

Servicios Empresariales Globales IBM  
Informe Ejecutivo

Instituto IBM para el Valor Empresarial

# Una nueva manera de trabajar Pensamiento de los líderes globales

Por Nancy Pearson, Eric Lesser y Joel Sapp



---

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

Servicios Empresariales Globales IBM, a través del IBM Institute for Business Value, desarrolla un pensamiento estratégico basado en hechos para altos ejecutivos en torno a asuntos críticos de los sectores público y privado. Este informe ejecutivo está basado en un profundo estudio del equipo de investigación del instituto. Es parte de un compromiso continuo de Servicios Empresariales Globales IBM para proporcionar el análisis y los puntos de vista que ayudan a las empresas a comprender el valor empresarial. Usted puede contactar a los autores o enviarles un correo electrónico a [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) para más información.

---

**Vale la pena** trabajar más inteligente, no más arduamente. De acuerdo con un reciente estudio del IBM Institute for Business Value, las organizaciones que están superando significativamente a su competencia en la industria también resultan ser las más avanzadas en los más nuevos enfoques de trabajo. Utilizan formas dinámicas, colaborativas e interconectadas de trabajo para lograr que las cosas se hagan eficientemente dentro de un entorno en constante cambio. Pero la mayoría de las organizaciones aún no cumple sus ambiciones en estas áreas. Para aquellos que están a la vanguardia y para los que están rezagados, estas investigaciones ofrecen un pensamiento sobre las prácticas y las tecnologías críticas que están cambiando la naturaleza del trabajo de manera fundamental.

A pesar de, y quizá a causa de, un entorno comercial en constante cambio y cada vez más complicado, las organizaciones están bajo una presión intensa para realizar el trabajo de forma más rápida, más barata y más eficaz. La mecánica de trabajo básica, como nosotros la conocemos, está siendo redefinida.

El “trabajo” ya no está limitado por la proximidad del compañero de trabajo o la zona horaria. También involucra un conjunto mucho más amplio de “trabajadores”, no sólo empleados, proveedores y socios, sino clientes, trabajadores independientes y una red de trabajo cada vez más capaz de dispositivos inteligentes y sistemas interconectados, todos unidos por los procesos comerciales que abarcan las organizaciones, el tiempo y la distancia.

Con base en nuestra investigación continua y la participación de organizaciones de distintos tamaños en todo el mundo, hemos identificado 15 enfoques para cumplir con el trabajo de forma más dinámica, colaborativa y conectada. Nosotros llamamos a esto prácticas de trabajo más inteligentes.

Para entender mejor cómo las organizaciones están utilizando los enfoques más nuevos para trabajar, y cómo estas prácticas contribuyen a un mejor desempeño comercial, encuestamos a más de 275 altos ejecutivos en todo el mundo. Nuestro análisis reveló muchos hallazgos clave:

- Las organizaciones líderes utilizan prácticas de trabajo más inteligentes de manera mucho más extensa que su competencia con más bajo rendimiento. Y lo hacen así para impulsar el crecimiento, no sólo para aumentar la eficiencia.
- A través de las organizaciones, los tres puntos de capacidad más pronunciados que bloquean la agilidad son: proceso y reconfiguración de capacidad; colaboración más amplia y más integrada; información en tiempo real integrada para la toma de decisiones.
- Las empresas más dinámicas, colaborativas y conectadas tienen tecnologías específicas ampliamente adoptadas que hacen que las prácticas de trabajo más inteligentes sean viables.

A medida que el ritmo del cambio se acelera y la complejidad comercial se intensifica, ¿qué diferenciará a una organización de sus competidores? Nosotros creemos que la respuesta está en cómo trabaja (no en qué tan arduo trabaja) sino en qué tan inteligentemente trabaja. Aquellos que están a la vanguardia en sus industrias serán lo suficientemente ágiles para adaptarse rápidamente en la medida en que las situaciones cambian, no después. Aprovecharán las capacidades colectivas de una red de colaboradores extensa, no sólo de sus nóminas. Sus trabajadores tendrán acceso a información y experiencia de manera precisa cuando y donde las necesiten, independientemente de dónde vengan.

Evidentemente, estas maneras más inteligentes de trabajar entrañan gran potencial; y están al alcance, lo cual es igualmente importante. Como esta investigación y los estudios de caso de apoyo lo demuestran, las empresas ya están haciendo progresos y cosechando los beneficios.

### **Lugares de trabajo ágiles en un mundo volátil y complejo**

El trabajo pasa rápido. En un día ajetreado, una compañía grande maneja casi un billón de eventos comerciales.<sup>1</sup> Este trabajo debe también realizarse en un entorno empresarial en constante cambio. Aunque las organizaciones siempre han tenido que lidiar con auges y caídas económicos, cambios en la demanda del mercado, aumento en las expectativas del cliente y las sorpresas de la competencia, en años recientes, estos cambios comerciales se han vuelto mucho más rápidos, extremos e interconectados. El problema es éste: los recursos con los que hacemos el trabajo (nuestros empleados, procesos comerciales, activos de capital y herramientas) son a menudo demasiado estáticos y rígidos para adaptarse con rapidez suficiente.

La complejidad del trabajo también está creciendo. Los procesos comerciales abarcan más divisiones. Hay más partes involucradas, con responsabilidades compartidas

a través de la organización y al exterior. Además, la corporación multinacional de ayer se está convirtiendo rápidamente en una empresa globalmente integrada que distribuye el trabajo a través de una reserva de talento en todo el mundo.

El trabajo de hoy también depende de la información de muy variadas fuentes, incluido un creciente número de sensores y dispositivos inteligentes capaces de monitorizar casi cualquier sistema físico o digital. A pesar de, o quizá como resultado de, esta abundancia, es más difícil para los trabajadores encontrar lo que necesitan.

