.com, 11 de mayo de 2008. <http://blogs.zdnet.com/serviceoriented/?p=1102>. Este artículo explica que «en cualquier segundo, una gran empresa tiene en su red entre 10.000 i 10 miles de millones de eventos de negocio... Como mínimo, son casi mil millones de eventos al día; a lo más, son casi un billón de eventos al día.»
- 2 «Atlas Air's efficiency takes off with SOA-enabled business process management.» IBM Corporation. Diciembre de 2008. [http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7LPPHK?OpenDocument&Site=default&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7LPPHK?OpenDocument&Site=default&cty=en_us).
- 3 «Celina Insurance Group streamlines collaborative processes with agents to stay ahead of competition.» IBM Corporation. Octubre de 2007. [http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCLC-788MR9?OpenDocument&Site=gicss67fss&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCLC-788MR9?OpenDocument&Site=gicss67fss&cty=en_us).
- 4 «Globe Telecom: Gaining marketing agility with smart promotions.» IBM Corporation. Marzo de 2010. [http://www-2000.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7Z7K7B?OpenDocument&Site=default&cty=en\\_us](http://www-2000.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7Z7K7B?OpenDocument&Site=default&cty=en_us).
- 5 Ibíd.

Las referencias efectuadas en este documento a productos, programas o servicios de IBM no implican que IBM tenga intención de comercializarlos en todos los países en los que opera.

Las referencias a productos, programas o servicios de IBM no pretenden dar a entender que sólo pueden utilizarse productos, programas o servicios de IBM. Se puede utilizar en su lugar cualquier producto, programa o servicio equivalente desde el punto de vista funcional.

Las fotografías pueden mostrar modelos en fase de diseño.

© Copyright IBM Corporation 2010  
Reservados todos los derechos.



Reciclar por favor