



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

Desafíos y soluciones de RR.HH.



Comprometer y capacitar empleados
en el nuevo mercado Laboral

En colaboración con:



Contenido

Introducción	3
El compromiso a través de la capacitación genera éxito	5
Activadores del compromiso	6
La nueva generación	7
La respuesta del empresario	9
Schneider Electric: captación de talento a través de la tecnología colaboradora	14
La respuesta del empresario	15
Atos: desconectarse del correo electrónico para una mejor colaboración	16
Nitto Denko: capacitación a través de unas redes sociales abiertas	17
ADP: adaptación a las necesidades empresariales y laborales	19
Conclusión	21
Acerca de	22
Referencias	23

Introducción

Los jóvenes que han empezado a trabajar en la última década exigen una mayor variedad y desafíos con un premio a la lealtad distinto al que esperaban sus padres. Las personas a las que el asesor Gary Hamel ha denominado la «generación Facebook»¹ y otros, la «generación del milenio»² se han acostumbrado, a través de las redes sociales y la tecnología móvil, a unas condiciones de igualdad en las que todos se escuchan y todos forman parte del debate.

Todo esto está marcando el comienzo de lo que algunos llaman la Era Humana³. ¿Cómo están reaccionando los empresarios, en especial RR.HH., ante este fenómeno?

Las empresas de vanguardia están avanzando hacia un modo de trabajo más colaborador y móvil, respaldado por la tecnología y las redes sociales. Se basan en las nociones de «capacitación» y «compromiso», que se han venido estudiando en los últimos 20 años, y entienden la conexión entre estas ideas y los cambios culturales generacionales que están teniendo lugar.

Asimismo, participan en la lucha por el talento, que ha seguido desafiando a las organizaciones, y saben que la mejor receta para atraer y retener el talento que necesitan es una cultura basada en el compromiso y la colaboración en el lugar de trabajo, que capacite a individuos y equipos.

Los empresarios reconocen que, ante una nueva generación, es necesario adoptar un nuevo enfoque de la gestión que aporte al personal flexibilidad y facilidad de comunicación. El liderazgo, la gestión de los resultados y el desarrollo tienen que adaptarse al nuevo panorama.

Para responder a estas exigencias, RR.HH. busca nuevas soluciones de software y las ofrece a responsables operativos y empleados, una acción que presenta la ventaja añadida de mejorar la productividad.

Esta nueva forma de trabajar se basa en un horario y lugar de trabajo flexibles, algo que es posible gracias a las últimas tecnologías tales como las aplicaciones móviles, "cloud computing", la virtualización y las redes sociales.

Este informe examina la investigación llevada a cabo por ADP y otras instituciones, que demuestra los vínculos entre la capacitación, el compromiso, la rentabilidad, la tecnología y lo que algunos empresarios pioneros están haciendo para no dejar escapar el talento y aumentar la productividad. Describe cómo están adaptando su enfoque de gestión y analiza la tecnología que están utilizando para crear una organización colaboradora.



El compromiso mediante la capacitación genera éxito

“Los lugares de trabajo más comprometidos eran un 27% más propensos a obtener una mayor rentabilidad, un 50% más a tener menos rotación de personal y un 38% más a tener una mayor productividad media”

Dado el creciente interés por el compromiso del empleado, se han elaborado varios informes que muestran la conexión entre el compromiso del empleado y la rentabilidad.

Las encuestas realizadas por Great Place to Work Institute, que publica la lista anual de las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos⁴, fueron las primeras en demostrar la importancia que tiene la actitud de los empleados en la salud corporativa. La investigación muestra una correlación entre las empresas con buena puntuación en actitud de los empleados y el éxito financiero.

¿En general, son más positivos los empleados que trabajan en empresas exitosas? No puede pasarse por alto el hecho de que estos dos datos concuerdan. Ni tampoco el interesante modo en que Great Place to Work Institute empezó a examinar las empresas exitosas y extraer conclusiones sobre la actitud de los empleados, antes de darle vueltas y obtener datos sobre la actitud de los empleados y de examinar el éxito de las empresas con las puntuaciones de actitud más alta.

El asesor Marcus Buckingham, que trabajó en Gallup durante más de diez años, llevó a cabo exhaustivos estudios para demostrar cómo el compromiso también estaba relacionado con los resultados empresariales. Descubrió que los lugares de trabajo más comprometidos eran un 27% más propensos a obtener una mayor rentabilidad, un 50% más a tener menos rotación de personal y un 38% más a tener una mayor productividad media⁵.

La exhaustiva investigación llevada a cabo por la Universidad de Bath, dirigida por John Purcell⁶, descubrió que un buen conjunto de prácticas de RR.HH. y una gestión operativa eficaz creaban un alto compromiso de los empleados, impulsando la rentabilidad y el éxito organizativo. Los empleados comprometidos y entregados a su trabajo son más productivos, prestan un mejor servicio al cliente y son menos propensos a dejar el trabajo, lo que produce una menor rotación de personal y reducidos costes de contratación.

Un informe de David MacLeod y Nita Clarke para el gobierno británico⁷ resume el «compromiso de los empleados» como: un enfoque del lugar de trabajo ideado para garantizar que los empleados se comprometan con los objetivos y valores de su organización, estén motivados por contribuir al éxito de la organización, y sean capaces al mismo tiempo de mejorar su propia sensación de bienestar. Las organizaciones comprometidas poseen unos valores sólidos y auténticos, con pruebas evidentes de confianza y justicia basadas en el respeto mutuo, donde las promesas y los compromisos bidireccionales —entre empresarios y empleados— se entienden y se cumplen».