### **¿Cómo pueden las organizaciones trabajar más inteligentemente?**

A través de nuestras interacciones con los clientes en todo el mundo, hemos sido testigos de una serie de prácticas que están haciendo más ágiles a las organizaciones. Estos nuevos enfoques sobre cómo hacer el trabajo caen en tres categorías principales (ver Figura 1) prácticas que hacen a sus organizaciones más:

- *Dinámicas*: ajustándose rápidamente a las condiciones empresariales cambiantes.
- *Colaborativas*: reuniendo recursos, tanto internos como externos, para compartir ideas y resolver problemas.
- *Conectadas*: permitiendo el acceso a la información sin importar el tiempo, distancia o silos organizacionales.

	Gente	Procesos	Información
<b>Dinámica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Identificar y comprometer fácilmente gente y habilidades para abordar las necesidades y situaciones actuales</li> <li>o Crear y construir rápidamente habilidades interdisciplinarias para poder abordar la dinámica de los negocios hoy en día</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Reconfigurar automáticamente procesos para reflejar las cambiantes condiciones de negocios</li> <li>o Establecer mecanismos mediante los cuales las reglas que rigen los procesos de negocios sean propiedad y estén manejadas por los titulares de los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Entregar y mostrar información para cumplir con las necesidades de públicos diferentes</li> <li>o Identificar automáticamente las piezas de información relevantes con base en diferentes situaciones</li> </ul>
<b>Colaborativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Facilitar debates a lo largo de la organización para impulsar ideas y promover mayor productividad</li> <li>o Involucrar a la gente más allá de los límites de su negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Asegurarse de que la documentación del proceso sea visual y esté bien comprendida por las partes interesadas clave</li> <li>o Incorporar capacidades colaborativas dentro de los procesos empresariales para mejorar la <u>velocidad y calidad de la toma de decisiones</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Permitir a los individuos hacer comentarios sobre, y asignar valor a, la información</li> </ul>
<b>Conectada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Permitir a la gente trabajar productivamente independientemente de la ubicación, el tiempo o el dispositivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Crear actividades nuevas e interconectar las existentes de manera perfecta a través de los límites organizacionales para completar tareas más eficientemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Capturar utilizar información en tiempo real generada por la gente o la instrumentación</li> <li>o Integrar datos de múltiples fuentes</li> </ul>

Figura 1: Prácticas más inteligentes de trabajo proporcionan a las organizaciones mayor agilidad.

Pero en el mundo cotidiano del trabajo, ¿qué tan permeables son estas prácticas? ¿Qué clase de resultados están notando los adoptantes? ¿Cómo impactan estos enfoques el desempeño empresarial? ¿Qué papel juega la tecnología en el apoyo a estas prácticas?

Para explorar estos tópicos, encuestamos a más de 275 ejecutivos de todo el mundo. Estos ejecutivos son líderes de alto nivel de unidades comerciales y funciones TI dentro de sus organizaciones. También llevamos a cabo exhaustivas entrevistas con una serie de ejecutivos cuyas compañías están ya aplicando prácticas de trabajo más inteligentes.

Nuestra investigación reveló varios hallazgos interesantes:

- Quienes se desempeñan mejor utilizan prácticas de trabajo más inteligentes de manera mucho más generalizada que sus pares con más bajo rendimiento. Y lo están haciendo así para impulsar el crecimiento, no sólo para aumentar la eficiencia.
- Para la mayoría de las organizaciones, la capacidad para adaptarse a un entorno en constante cambio se ve obstaculizada por la falta de capacidad en tres principales áreas: reconfiguración de habilidad y proceso; colaboración más amplia y más integrada; información en tiempo real e integrada para la toma de decisiones.
- Las empresas más dinámicas, colaborativas y conectadas han adoptado ampliamente ciertas tecnologías que hacen que las prácticas más inteligentes de trabajo sean viables.

## Metodología de estudio

Nuestra muestra incluyó 289 encuestados, con títulos de vicepresidentes o superiores, que juegan papeles de liderazgo empresarial o técnico de gran relevancia dentro de sus organizaciones (ver Figura 2). Trabajan en diversas industrias y en todo el sector público, con un 29% ubicado en Asia y el Pacífico, 36 por ciento en las Américas y 35 por ciento en Europa, Oriente Medio y África.

Al analizar los datos del estudio, examinamos las diferencias entre la población general y los “outperformers” (aquellos cuyo desempeño es superior) éstos indicaron que sus empresas tenían un rendimiento significativamente superior a sus pares en la industria (16 % de la muestra total). En particular, observamos los patrones de respuesta de las empresas más dinámicas, colaborativas y conectadas aquellos que reportaron implementaciones extensas de prácticas de trabajo más inteligentes.

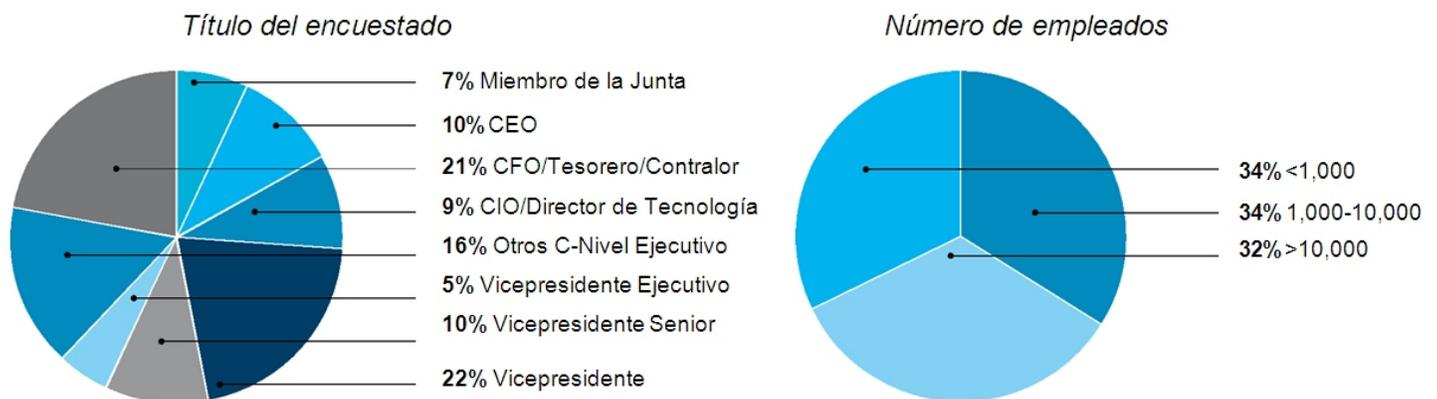


Figura 2: Este estudio captura perspectivas de ejecutivos de alto nivel de organizaciones líderes tanto grandes como pequeñas.

