

Las ventajas de la empresa flexible



112

Manuel Cervantes
Director de Recursos
Humanos de IBM España y
Portugal



fabiangradolph@es.ibm.com

Nos encontramos en un entorno económico y empresarial caracterizado por el cambio continuo y la incertidumbre. Para hacer frente a esta situación, las empresas e instituciones deben dotarse de una organización mucho más flexible, variable en costes y centrada en las competencias clave. Este tipo de organización, que en IBM hemos denominado "on demand" (bajo demanda), implica una profunda remodelación de los procesos de negocio y una redefinición del uso de la tecnología y las infraestructuras.

Pero la implantación de este modelo implica profundas transformaciones también en el ámbito laboral. Del mismo modo que a las infraestructuras tecnológicas se les exige una disponibilidad total las 24 horas del día y los 365 días del año, las empresas bajo demanda deben ser capaces de responder en cualquier momento a los requerimientos de sus clientes. En este contexto, la flexibilidad de la fuerza de trabajo se convierte en un elemento clave que determina la capacidad competitiva de las empresas.

Y resulta evidente que al mismo tiempo que a los empleados y profesionales se les exige una mayor disponibilidad para atender a las necesidades de negocio cuando sea requerido, las empresas tienen la responsabilidad de facilitar a estos profesionales los métodos para que puedan compatibilizar sus obligaciones profesionales con su vida privada y responsabilidades familiares. La flexibilidad es, por lo tanto, una política de doble sentido. Es un arma para que las empresas ganen efectividad y eficacia; y es un instrumento básico para que la carga de trabajo no se convierta en un obstáculo insuperable en el desarrollo individual, personal y familiar de los trabajadores.

La política de flexibilidad convierte a la empresa en un polo de atracción y retención de talento; mejora la moral, el compromiso y la lealtad de la fuerza de trabajo; e incrementa la efectividad y la productividad.

¿Qué es la flexibilidad en IBM?

Las políticas de flexibilidad en IBM son la respuesta de la Compañía a las necesidades individuales de los profesionales que trabajan en la empresa. Se trata, fundamentalmente, de mostrar sensibilidad hacia la situación de cada individuo y ofrecer los instrumentos para armonizar esas necesidades con los requerimientos del negocio.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El entorno económico es cada vez más exigente. Por ello, las empresas deben dotarse de estructuras flexibles, tanto en lo que se refiere a sus tecnologías y procesos como en lo que se refiere a la fuerza de trabajo. Las políticas de flexibilidad en IBM son la respuesta de la Compañía a las necesidades individuales de los profesionales que trabajan en la empresa. La flexibilidad es una necesidad de negocio y un modo de entender las relaciones laborales en beneficio de los empleados, de los clientes y de la propia empresa.

EXECUTIVE SUMMARY

The economic environment is each time more demanding. Therefore, business must get flexible structures in their technologies and processes, but also in what is referred to workforce. IBM flexibility policies are the Company's response to the individual needs of the professionals working for IBM. Flexibility is a business need and a way to understand labor relationships for the benefit of the employees, the customers and the Company itself.

LAS VENTAJAS DE LA EMPRESA FLEXIBLE

Las posibilidades que brindan las tecnologías de la información y las comunicaciones están permitiendo cambiar la concepción del trabajo y romper la rigidez que imponía el tradicional marco de espacio y tiempo en el desarrollo de la actividad profesional.

La utilización de teléfonos móviles, ordenadores portátiles, líneas ADSL, conexiones GPRS, desarrollo de intranets, formación a distancia, teletrabajo, etc, supone poner al alcance de los empleados una forma de trabajar y una tecnología que hasta hace pocos años no se podía siquiera plantear.

El desarrollo de Internet y la mayor movilidad hacen que cada vez sean más las personas que realizan parte de su trabajo fuera de la oficina. Hoy, de hecho, un tercio de todos los empleados de IBM en el mundo trabajan cada día fuera de una oficina de la compañía. Es decir, que más de 100.000 personas en todo el mundo trabajan de una manera mucho más eficaz en las dependencias de clientes o en su domicilio.