Esta definición parece ser útil, teniendo en cuenta que cuando se habla de compromiso a veces surge el problema de que cada persona lo entiende de una forma distinta.

Aunque, independientemente de la definición que se utilice, tal y como Telefónica O2 dijo a los investigadores que realizan el estudio británico, una organización que no incorpora a su propio personal en su «base de fans» no está maximizando su valor a largo plazo.

De hecho, muchos profesionales de RR.HH. consideran que apenas es necesario aportar pruebas de investigación de que existe una conexión entre el compromiso y el retorno de inversión. Saben por experiencia que los empleados no comprometidos dejarán la organización o, incluso peor, se quedarán sentados irradiando negatividad hasta que todas las personas a su alrededor también dejen de comprometerse con la empresa. Por eso, tienen claro que el compromiso es una parte de la buena contratación y una práctica de fidelización.

Resumen

- **Un importante estudio vincula las buenas prácticas de RR.HH. y el compromiso del empleado con el éxito de la empresa**
- **Los empleados comprometidos y entregados a su trabajo son más productivos, prestan un mejor servicio al cliente y son menos propensos a dejar el trabajo**
- **Los empleados comprometidos están entregados y motivados, y mejoran su propia sensación de bienestar en el trabajo**
- **Las organizaciones comprometidas poseen unos valores sólidos, se basan en el respeto mutuo, y sus promesas y compromisos son bidireccionales**

Activadores del compromiso

¿Qué crea el compromiso? ¿Hay diferentes activadores para diferentes generaciones?

La mayoría de los estudios concuerdan en que ofrecer una trayectoria profesional clara, escuchar y responder a las ideas de la gente, y crear un entorno de trabajo flexible repercuten positivamente en el compromiso. Asimismo, es importante la autenticidad, una visión y unos valores sólidos, la confianza, el respeto y la participación en la toma de decisiones.

Un estudio, publicado en 2012 por la "Society for Human Resources" y realizado por académicos de Reino Unido y los Países Bajos⁸, concluyó que facilitar a los empleados más respuestas, autonomía, formación y desarrollo,

y tareas variadas estaba vinculado con todos los aspectos del compromiso.

En los estudios de gestión realizados en los últimos años se ha hecho hincapié en la importancia de la colaboración en el trabajo. La colaboración se ha hecho más exigente, aumentando la movilidad y la flexibilidad de los lugares en los que las personas trabajan, aunque también más sencilla, gracias al crecimiento del software colaborador y las redes sociales.

Un informe de IBM⁹ indicaba: «Cada vez hay más gente que trabaja en lugares distintos a sus oficinas y en equipos que aprovechan la experiencia de prácticamente cualquier lugar del mundo. Acceden a aplicaciones, datos y expertos en la materia en directo y a través de redes, y otros aprovechan la misma información. Emplean cualquier dispositivo de usuario final adecuado al trabajo para mejorar la productividad, al tiempo que mejoran su experiencia laboral y la de sus empleados. Hoy en día, la colaboración es el nombre del juego».

Si bien se dice que dicha colaboración mejora la innovación, la creatividad, garantiza comunicaciones más fluidas en los equipos virtuales, y también contribuye a atraer a la nueva generación del milenio. Esto se debe simplemente a que la gente más joven está acostumbrada a trabajar en colaboración. Y además esperan que la tecnología colaboradora forme parte del paquete de trabajo.

Resumen

- **Los activadores del compromiso son, entre otros, unas trayectorias profesionales claras, ser escuchado, un trabajo flexible, la confianza, el respeto y la participación en las decisiones**
- **Las herramientas colaboradoras mejoran la experiencia de trabajo y la innovación**
- **La tecnología permite un trabajo flexible, móvil, y atrae a la generación más joven**

La nueva generación

Las personas con edades comprendidas entre los veinte y treinta y pocos años que entraron en el mercado laboral a partir de 2000, a quienes la mayoría llaman la «generación del milenio», dependen de las redes sociales y la tecnología móvil. Tal es su dependencia que en una encuesta internacional realizada por Cisco a 2800 estudiantes universitarios y profesionales¹⁰, el 66% dijo que preferiría estar sin coche a sin Internet, y el 40% que preferiría aceptar un trabajo peor pagado si el puesto ofrecía una mayor flexibilidad y acceso a los medios sociales.

“Las personas que se incorporan a la población activa ahora esperan que las empresas les faciliten las herramientas y tecnologías que les permitan ser productivas en cualquier entorno”

Esto lo corroboran los informes de PwC de 2011 sobre la generación del milenio2, que afirman que el 41% de las personas prefiere comunicarse electrónicamente que cara a cara o por teléfono. Usan de forma habitual su propia tecnología en el trabajo y el 75% de las personas dice que el hecho de acceder a la tecnología le hace ser más eficiente.

PwC también afirma que los empresarios tendrán que ofrecerles una mayor autonomía, opciones profesionales más flexibles y más oportunidades de reconocimiento por parte de los compañeros. Advierte de que se trata de una generación poco leal debido a la recesión, y que las oportunidades de desarrollo y conciliación entre la vida profesional y privada son más importantes que la recompensa económica.

La propia experiencia de ADP así lo refleja. Jill Altana, vicepresidenta de RRHH en la división comercial para ADP Employer Services, dice que mucha gente joven le pregunta en las entrevistas: «¿Dónde voy a trabajar? ¿Tengo que venir a la oficina todos los días o tengo flexibilidad sobre mi lugar de trabajo? ¿Dispondré de las herramientas necesarias para poder trabajar dondequiera que esté?» (Ver pág 19)

«Las personas que se incorporan a la población activa ahora esperan que las empresas les faciliten las herramientas y tecnologías que les permitan ser productivas en cualquier entorno, ya sea en casa, con un cliente o sentados en un café. Desde el punto de vista de la contratación, esto puede convertirse en un diferenciador significativo.