## Los outperformers están trabajando más inteligentemente para impulsar el crecimiento

Aún sintiendo las repercusiones de la peor crisis económica en décadas, la mayoría de las empresas están actualmente enfocadas en la estabilización de sus negocios. Los ejecutivos encuestados clasificaron la mejora de la eficiencia operacional como su reto empresarial más alto, por mucho, con los márgenes a partir de ahora, ellos planean transferir una parte de esta atención al desarrollo de nuevas ofertas de productos/servicios y la expansión a nuevos mercados. Pero por ahora, la mayoría de las empresas permanecen a la baja.

En contraste, las empresas que, de manera significativa, tienen un alto desempeño dentro de sus industrias están ya posicionándose para el crecimiento (ver Figura 3). Están mucho menos preocupadas por la eficiencia operativa (quizá porque ya la dominan). En vez de ello, se están concentrando en la innovación y la expansión.

Su enfoque actual gira en torno a la introducción de nuevos productos y servicios y al tratamiento de requisitos reglamentarios, que también están relacionados con su expansión en nuevas geografías y mercados.

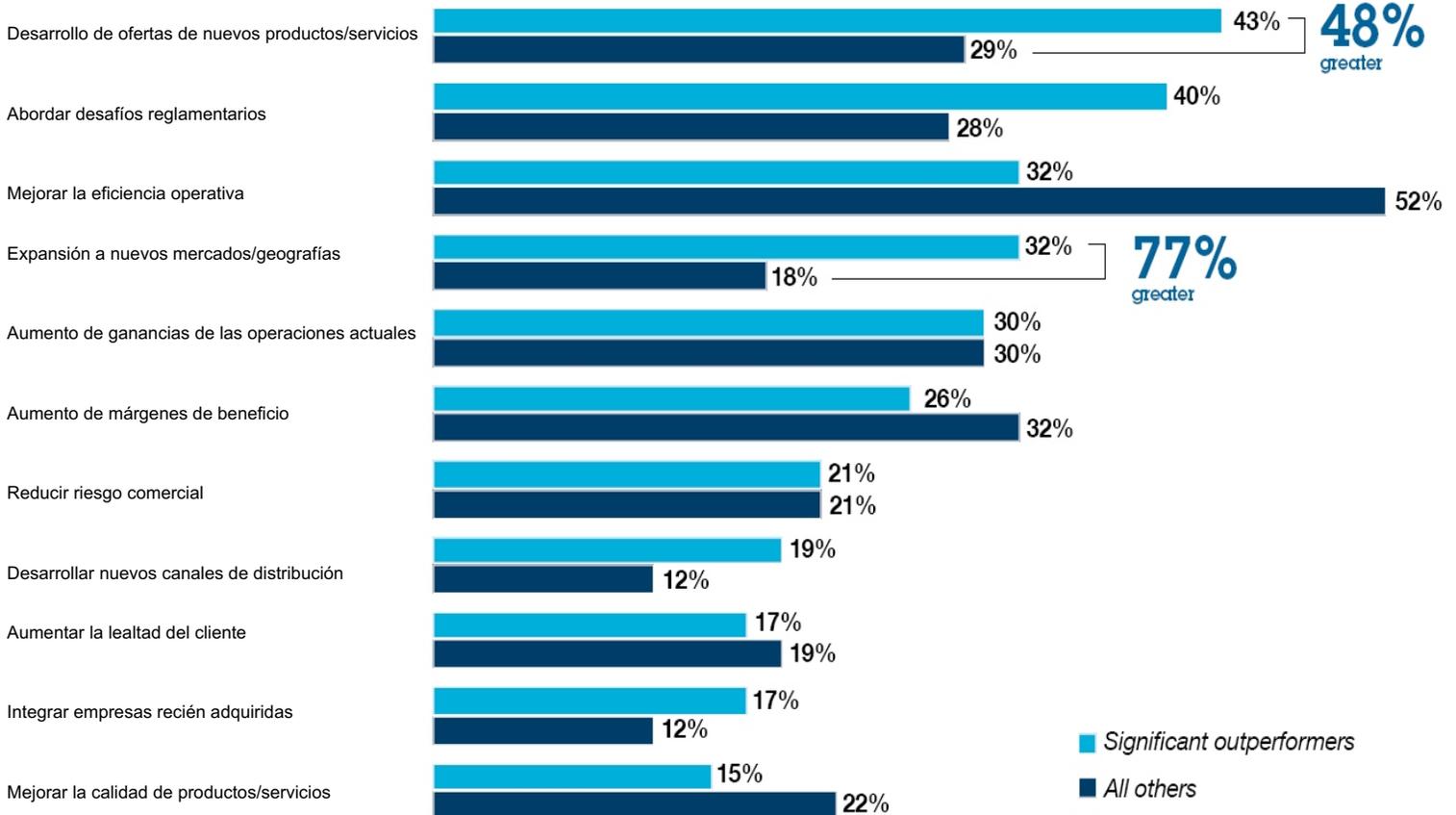
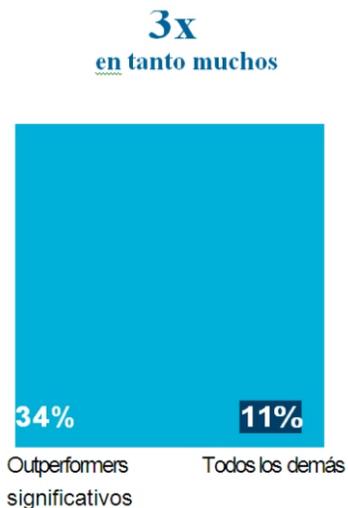


Figura 3: Los outperformers están ya posicionadas para el crecimiento hoy mismo.