«Si tienen que venir a la oficina todos los días y las herramientas que necesitan para ser productivos solo están en dicha oficina, perderemos candidatos, especialmente en las ciudades metropolitanas donde es más engorroso y caro viajar todos los días para ir al trabajo».

Altana se ha dado cuenta de que este es un fenómeno bastante reciente. Las compañías están experimentando ahora que los empleados que han crecido con la tecnología esperan que esté integrada en su trabajo y estilos de vida. Esto se ve reflejado en las respuestas que dan los empleados a las encuestas de satisfacción de personal. Así pues, parece que las expectativas de los nuevos miembros seleccionados en general están puestas en el lugar de trabajo. En el futuro, el compromiso consistirá en disponer de las herramientas que confieran independencia al individuo. Y no cabe duda de que unas soluciones tecnológicas flexibles en el lugar de trabajo atraerán al talento.

Altana concluye: «Las herramientas, junto con el acceso a los medios sociales, se convertirán en la práctica operativa estándar. Herramientas como los teléfonos inteligentes, las tabletas (“tablets PC”), el software para reuniones virtuales y otras herramientas colaboradoras se harán necesarias para cumplir los requisitos básicos de la mayoría de puestos corporativos».

Catherine Mabileau, vicepresidenta de RR.HH. de ADP Employer Services International, está de acuerdo. Cree que el movimiento se inició en Estados Unidos y ahora se está extendiendo a otros países. Aunque cree que también está cuajando entre las personas de más edad.

A la propia Mabileau le ha ocurrido. «Hace poco empecé a usar una tableta en el trabajo y 24 horas más tarde ya estaba intentando vender la idea a todos mis amigos y colegas», dice. «Es una forma completamente nueva de comunicarse y de trabajar. Ahora me he pasado a la tableta, tengo muchas ganas de ver que otros la adoptan».

«La lucha por el talento no está mejorando y las empresas se están viendo obligadas a ser más flexibles y facilitar a la gente herramientas que les permitan trabajar desde casa, el aeropuerto o dondequiera que se encuentren. Creo que los límites entre la jornada laboral y la vida privada han desaparecido. Y esto es especialmente cierto en el caso de la gente más joven. Pero si exiges flexibilidad —si quieres que la gente trabaje por las noches y los fines de semana si es necesario— tienes que ofrecer, a su vez, flexibilidad.

Resumen

- **La generación del milenio espera que las empresas les faciliten las herramientas y tecnología necesarias para ser productivos en cualquier entorno**
- **PwC recomienda más flexibilidad y autonomía para la nueva generación**
- **ADP cree que trabajar desde casa con la tecnología móvil ayuda a ganar la batalla por el talento**

El papel de la tecnología

“Las empresas, desafiadas por la necesidad de atraer y conservar al personal clave, tienden a buscar nuevas soluciones de software”

RR.HH. desempeña un papel clave en el cumplimiento de las necesidades de esta nueva generación con ayuda de la tecnología que capacita a la plantilla y compromete su lealtad.

Las empresas, desafiadas por la necesidad de atraer y conservar al personal clave, tienden a buscar nuevas soluciones de software y ofrecérselas a responsables operativos y empleados. Esto supondría la ventaja añadida de aumentar la productividad, mientras que los procesos que antes requerían varias fases se completan en una o dos.

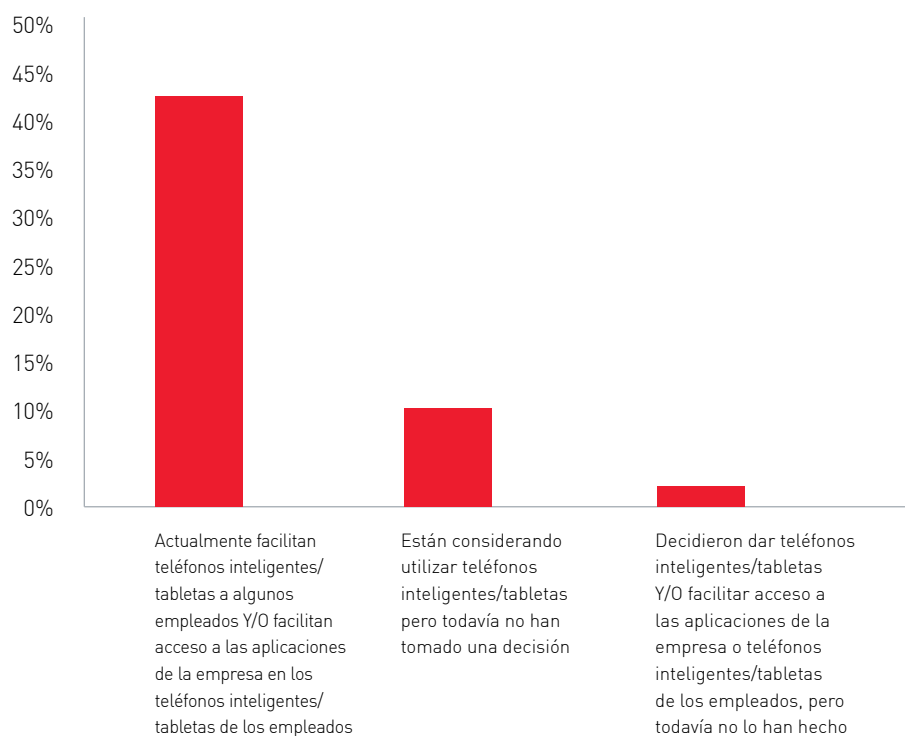
Así lo confirman los casos mostrados en éste informe, incluida la experiencia de la propia función de RR.HH. de ADP, donde los empleados están consiguiendo una mayor autonomía y flexibilidad gracias a la tecnología. Además, las empresas creen que están consiguiendo un avance en la contratación, así como una mejor productividad.

Los resultados de la investigación realizada por ADP y CorporateLeaders sobre el uso de la tecnología móvil dejan constancia del creciente uso de

una mayor variedad de dispositivos para el trabajo y del razonable margen de libertad que tienen los empleados para utilizarlos.

El estudio se llevó a cabo entre los altos ejecutivos responsables de RR.HH. y la dirección general de cinco países europeos y Australia, y se centró en empresas con menos de 5000 empleados. En torno al 44% de las 703 personas que respondieron a la encuesta declararon que ya permitían el acceso a las aplicaciones de la empresa en los teléfonos inteligentes ("smartphones") o tabletas de los empleados o que los habían facilitado a algunos empleados. Otro 11% dijo que estaba considerando la posibilidad; y el 2%, lo había decidido pero todavía no había implementado la decisión. En otras palabras, más de la mitad lo había hecho ya o lo estaba considerando (véase el gráfico 1).

Gráfico 1. Enfoque de la organización sobre difundir y apoyar los teléfonos inteligentes y las tabletas



Fuente: Estudio del uso de la tecnología móvil en RR.HH. de ADP y CorporateLeaders
Muestra: Todas las empresas (n=703)

Los principales motivos por los que las personas encuestadas querían que se utilizase la tecnología móvil fueron aumentar la satisfacción de los empleados y mejorar el servicio de RR.HH. a los clientes internos. Asimismo, también se aludió mucho a mejorar la productividad, tomar decisiones en tiempo real y responder al cambio organizativo (véase el gráfico 2).

Gráfico 2. Principales Motivos para facilitar



soluciones móviles a los empleados

*Fuente: Estudio del uso de la tecnología móvil en RR.HH. de ADP y CorporateLeaders
Muestra: Todas las empresas (n=703)*

Como dice Altana: «Es fundamental capacitar a la plantilla a través de la tecnología móvil. La clave está en permitir a los empleados que sean autosuficientes teniendo las respuestas al alcance de la mano, en vez de tener que depender de gente para obtener respuestas».

«Además, tenemos que ser capaces de contratar el talento dondequiera que lo encontremos; ya sea en Iowa (USA) o en la India, se trata de encontrar las habilidades necesarias para satisfacer nuestras necesidades de talento. Los mejores talentos pueden estar en cualquier sitio. Buscar talento solo en las grandes ciudades limita nuestras opciones y es una

“Hay indicios de cierta motivación por utilizar las últimas tecnologías para capacitar a la plantilla”

estrategia de talento muy cara. Así que para asegurarnos las habilidades adecuadas, tenemos que estar abiertos a buscar en cualquier sitio y permitir a la gente que trabaje donde vive.

Por último, las personas son leales a sus carreras, no a sus empresas: si les permites ser productivas con tecnología móvil, es más probable que se comprometan con el trabajo y, a la larga, con la empresa».

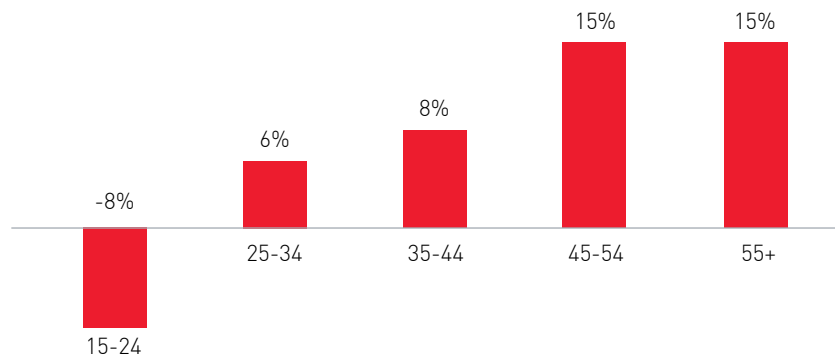
Hay indicios de cierta motivación por utilizar las últimas tecnologías para capacitar a la plantilla, ayudando a los profesionales de RR.HH. a implementar las soluciones que satisfacen las necesidades de la nueva generación.

Al hacer esto, la función de RR.HH. está mejorando tanto el compromiso como la productividad —junto con el perfil de RR.HH.— en una época en la que existe una fuerte competencia por el talento.

Según los resultados del estudio, se puede concluir que las funciones de RR.HH. son partidarias de contratar y capacitar a la plantilla mientras esta aumente la productividad. Se están fijando en lo último en tecnología móvil y redes sociales para ayudarles a lograrlo.

Existen pruebas fehacientes de que hacen bien en adoptar este enfoque. En agosto de 2011, comScore Media Metrix mostró que el uso del correo electrónico basado en web entre los jóvenes de 15 a 24 años había caído un 8% desde 2010 (véase el gráfico 3). Sin embargo, las redes sociales, la mensajería instantánea y otros métodos que utilizan la tecnología móvil estaban ganando popularidad¹¹.