Igualmente importante, estos outperformers están equipando a sus organizaciones para el crecimiento mediante la adopción de prácticas de trabajo más inteligentes. Encontramos esto tres puntos en tanto muchos outperformers tienen implementaciones extensas de prácticas de trabajo dinámicas, colaborativas o conectadas (ver Figura 4).

### Extensión de adoptantes de prácticas de trabajo más inteligentes\*



\*Nota: Las empresas con puntuación "alta" o "muy alta" a través de todos los elementos de al menos una dimensión de trabajo más inteligente (dinámica, colaborativa o conectada).

Figura 4: En comparación con otras empresas, las outperformers tienen más de tres veces la probabilidad de haber adoptado prácticas de trabajo más inteligentes.

### A dónde van los outperformers

Los outperformers están desarrollando capacidades que les permitan ajustarse y reaccionar más rápidamente. En comparación con su competencia menos adaptables, más del doble en tanto muchos outperformers puedan:

- Identificar fácilmente individuos con habilidades requeridas.
- Mostrar y entregar información para cumplir las necesidades de diversos públicos.
- Construir rápidamente habilidades para abordar las condiciones de cambio.

También están estableciendo métodos de trabajo que faciliten y alienten la colaboración, apalancando las fortalezas colectivas de sus organizaciones y partes interesadas externas. Específicamente, ellos son:

- Dos veces la probabilidad de asegurar que la documentación del proceso de negocios sea visual y esté bien comprendida por las partes interesadas clave.
- Más de dos veces en tanto esté enfocado en integrar directamente las capacidades colaborativas dentro de los procesos para mejorar la velocidad y calidad de sus decisiones.
- Tres veces más probabilidad de permitir a los usuarios clasificar y comentar la información que están utilizando.

A través de todas las prácticas de trabajo más inteligentes, la ventaja más grande de los outperformers radica en su habilidad para conjuntar datos proyectados para la toma de decisiones:

- Casi el 30% reporta la integración de diferentes fuentes de datos en una medida significativa, que es 3.5 veces más que la de sus competidores con desempeño más bajo.
- De manera similar, están utilizando información en tiempo real para la toma de decisiones 2.6 veces tan seguido como otras organizaciones.

En pocas palabras, estas prácticas están ayudando a las organizaciones con un desempeño superior a trabajar eficientemente en un entorno empresarial cada vez más volátil y complejo. La incertidumbre se vuelve menos problemática cuando una organización puede reconfigurar los procesos y habilidades a voluntad. En lugar de ser una frustración, una red creciente de personas, procesos e información puede llegar a ser un activo competitivo. De esta complejidad vienen nuevas ideas, un progreso más rápido y valiosas ideas sólo visibles mediante el análisis integrado de la información a partir de muchas fuentes.

### **Tres grandes áreas de mejora en cómo trabajamos**

Pedimos a los encuestados identificar qué prácticas más inteligentes eran sus más importantes prioridades a corto plazo y evaluar sus niveles actuales de capacidad dentro de estas áreas. Entre las prácticas enfocadas en la gente, los ejecutivos sienten más fuertemente la necesidad de construir más rápidamente habilidades y colaborar más allá de los límites tradicionales. Curiosamente, también indican el nivel más bajo de capacidad en esas mismas dos áreas.

En términos de capacidades relacionadas con información, la integración de fuentes de datos y la utilización de la información en tiempo real para la toma de decisiones encabezaron la agenda de los ejecutivos. Sus respuestas subrayan tanto el reto como la necesidad de generar ideas relevantes a partir del flujo cotidiano de información.

Desde una perspectiva del proceso, los ejecutivos ponen la mayor importancia en la posibilidad de reconfigurar automáticamente los procesos de negocios a medida que las condiciones cambian. Desafortunadamente, ellos evaluaron sus capacidades actuales en esta área como las más bajas de todas. En segundo lugar en su lista de manera prioritaria del proceso, fue el aumentar el nivel de colaboración dentro de los procesos específicos.

A medida que examinamos las máximas prioridades de los ejecutivos contra los niveles de capacidad de sus organizaciones, se destacaron tres áreas de mejora principales. La necesidad de:

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

### **Reconfiguración rápida Adecuada para múltiples propósitos**

Los procesos de negocios no pueden ya estar diseñados de manera que limite la flexibilidad. Deben tener suficiente inteligencia construida en el sentido en que las condiciones estén cambiando, analizar alternativas y ayudar a los trabajadores a cambiar el rumbo. Los procesos deben también ser fácilmente delineados sobre los recursos adicionales experiencia en otros departamentos, capacidades de socios de negocios, diversas fuentes de información desde el interior y el exterior de la organización cuando se necesite.

Por ejemplo, considerar las ventajas operativas de un fabricante que pueda reconfigurar su cadena de suministro con base en las condiciones de cambio. Si se detectan posibles interrupciones del suministro, sus sistemas pueden identificar automáticamente proveedores alternativos en otras partes del mundo, recomendando un curso de acción con base en una serie de diferentes factores tales como costo, tiempos e impacto al cliente. El análisis podría incluso determinar si sería mejor suministrar componentes individuales por separado o como un subsistema pre-ensamblado.

---

### **Atlas Air: Reconfiguración sobre la marcha**

Atlas Air Worldwide Holdings es un proveedor líder de soluciones de subcontratación para la industria de carga aérea mundial. Con una de las mayores flotas mundiales de aviones de carga Boeing 747, da servicio a clientes en toda Asia, Europa, Oriente Medio, Sudamérica y los Estados Unidos.<sup>2</sup>

Por naturaleza, el negocio de carga aérea es extremadamente dinámico. A diferencia de los vuelos comerciales, que tienden a tener rutas y horarios más predecibles, los aviones de Atlas vuelan a diversos lugares, a menudo sitios exóticos, en un plazo muy corto. Para garantizar que la nave y la carga lleguen de forma segura y a tiempo, Atlas Air debe gestionar un plan operativo complejo que involucra muchos componentes, desde el mantenimiento y suministro de combustibles a los aviones hasta el servicio de alimentos y las escalas para hospedaje de la tripulación. Y dado que sus procesos están altamente sincronizados, las interrupciones pueden afectar la operación completa.

En la toma de decisiones operativas, Atlas se basa en un amplio rango de información de muchos sistemas diferentes: el suyo propio y el de vendedores, clientes y entidades gubernamentales. Al principio, Atlas intentó integrar toda esta información utilizando enfoques improvisados, incluida la triangulación manual de información de diferentes sistemas. Sin embargo, como el negocio de Atlas creció y con ello aumentó la complejidad de sus decisiones operativas, haciendo que las deficiencias de su confianza en el juicio humano y en la intervención manual se hicieran cada vez más evidentes.

---

### **Colaboración de próxima generación Integral, no complementaria**

La mayoría de las organizaciones han sido relativamente exitosas en la mejora de la colaboración interna tradicional. Sin embargo, para muchas, el alcance y la naturaleza de la colaboración todavía recaen en dos áreas fundamentales: facilitar una mayor colaboración externa e integrar prácticas colaborativas en los procesos normales de trabajo.

Para mitigar el impacto de la imprevisibilidad, Atlas implementó una solución de gestión del proceso de negocio que proporciona lo que se llama "flexibilidad administrada". Mediante el uso de información dinámicamente integrada y sofisticadas herramientas de apoyo a las decisiones, Atlas puede modificar planes operativos "sobre la marcha" según cambien las situaciones. Igualmente importante, los tomadores de decisiones pueden ver el impacto financiero general de una decisión particular como realizar o no un vuelo y el riesgo de cargos por mora a fin de dar cabida a un embarque de última hora.

Además de una mayor flexibilidad, Atlas puede ahora alcanzar un nivel mucho más profundo de optimización del proceso en todas las funciones, ayudando significativamente a bajar los costos operativos. La solución de servicio de arquitectura orientada también está reduciendo costos y tiempos necesarios para la integración con los socios estratégicos de entrega, permitiendo a Atlas aprovechar nuevas oportunidades de mercado a medida que surjan.

*"Hemos creado un sistema nervioso digital que nos permite monitorizar y optimizar de manera dinámica nuestras operaciones en un entorno muy volátil. Conocemos las implicaciones financieras y operacionales de tomar en dos paletas extra de carga en el último momento. Incluso la dirección en la que sopla el viento puede afectar nuestros planes." Jim Barrecchia, Director Senior de Enterprise Architecture, Atlas Air*

Los límites corporativos son a menudo barreras artificiales que bloquean el trabajo más inteligente. Mediante la ampliación del alcance de la colaboración, las organizaciones pueden aprovechar una gran experiencia fuera de los límites tradicionales del proceso de trabajo. Los socios de negocios y los clientes pueden llegar a ser colaboradores clave, ayudando a solucionar problemas y mejorando el desempeño.

Para alcanzar su pleno potencial, la colaboración debe también estar integrada en la estructura del proceso, permitiendo a los empleados descubrir y acceder a la experiencia necesaria en el contexto de su trabajo. Por ejemplo, al revisar la exploración CT de un paciente, una radióloga ve una complicación que no había encontrado antes. Sin salir de la aplicación de imágenes médicas,

ella podría instantáneamente encontrar y comunicarse con un experto en el otro lado del país, quien reconocería el problema y su severidad. La radióloga podría entonces invitar al cirujano adecuado a la conversación, y juntos podrán dar los pasos necesarios para salvar la vida del paciente.

---

### **Celina: La colaboración como diferenciador competitivo**

Celina Insurance Group proporciona seguros de propiedad y accidentes en ocho estados del medio oeste de los Estados Unidos. La compañía vende principalmente sus pólizas a través de más de 500 agentes de seguros independientes.<sup>3</sup> Aunque Celina es una compañía relativamente pequeña con menos de 200 empleados, compite con otras que son de 20 a 200 veces más grandes.

El principal reto de Celina es ganar e incrementar la lealtad de los agentes independientes que venden sus productos junto con los de sus mayores competidores. Hace varios años, Celina decidió diferenciarse de las grandes compañías aseguradoras mediante la integración de más personal y la colaboración directa con agentes independientes en sus procesos de negocios.

Utilizando el extranet de Celina, los agentes pueden llevar a cabo casi todas sus transacciones en línea. Muchas transacciones son automáticas. Por ejemplo, gracias a un motor de clasificación basado en normas, el 50% de las nuevas pólizas de automóvil son procesadas sin la participación del asegurador. El agente ingresa la información del cliente, y tan pronto el cliente acepta, la aplicación convierte automáticamente la cotización en una póliza, sin necesidad de que los trabajadores reingresen la información en la trastienda del sistema de seguros de Celina. Celina ha incluso extendido muchas funciones web a los clientes de los agentes, incluso aquellos que han comprado productos de seguros de la competencia, racionalizando así el flujo de trabajo de los agentes.

Pero quizá lo más distintivo y apreciado por los agentes es la capacidad de Celina para responder de manera dinámica mediante herramientas de colaboración en tiempo real. Mientras ven una póliza en línea o cotizan una parte de un nuevo negocio, los agentes pueden dar clic en el nombre del suscriptor e iniciar una sesión de chat. Si tienen dudas sobre una queja, pueden conversar vía electrónica bajo solicitud con el ajustador asociado.

La colaboración en tiempo real está ahora firmemente arraigada en la cultura pese al hecho de que muchos empleados de Celina tienen más de 55 años de edad. La mensajería instantánea se ha convertido en la modalidad predominante de comunicación, reduciendo las llamadas telefónicas (y los gastos asociados) en un 50%. A través de flujos de trabajo automatizados y agilizados, y de la interacción en tiempo real con los agentes, Celina ha reducido el tiempo de respuesta de semanas a días.

Mediante una estrecha integración de los agentes en los procesos comerciales y el entorno de trabajo colaborativo, Celina ha logrado destacarse en un mercado cada vez más mercantilizado. Un claro signo de que la estrategia está funcionando: un competidor importante llamó directamente a Celina para averiguar cómo hacía ésta para permitir la colaboración en tiempo real.