Gráfico 3. Cambio del uso europeo del correo electrónico basado en web en tiempo empleado por edades de 2011 vs. 2010



Fuente: comScore Media Metrix

La encuesta anual de 2009 de la Asociación Internacional de Comunicadores Profesionales (IABC) dio muestras de un creciente interés por los medios sociales para el compromiso y la productividad del empleado, e indicó que se estaban convirtiendo en una herramienta cada vez más popular en las comunicaciones empleadas en el lugar de trabajo¹². En 2010, el 33% de los 900 encuestados dijeron que utilizaban los medios sociales ocasionalmente para comunicarse con sus empleados y el 12%, que lo utilizaban con frecuencia. Facebook era la herramienta de medios sociales más popular, con un 4% de personas que la utilizaban y un 17% de personas que pensaban utilizarla. Sin embargo, la intranet y el correo electrónico fueron las herramientas de comunicación interna más populares.

Julie Freeman, entonces presidenta de IABC, dijo: «Las empresas se están alejando del modelo de comunicación unidireccional, en el que se envía información esperando a que la gente la lea. Al utilizar varias herramientas de medios sociales, las empresas ahora pueden hacer que los empleados participen en debates, y promueven conversaciones entre equipos más allá de las fronteras geográficas y otros límites».

En 2011, Financial Times publicó que cada vez había más empleados que esperaban que las empresas tuvieran algún tipo de plataforma de red social en marcha¹³. «Si no los ofreces [sitios de redes sociales] en el trabajo, no avanzas a la par que el mundo», declaró al periódico Sangita Malhotra, responsable de comunicaciones corporativas de GE.

Resumen

La investigación muestra un mayor uso de la tecnología móvil en el lugar de trabajo para:

- **Mejorar la contratación y fidelización**
- **Aumentar la satisfacción de los empleados**
- **Mejorar el servicio de RR.HH.**
- **Mejorar la productividad y responder al cambio**



Schneider Electric: captación de talento a través de la tecnología colaborativa

La necesidad de competir por el talento joven es una de las principales razones por las que Schneider Electric está difundiendo una nueva herramienta de red social en su sección de nada menos que 15 000 puntos de venta y marketing.

El grupo francés, que ha duplicado su tamaño mediante la adquisición de empresas en los últimos ocho años, ha pasado de ser una empresa que principalmente hacía y vendía productos eléctricos a una multinacional que fundamentalmente asesora sobre la gestión energética, incluida la energía verde, y que vende productos de apoyo. De modo que, aunque todavía tenga plantas de fabricación, hace cada vez más hincapié en el trabajo en proyectos y la innovación mediante equipos de expertos que viven en todo el mundo. En particular, se ha puesto rumbo hacia una importante expansión en las nuevas economías.

Para poder lograrlo, tuvo que facilitar las herramientas que permitían a sus profesionales intercambiar información e ideas a larga distancia. Asimismo, tuvo que abordar el legado de múltiples sistemas que se utilizaban en las empresas antes independientes. Por último, tuvo que contratar a profesionales con talento para seguir el ritmo de la expansión.

Su nuevo sistema, que se extenderá por toda la plantilla en los próximos dos años, respalda este planteamiento

más colaborador de las actividades empresariales. Aunque la empresa también espera que esto ayude a competir en el mercado del trabajo.

Isabelle Michel-Magyar, vicepresidenta encargada del compromiso de los empleados y la diversidad de la compañía, dice: «Queremos difundir esta forma de trabajo para atraer y retener a los mejores talentos, aunque también porque hoy en día, cuando estamos en un negocio de soluciones, los proyectos solo pueden concebirse mediante la colaboración. Este tipo de trabajo no lo puede hacer una sola persona. Así que necesitamos herramientas para colaborar y hacer a la empresa más eficiente».

«El nuevo sistema permite involucrar más a las personas, incluida la nueva generación. Queremos ser una empresa atractiva porque estamos en una batalla por el talento. Y cuanto más nos dediquemos al negocio de soluciones, más talento especial necesitaremos. Disponer de una tecnología colaboradora podría ser un factor clave a la hora de atraer a los recién llegados».

Louis-Pierre Guillaume, jefe de la gestión comunitaria de la empresa, añade: «El sistema ayuda a hacer que los empleados compartan las mejores prácticas y añadan las soluciones creadas en otra ubicación. De este modo, conseguimos muchos ahorros y eficiencias. También sabemos que la gente se conectará más a las redes, aumentando su visibilidad al compartir información, y así tendrán más oportunidades de moverse dentro de la empresa. Así que una empresa más conectada a las redes contribuye al desarrollo profesional».

La respuesta del empresario

El enfoque del empresario de utilizar la tecnología móvil y de las redes para los negocios depende, hasta cierto punto, del mercado en el que operan y la naturaleza de su plantilla, así que no es una sorpresa que las empresas informáticas suelen ser las pioneras. Estas empresas también poseen unos altos niveles de compromiso: organizaciones como Google, Microsoft y Adobe Systems ocuparon cerca del 20% de las diez primeras posiciones de la lista de las 100 mejores empresas para trabajar de 2012 de la revista Fortune.

“Las empresas informáticas no son las únicas que están animando a los empleados a utilizar las redes sociales en los ordenadores de la empresa”

Susan Lucas-Conwell, directora ejecutiva de Great Place to Work, comenta que la intensa batalla por el talento en el sector significa que las empresas tienen que examinar en profundidad la cultura del ganador: «Para ganar la batalla por el mejor y más brillante, tanto las empresas que empiezan como las ya consolidadas tendrán que examinar concienzudamente lo que pasa dentro de los grandes lugares de trabajo, y no solo imitar sus ventajas y beneficios, sino centrarse también en crear respeto y formalidad».