*“Para nosotros, la colaboración en tiempo real es una ventaja competitiva. Para mantener las relaciones fortalecidas, necesitamos asegurarnos de que los suscriptores estén ahí justamente cuando los agentes los necesiten.” Rob Shoenfelt, Director de Información, Celina Insurance Group*

---

Ya sea utilizando nuevas herramientas de software social como blogs, wikis y multimedia, o la tecnologías de colaboración más tradicionales como la mensajería instantánea y los espacios colaborativos, la clave es integrar estas herramientas en los procesos de negocios del día a día a través de una cadena de valor más larga, dentro y más allá de la organización misma. Aquellos que pueden hacer de las prácticas colaborativas parte de los negocios normales, están buscando beneficios significativos, como se ilustra en el caso, *“Celina: La colaboración como un diferenciador competitivo”*.

### Información integrada en tiempo real Ideas para la acción.

Hoy día las organizaciones no padecen la escasez de datos, pero muchas carecen de información integrada e ideas que puedan utilizar fácilmente para llevar a cabo sus procesos de negocios. Incluso más información está llegando a medida que los procesos y sistemas tanto naturales como fabricados están más instrumentados con miles de millones de sensores y dispositivos inteligentes en el trabajo. Los negocios necesitan una estrategia para darle sentido a todo esto. La información debe ser entregada en contexto a las personas y los procesos que la necesitan.

---

### Globe Telecom: Comercialización en tiempo real

Con 27 millones de clientes, Globe Telecom comprende lo que implica competir en un mercado de rápido crecimiento.<sup>4</sup> La penetración de Telecom en las Filipinas se ha disparado de un solo dígito a un 80% en menos de una década. Otra característica predominante de este mercado es la popularidad de los planes de prepago, que son utilizados por nueve de cada diez clientes de telefonía móvil.

A diferencia de los contratos de servicio de duración fija, el modelo de prepago invita al cliente a una rotación más frecuente. 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 quede sin efecto. En este entorno, Globe Telecom supo que su comercialización necesitaba ser más oportunista. Aunque no tenía pocas ideas creativas de promoción, Globe carecía de la información y la agilidad para actuar dentro de estas angostas ventanas de oportunidad.

Para ganar destreza, Globe implementó una creación de servicio y una plataforma de entrega con base en una arquitectura orientada al servicio. La solución integró los datos desde los teléfonos móviles, la red de comunicación y los sistemas TI, permitiendo a la empresa detectar nuevas oportunidades y ejecutar campañas tácticas rápidas.

La primera promoción de Globe aprovechando la nueva solución apuntó a sus socios de canal, ofreciendo incentivos en efectivo para los nuevos suscriptores. La promoción registró nuevos suscriptores en el punto de venta mediante un mensaje de texto de activación

enviado por el cliente. El mensaje no sólo capturaba la identidad del minorista, sino que automáticamente proveía el paquete promocional de servicio para el cliente. En vez de esperar meses para registrar manualmente la información incentiva para ser enviada para su procesamiento, Globe pudo pagar a los minoristas casi inmediatamente. Como resultado, la promoción produjo un 600% de incremento en las ventas, en comparación con el 15% del método antiguo.

Al conjuntar las ideas de los perfiles de clientes, la segmentación del comportamiento, la simulación de ganancias y la ejecución de la promoción, Globe Telecom puede ahora responder a las oportunidades de manera oportuna y convincente. Cuando el uso promocional de un cliente de servicios de datos de alta velocidad está a punto de expirar, Globe puede entregar una oferta personalizada, de comercialización sensible al tiempo. De manera igualmente importante, la empresa puede determinar en la etapa intermedia del proceso si las promociones están funcionando, y si no es así, cambiarlas casi instantáneamente.

A través de su plataforma sensible, Globe ha reducido tiempo y costos del desarrollo de nuevas promociones en más de 95%, y ha mejorado dramáticamente la captación de clientes. Con mejores ideas y más rápidos tiempos de reacción, Globe tiene una magnífica oportunidad de tomar la ventaja en un mercado altamente competitivo.

*“Podemos reaccionar muy rápido a las oportunidades de promoción cuando éstas se presentan.”*  
Mario Domingo, Jefe de Diseño de Producto y Creación,  
Globe Telecom<sup>5</sup>

---

El aprovechamiento de la información integrada en tiempo real permite a las compañías aseguradoras detectar fraudes entre los millones de quejas y ayuda a los bancos a identificar tarjetas de crédito robadas. La información correlacionada a nivel de calle de los funcionarios, vehículos, cámaras y otros dispositivos ayuda a los departamentos de policía a detectar y prevenir el delito. En los hospitales, de manera oportuna, la información conectada ayuda a mejorar el cuidado del paciente, reduciendo tiempos de espera y evitando errores médicos.

Prácticamente cualquier industria puede beneficiarse de la habilidad de actuar con base en la información integrada en tiempo real. Imagine el nivel de servicio que podría prestar un hotel que está conectado a los proveedores complementarios, recogiendo y reaccionando a información en cada paso del viaje de un cliente. Mediante el seguimiento del estatus real del vuelo, puede enviar un servicio de limosina prestado por terceros en el momento preciso de la llegada del cliente. Registrarse en un kiosco del aeropuerto podría equipar al teléfono inteligente del viajero para comunicarse con los sistemas del hotel, desencadenando eventos de manera automática con base en la posición del cliente. Al llegar a las instalaciones, por ejemplo, el cliente podría recibir un saludo en su teléfono inteligente y ser guiado directamente a su habitación. Al recibir el aviso de que el cliente ha entrado a su habitación, la recepcionista puede entregar algún paquete en espera o brindar servicio a la habitación con alimentos previamente ordenados. Al trabajar de forma conectada con sus socios, el hotel puede utilizar la información en tiempo real para brindar experiencias de viaje superiores e incrementar la lealtad del cliente.

### **Los outperformers están llenando las áreas de mejora**

Aunque los outperformers están liderando el camino en casi todas estas prácticas de trabajo más inteligente, aún no lo tienen todo completamente resuelto. Aún tienen áreas de mejora de capacidad, sin embargo, estos tienden a reducirse.