Las empresas informáticas no son las únicas que están animando a los empleados a utilizar las redes sociales en los ordenadores de la empresa y facilitando herramientas de redes sociales internas dentro de la organización. Schneider Electric y Nitto Denko (Ver págs. 14 y 17 respectivamente) demuestran cómo el uso de los nuevos sistemas de redes sociales para la comunicación y la colaboración interna están ganando popularidad como una forma de competir por el talento, así como de mejorar tanto la productividad como la calidad del trabajo.

Incluso en las empresas que no facilitan móviles y tabletas, se tiende a animar a los empleados a que lleven su propio ordenador y lo utilicen para acceder a los sistemas de la empresa. Esto permite que las personas trabajen con la tecnología a la que están acostumbrados.

En la división ADP Employer Services International, el uso de las nuevas tecnologías se está acelerando en parte por el trabajo en equipos virtuales donde a menudo dependen de varios gestores y se traspasan las fronteras nacionales.

Catherine Mabileau, vicepresidenta de RR.HH. de la división, dice: «La estructura jerárquica del lugar de trabajo está cambiando, de modo que la comunicación vertical no es el mejor enfoque. Y las personas están sobrecargadas de información. Así que salvo que les permitas aprovechar la información como quieran, no atraerás su interés ni permitirás que compartan información de forma adecuada».

Atos: desconectarse del correo electrónico para una mejor colaboración

Una organización que saltó a los periódicos por su visión de las redes sociales es Atos, cuyo presidente y director ejecutivo Thierry Breton anunció en marzo de 2011 la intención del grupo de eliminar todo correo electrónico interno. Calificó a los correos electrónicos de «contaminantes» y los comparó con la contaminación medioambiental que siguió a la revolución industrial.

Atos es una empresa internacional de servicios informáticos con 74 000 empleados en más de 40 países repartidos por todos los continentes. ¿Qué se esconde detrás de esta decisión? Al hablar con Jean Marie Simon, vicepresidente ejecutivo de RR.HH. del grupo, queda claro que el argumento comercial combinaba un aumento de la productividad con la mejora del bienestar y el compromiso de los empleados.

Simon explica que, como parte de una mayor transformación corporativa, el grupo puso en marcha en 2009 un programa llamado «Bienestar en el trabajo». El programa, dirigido por RR.HH., incluía una encuesta dirigida a los miembros más jóvenes de la plantilla, de entre unos 25 y 35 años, preguntándoles sobre aspectos de la vida laboral: desde el entorno y las condiciones de trabajo hasta las expectativas de gestión.

Esto reveló la sensación generalizada de que había una sobrecarga de correo electrónico y la idea de que la empresa debería reducir el número de correos electrónicos y utilizar una tecnología más moderna para las comunicaciones. «Nos estaban diciendo que no coincidíamos con su forma de trabajar», dice Simon.

Simon también es un gran partidario de la comunicación cara a cara, lo que hace que considere destructivo al correo electrónico. De modo que los métodos que se están fomentando, en lugar del correo electrónico, son simplemente una vuelta a las formas más tradicionales de hacer las cosas, como coger el teléfono y hablar, o recorrer el pasillo para ver a alguien en su oficina: «Si quieres felicitar a alguien por su trabajo, es mejor andar 40 o 50 metros hasta su mesa y decírselo directamente», comenta.

Sin embargo, la empresa también espera que los empleados utilicen las vídeo y audioconferencias, las redes sociales y la tecnología móvil para comunicarse y colaborar, ponerse en contacto entre ellos, colocar los documentos donde queden accesibles y mantener reuniones y grupos de discusión. Está fomentando el uso de herramientas como Office Communicator y ha creado plataformas de comunicación social para compartir y hacer un seguimiento de ideas sobre temas que van desde la innovación y la difícil gestión hasta las ventas. Las primeras reacciones son que estos tipos de herramientas reducen el correo

electrónico entre un 10% y un 20% de inmediato, lo que permite a los empleados ser más productivos centrando el tiempo en tareas de mayor valor añadido.

La productividad fue el segundo detonante para eliminar el correo electrónico a favor de las redes sociales y la tecnología móvil: Atos era consciente de que los directivos podían pasar de cinco a 20 horas semanales escribiendo y recibiendo correos electrónicos, y pensó que su tiempo podría emplearse mejor. «Queríamos que los directivos dispusieran de más tiempo para trabajar en lo que era realmente importante, es decir, la prestación de servicios a los clientes», indica Simon.

Por último, estaba el problema de los correos electrónicos que obstruyen el sistema: «Creímos que la gente dispondría de más espacio libre y aligeraría la carga de sus ordenadores», añade.

Atos no eliminará el correo electrónico por completo: espera seguir intercambiándose correos electrónicos con el mundo exterior. Aunque el mundo exterior está cada vez más interesado en emular lo que el grupo está haciendo. Simon dice que otras empresas han mostrado mucho interés por su iniciativa de introducir las redes sociales y la tecnología móvil para aumentar la productividad y centrarse en las tareas y actividades esenciales.

Un año después de su atrevido comunicado, Simon dice que Atos ya ha reducido el uso del correo electrónico en un 15-20% mediante la ejecución de proyectos piloto en varias partes de su negocio que aumentan la colaboración y la productividad. A principios de 2012, nombró a un gestor internacional de proyectos para extender la iniciativa por todo el grupo. Confía en que los correos electrónicos internos se habrán eliminado para finales de 2013.

Nitto Denko: capacitación a través de unas redes sociales abiertas

Nitto Denko Corporation, una multinacional japonesa de los sectores químico y electrónico, especializada en hacer cintas adhesivas y de protección, entre otros productos, para una gran variedad de aplicaciones empresariales, cuenta con una gran cantidad de funciones de fabricación, además de investigación y desarrollo, ventas y empresa. Cuenta con 32 000 empleados, la mitad de ellos en el Sudeste Asiático y unos 1000 en Europa, concentrados en Bélgica.

Está descubriendo que a su personal más joven le interesa mucho más utilizar diversas tecnologías móviles para las comunicaciones que a las generaciones anteriores. En vez de intentar tomar medidas drásticas al respecto como han hecho algunas empresas —algunas organizaciones

restringen Facebook en los ordenadores de la empresa—, ha decidido no vigilarlo y, de hecho, explotar el potencial.

Sam Strijckmans, jefe de RR.HH. y finanzas de Europa para Nitto Denko, dice que Nitto ha desarrollado un perfil corporativo en LinkedIn a escala mundial y regional, y se alegra de que sus empleados creen sus propios grupos de discusión utilizando sitios de redes sociales como LinkedIn y Facebook. Por ejemplo, algunos empleados se han unido a un grupo de «profesionales de los adhesivos sensibles a la presión». El uso de la tecnología y la discusión en las redes sociales permite a Nitto Denko tener acceso a las ideas que se esgrimen fuera de la organización, facilitándoles nuevas percepciones y generando innovación.

Strijckmans comenta: «Puedes prohibirlo para no correr el riesgo de que se facilite información confidencial sobre el mercado a un competidor o puedes decir que es una forma de ponerse en contacto con los clientes y proveedores potenciales, y otros agentes. Nosotros preferimos este último enfoque».

Los directivos se unen a los grupos y si ven algo inaceptable, dice, pueden suprimirlo. Añade que, en una ocasión, un empleado publicó información en Facebook que la empresa hubiera preferido no divulgar y sus compañeros de trabajo la quitaron, creyendo que estaba «yendo demasiado lejos». Así que el sistema se autorregula eficazmente.

«Tenemos una política de comunicaciones sobre el uso de Internet, pero no una política específica sobre los medios sociales. Podríamos redactar un libro, con reglas y directrices sobre lo que está restringido, pero para cuando estuviera redactado ya estaría anticuado. Así que creemos en el control interno entre nuestro propio personal. La mayoría de la gente que lo hace es lo suficientemente inteligente para saber qué se puede compartir».

Nitto Denko también ve las redes sociales y la tecnología móvil como parte de sus instrumentos de contratación y fidelización, porque, por una parte, compromete a los empleados mejorando su experiencia de entorno de trabajo y, por otra, mejora el conocimiento de la marca en el exterior. Tal y como señala, ya que Nitto Denko opera en la esfera del B2B, hay un escaso conocimiento de la marca entre el público general y, por tanto, nuevos miembros potenciales.

Él y sus compañeros dedicaron mucho tiempo y energía a la contratación y fidelización, centrándose especialmente en el desarrollo de los empleados, que numerosos estudios muestran que es la prioridad número uno para contratar a los empleados jóvenes. Han desarrollado una amplia gama de programas de desarrollo dirigidos a todos los niveles de la plantilla, incluido un plan de incentivos global para los empleados de la planta de producción a quienes se les ocurren ideas para mejorar el proceso y pueden ganar un viaje a Japón para competir en las finales.



ADP: adaptación a las necesidades empresariales y laborales

Trabajar desde casa ha calado hondo dentro de ADP, después de que el grupo tomara la decisión hace dos años de aumentar la flexibilidad del lugar de trabajo y fomentar una mayor movilidad.

ADP quería optimizar su espacio de oficina y reasignar el dinero a las inversiones de producto, servicio y ventas. Al mismo tiempo, esta estrategia de movilidad permitió a ADP llevar la delantera en la batalla por el talento, ya que cada vez más personal y nuevos miembros potenciales pedían trabajar de forma flexible.

La empresa calcula que, de su plantilla estadounidense de 35 000 empleados, unos 10 000 empleados ya están trabajando virtualmente, y 6000 de ellos lo hacen desde casa. Jill Altana, vicepresidenta de RRHH para la división comercial de ADP Employer Services, dice: «Es un fenómeno relativamente nuevo para ADP, aunque siempre hemos tenido a gente que trabajaba fuera de la oficina». Dice que este paso ha cumplido sus principales objetivos.

Además, al facilitar herramientas de movilidad claves que permiten esta estrategia, ha habido beneficios añadidos, incluidos ahorros en los costes de traslado y viajes de negocios, al tiempo que se fomenta el uso de herramientas globales de colaboración para las reuniones virtuales. Esto también hace que el nombre de ADP se identifique en los sitios de redes sociales como un buen lugar para trabajar.

Un estudio reciente que compara a los que ADP llama «trabajadores a domicilio» con sus compañeros en las oficinas reveló que quienes trabajaban desde casa eran igual o más productivos que los otros. «Hemos descubierto que mientras que las personas de las oficinas suelen trabajar un número determinado de horas, las personas que trabajan virtualmente tienden a dedicar más horas», dice Altana.

«Lo malo es que la gente a veces trabaja demasiadas horas en casa. Animamos a la gente que trabaja desde casa a que tenga presente las horas que trabaja. Aunque su productividad sea estupenda, tenemos que preocuparnos por su agotamiento. Impartimos formación tanto a directivos como a sus empleados que trabajan desde casa para que se fijen las expectativas correctas y se aseguren de que no trabajan demasiado».

ADP también es consciente de que se necesita un esfuerzo extra para hacer que aquellos que trabajan desde casa se sientan incluidos y que ostentan el mismo estatus que los que se encuentran en las oficinas. Proporciona un grupo de apoyo para mantener a los trabajadores a domicilio conectados con sus equipos y garantizar que se incluyan en los eventos sociales.