En particular, la habilidad para reconfigurar rápidamente, en términos de personas y procesos, sigue siendo un gran reto incluso para aquellos que se desempeñan de forma significativamente superior en sus industrias. Por

ejemplo, en términos de configuración de proceso dinámico, el vacío entre importancia y capacidad actual es sólo ligeramente más pequeña para los outperformers, un 26% en comparación con el 34% para el grueso de la población.

En un área específica, sin embargo, los outperformers han cerrado esencialmente el vacío. Ellos están integrando datos de manera exitosa desde múltiples fuentes para tomar mejores y más rápidas decisiones, mientras que la mayoría de las organizaciones aún tienen un 17% de áreas de mejora de capacidad en esta área.

### **El papel de la tecnología en el trabajo más inteligente**

La tecnología es claramente un facilitador fundamental de estas prácticas de trabajo más inteligente. ¿Pero las organizaciones están invirtiendo en tecnologías alineadas con sus áreas de mejora de capacidad más críticas? No del todo.

Para utilizar mejor la información integrada para la toma de decisiones, aproximadamente 70% de las organizaciones ha implementado tecnologías de análisis y visualización de datos en áreas seleccionadas. Sin embargo, las organizaciones todavía no están sacando el máximo provecho de la automatización del proceso y la arquitectura orientada al servicio a pesar de que la reconfiguración dinámica es de alta prioridad. Sólo 55% y 36%, respectivamente, han adoptado parcialmente estas tecnologías. Y a pesar de la enorme importancia de la colaboración, sólo la mitad ha adoptado espacios colaborativos, y sólo 35% ha implementado software social en cualquier parte de sus organizaciones. La adopción generalizada es mucho menor, sólo 8% para software social.

### **¿Dónde se están enfocando los líderes?**

Cuando examinamos el perfil tecnológico de las organizaciones más dinámicas, más colaborativas y más conectadas - aquellas que tenían la implementación más amplia de prácticas de trabajo más inteligente dentro de cada dimensión - vimos una imagen diferente.

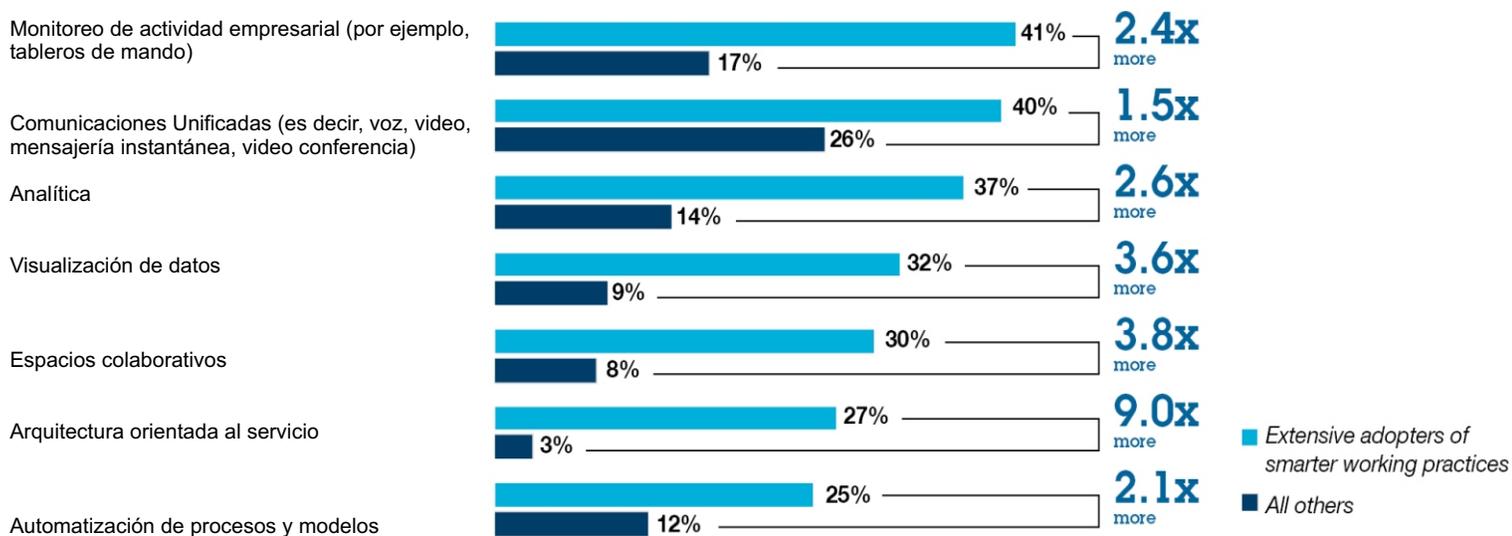


Figura 5: Los usuarios extensivos de las prácticas de trabajo más inteligente son mucho más propensos a tener tecnologías de apoyo ampliamente adoptadas.

## Conclusión

Con base en la aportación de los ejecutivos de todo el mundo, esta investigación demuestra el valor del trabajo más inteligente. Aprendimos de los líderes que la motivación detrás de las prácticas de trabajo más inteligente es no sólo para la eficiencia, sino para el crecimiento tener la capacidad de generar ideas innovadoras, descubrir oportunidades y después actuar sobre ellas.

Pero también encontramos que muchas organizaciones siguen teniendo vacíos críticos en su capacidad y su tecnología que les están impidiendo una mayor agilidad. Para trabajar eficientemente en un entorno empresarial incierto, complejo y acelerado, las organizaciones deben ser capaces de:

- Rápidamente, o de forma automática, reconfigurar los procesos del negocio y las habilidades para abordar los retos imprevistos, y sacar provecho de las oportunidades fortuitas.
- Que la colaboración, tanto interna como externa, sea el centro de cómo se hace el trabajo, incluirla como parte natural del proceso, no como un paso adicional o de último momento.
- Conjuntar la adecuada combinación de información integrada y las herramientas de análisis para ayudar a los tomadores de decisiones a hacer elecciones más oportunas e informadas.