El desarrollo de la gestión es crítico. Altana afirma que el 70% de los directivos cuenta con al menos alguien de sus equipos que trabaja virtualmente. Los directivos con miembros del equipo en ambos entornos se están formando para asegurarse de que los equipos permanecen conectados, así como para gestionarlos virtualmente. Altana desea garantizar que las oportunidades y el desarrollo profesionales estén abiertos a todos.



Conclusión

Las experiencias descritas en los estudios de caso de las empresas y los resultados de la investigación subrayados ilustran la búsqueda corporativa de un entorno de trabajo más humano, y de herramientas que ahorren tiempo y fomenten la colaboración. Todos buscan un lugar de trabajo donde la gente tenga más capacidades, esté más comprometida y sea más productiva.

Así que ¿cómo emprenden las organizaciones este viaje? Hay tres cuestiones clave a este respecto: la tecnología, la mentalidad de los altos directivos y la cultura corporativa.

En las empresas con más proyección de futuro, el uso de la tecnología no solo capacita a la plantilla al facilitar, como dice Altana, las herramientas al alcance de la mano, de modo que no tengan que depender de otras personas; sino que también atrae a la población más joven y, de ese modo, produce una cultura corporativa más propicia para la generación del milenio.

Los estudios de caso y la investigación muestran que las empresas aprovechan las últimas tecnologías en el trabajo para:

- Mejorar la capacidad de las personas de trabajar de manera eficiente a distancia y cuando están de viaje
- Animar a los empleados a aprender y desarrollarse uniéndose a comunidades de práctica
- Mejorar los esfuerzos de contratación para aprovechar el talento de la nueva generación
- Facilitar mejores organizaciones de mercado a la gente más joven

Aunque estos enfoques requieren la implicación de los altos directivos, todavía hay cierto nerviosismo entre algunos altos ejecutivos en cuanto a las violaciones de seguridad, las críticas perjudiciales que ganan terreno en las plataformas web públicas y los competidores que aprovechan la información filtrada. Está claro que el enfoque que adopten las empresas sobre la tecnología dependerá del tipo de organización y su industria. En Nitto Denko, por ejemplo, donde se ha incorporado la cultura de confianza y respeto, los empleados autorregulan el sistema.

Cuando se capacita a la plantilla, también se consigue que se comprometa. Las personas permanecerán más tiempo en sus puestos de trabajo, sentirán una mayor lealtad hacia su equipo y jefe, y harán un esfuerzo adicional por prestar un buen servicio.

Para ganar la batalla por el talento en la próxima década, los altos ejecutivos tendrán que entender la transformación que está teniendo lugar en el mundo laboral. Cada vez más, el trabajo está dejando de ser un lugar para ser un estado mental. Para un gran número de personas, puede ocurrir en cualquier momento del día y en cualquier lugar. Los ejecutivos que lo entienden y equipan a sus organizaciones para sobrevivir en este nuevo mundo serán los únicos que sigan liderando exitosas organizaciones en la Era Humana y Móvil.

Acerca de



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

Automatic Data Processing, Inc. (NASDAQ: ADP), con casi 9000 millones de dólares estadounidenses en ingresos y unos 550 000 clientes, es uno de los mayores proveedores del mundo de soluciones de externalización empresarial. Gracias a sus más de 60 años de experiencia, ADP ofrece en un mismo punto una amplia gama de soluciones de administración de RR.HH., nóminas, impuestos y prestaciones. Las soluciones de ADP resultan fáciles de utilizar por los empleados y proporcionan un valor superior a las empresas de todos los tipos y tamaños.

www.spain.adp.com



CorporateLeaders es una red independiente que consta de casi 6000 altos ejecutivos y directivos empresariales. CorporateLeaders proporciona servicios de consultoría, evaluación y aseguramiento de la calidad de los proyectos, integración en redes, eventos, investigación, noticias y perspectivas sobre la evolución de la transformación empresarial en los ámbitos de estrategia empresarial, responsabilidad corporativa, finanzas y recursos humanos. CorporateLeaders sienta las bases para que los ejecutivos creen nuevas relaciones o cultiven las existentes, intercambien conocimientos y hagan avanzar sus empresas en un entorno en continua evolución.

www.corporate-leaders.com

Referencias

- 1) Hamel G, 2009, The Wall Street Journal
- 2) PricewaterhouseCoopers "Managing Tomorrow's People: Millennials at work: perspectives from a new generation; and Millennials at work: reshaping the workplace"
- 3) Joerres, J A, 2010, "Entering the Human Age"
- 4) Pickard J, 'Publish and be Praised' People Management, 24 Febrero 2005
- 5) Resumen Ejecutivo de Gallup, informe disponible desde su web
- 6) Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B and Swart, J. (2003) "Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box". London, CIPD
- 7) MacLeod D and Clarke N (2009) "Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement. The UK's Department for Business Innovation and Skills"
- 8) Farndale E, Hope Hailey V, Kelliher C, van Veldhoven M, "A study of the link between Performance Management and Employee engagement in Western multinational corporations operating across India and China"
- 9) BM, "The New Collaboration: enabling innovation, changing the workplace", 2008
- 10) 2011 Cisco Connected World Technology Report
- 11) Comscore Media Matrix, agosto 2011
- 12) IABC/Buck Consultants, "Employee Engagement Surveys" 2009 y 2010
- 13) Palmer M, Time to connect, marzo 2010



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

www.es.international.adp.com

info.international@adp.com