Poniendo estos hallazgos en un contexto más personal, ¿qué tan inteligentes son las prácticas de trabajo de su organización? Considere lo siguiente:

- ¿En cuál de sus procesos y sistemas la flexibilidad es más importante? O dicho de otra forma, ¿en qué punto la rigidez y el tiempo de reacción lenta está frustrando a sus clientes o dando a sus competidores más hábiles una oportunidad de entrada?
- ¿Cuántas ideas innovadoras nunca salen a la luz porque simplemente era muy difícil o muy caro juntar a la gente adecuada?
- ¿Cuánto cuesta realmente a su organización tener consultas y solicitudes en el buzón de voz y la bandeja de correo electrónico volviendo lentos los pedidos, interrumpiendo la cadena de suministro y retrasando el servicio al cliente?
- ¿Qué procesos de trabajo son propensos a tener un intercambio más largo de correos electrónicos que a menudo podrían ser abordados mediante una rápida sesión de chat?
- ¿Qué procesos de negocios todavía implican la integración manual de la información? ¿Cuáles utilizan la información fechada?
- ¿Qué decisiones importantes podrían ser mejoradas y aceleradas si hubiera a disposición una información integrada y más actual y un soporte analítico automatizado y más sofisticado?

Es cierto que el trabajo se ha vuelto más complicado, pero muchos de los factores que lo hacen así también ofrecen magníficas oportunidades. Más información está disponible de más diversas fuentes. La experiencia especializada puede ser accesible con sólo un clic. El software sofisticado puede hacer más del trabajo arduo ingresando, automatizando y remarcando las ideas valiosas y evitando descuidos costosos. Las posibilidades están ahí; pero para descubrir su otro lado, las empresas deben tener un plan, una estrategia sobre cómo diseñarán sus organizaciones y procesos de negocios para sacar partido de estas capacidades y actuar sobre las nuevas ideas que se así se produzcan.

En un mundo cada vez más instrumentado, interconectado e inteligente, el trabajo se está volviendo decididamente más excitante y productivo. Esperamos poder colaborar con su organización a medida que aprendemos a trabajar juntos de manera más inteligente.

## Sobre los autores

Nancy Pearson es vicepresidenta de Mercadotecnia Global para IBM Application Integration Middleware Software Business. Tiene 24 años de experiencia en mercadotecnia, consultoría, educación técnica y ventas. A lo largo de su carrera en IBM, Nancy ha estado involucrada en muchas iniciativas estratégicas, más recientemente, el lanzamiento y comercialización de IBM Smarter Planet a través de múltiples líneas de negocios. Habla con frecuencia del tópico del Trabajo Inteligente y el papel que éste juega en la facilitación de un Planeta Más Inteligente. Con base en Somers, NY, Nancy puede ser contactada en [npearson@us.ibm.com](mailto:npearson@us.ibm.com).

Eric Lesser es Director de Investigación y Líder de América del Norte del IBM Institute for Business Value. Tiene más de 20 años de experiencia en investigación y consultoría en el área de administración de capital humano. Es coeditor de varios libros, y ha publicado artículos en diversas publicaciones, incluyendo Sloan Management Review, Academy of Management Executive, Chief Learning Officer y el International Human Resources Information Management Journal. Eric tiene su base en Cambridge, MA, y puede ser contactado en [elesser@us.ibm.com](mailto:elesser@us.ibm.com).

Joel Sapp es Consultor de Gestión en el Sector Público de Práctica de Capital Humano de Servicios Empresariales Globales IBM. Tiene más de 15 años de experiencia en la administración del conocimiento, colaboración, Web 2.0 y tecnologías del aprendizaje. Joel trabaja con organizaciones del sector público y el privado para construir estrategias de aprendizaje y colaboración e implementar tecnologías de soporte. Es miembro de la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo. Joel radica en Cambridge, MA, y puede ser contactado en [joelsapp@us.ibm.com](mailto:joelsapp@us.ibm.com)



## Colaboradores

Michael Holmes, Director del Programa Trabajo Inteligente, IBM Software Group  
Tami Cannizzaro, Director de Área de Negocios de Trabajo Inteligente, IBM Software Group  
Kristen Lauria, vicepresidenta de Mercadotecnia y Canales, IBM Software Group

## Para más información

Para saber más sobre soluciones de colaboración de IBM, visite:

[http://www.ibm.com/smarterplanet/mx/es/socialbusiness/overview/index.html?re=sph&cm\\_sp=MTE19181](http://www.ibm.com/smarterplanet/mx/es/socialbusiness/overview/index.html?re=sph&cm_sp=MTE19181)

Contáctenos vía correo electrónico al [swgibmmx@co.ibm.com](mailto:swgibmmx@co.ibm.com) o llámenos al **01 . 800 . 300 . 0426** ext. **4017**, mencionando el siguiente código **MX1AL02W**

El socio correcto para un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, conjuntando ideas empresariales, investigación avanzada y tecnología para darles una ventaja distintiva en un entorno que hoy en día cambia rápidamente. A través de un enfoque integrado para el diseño y la ejecución de negocios, le ayudamos a convertir las estrategias en acciones. Y con experiencia en 17 industrias y capacidades globales que abarcan 170 países, podemos ayudar a los clientes a anticiparse a los cambios y beneficiarse de las nuevas oportunidades.

© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

Produced in the United States of America  
April 2010  
All Rights Reserved

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://www.ibm.com) are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (@ or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

## Notas y Fuentes

1 McKendrick, Joe, "Is anyone ready to process a trillion events per day?" ZDNet.com, 11 de mayo de 2008. <http://blogs.zdnet.com/service-oriented/?p=1102> Este artículo explica que, "En cualquier segundo, una empresa grande tiene en su red en cualquier lugar de 10,000 a 10 mil millones de eventos de negocios... En el extremo inferior, eso es casi mil millones de eventos por día en el extremo superior, eso es casi un trillón de eventos por día."

2 "Atlas Air's efficiency takes off with SOA-enabled business process management." IBM Corporation. Diciembre de 2008. [http://www-oi.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7LPPHK?OpenDocument&Site=default&cty=en\\_us](http://www-oi.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/CCL-788MR9?OpenDocument&Site=gicss67fss&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCL-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)



Please Recycle