Los avances en las nuevas tecnologías están propiciando nuevas formas de trabajo que obligan a replantearse algunas ideas convencionales que, hasta ahora, definían el entorno laboral. La distribución del espacio es una de ellas.

El entorno de trabajo ha cambiado también en consonancia. La filosofía de trabajar en espacios abiertos y compartidos es la respuesta a cómo el entorno físico del trabajo se adapta también a las nuevas tecnologías y formas de trabajar.

La flexibilidad es una magnífica oportunidad para que los empleados puedan gestionar mejor y de manera más equilibrada su tiempo y su trabajo, pero no significa reducir la carga de trabajo. Todos somos conscientes que un mercado cada vez más global, unos clientes cada vez más exigentes y unos competidores cada vez más agresivos, nos empujan a unas mejoras constantes de productividad y que debemos solucionar trabajando más eficientemente, en equipo, con responsabilidades perfectamente definidas y mejorando los procesos..

Para entender mejor este marco de posibilidades y limitaciones, la Compañía ha definido seis principios básicos que fundamentan conceptualmente el conjunto de opciones de flexibilidad en el trabajo que ofrece IBM, desde el horario flexible, trabajo a tiempo parcial, año sabático, teletrabajo, etc.

Seis principios para ser flexible, sin acabar rompiéndose

·La flexibilidad es una necesidad de negocio. IBM tiene el objetivo de que sus empleados tengan la flexibilidad suficiente para responder con rapidez y eficacia a las necesidades cambiantes de los clientes y de la propia compañía. Nuestros programas de flexibilidad ayudan a los empleados a equi-

*La flexibilidad
es un arma
para que las
empresas ganen
efectividad
y eficacia*

librar el trabajo y la vida privada, facilitando que puedan contribuir con toda su energía y talento a los objetivos de IBM.

·Igualdad no significa tratar a todo el mundo igual. El respeto por la igualdad en el entorno de trabajo que defiende IBM no significa tratar a todo el mundo del mismo modo, sino, precisamente, reconocer las diferencias para que todos los empleados tengan la oportunidad de aportar y tener éxito y diferenciarse en consecuencia.

·La presencia no es lo mismo que el rendimiento. La valoración de un empleado depende de su rendimiento y del valor que aporte al negocio, no de las horas de presencia en la oficina. Nuestra cultura de empresa se basa en la confianza en la persona, no en el control.

·Las opciones de flexibilidad no son un derecho. IBM cree que siempre tiene sentido tratar de ayudar a los empleados a gestionar sus responsabilidades tanto profesionales como personales, pero cada caso debe ser analizado individualmente por director y empleado para determinar los pros y los contras. En función de ese análisis, el director deberá finalmente aprobar o denegar las propuestas de flexibilidad que realice el empleado.

·Es bueno utilizarlas... Pero también es bueno no utilizarlas. Las opciones de flexibilidad son aplicables a cualquier tipo de trabajo y a cualquier categoría, incluyendo los puestos de dirección, pero existen situaciones en las que no será posible utilizarlas debido a la prioridad de atender a los compromisos con los clientes. Asimismo, estas opciones deberán ser lo suficientemente flexibles como para poder cambiarlas cuando las circunstancias personales y profesionales cambien o cuando cambien las necesidades de negocio.

·Utilizar opciones de flexibilidad no perjudican el desarrollo de la carrera profesional. IBM tiene el compromiso de asegurar que aquellos empleados que utilicen alguna opción de flexibilidad en su trabajo no son penalizados en términos de desarrollo de carrera y oportunidades de trabajo. La responsabilidad del trabajo, el rendimiento y las capacidades de cada uno continúan siendo los criterios básicos para promocionarse en IBM.

¿Cómo se implanta la política de flexibilidad?

Hay dos cambios fundamentales que fomentan la implantación de políticas de flexibilidad. Por una parte, estamos asistiendo a un cambio en el marco de relaciones entre la empresa y los profesionales que trabajan en ella. En segundo lugar, se están superando las barreras físicas derivadas de la obligatoriedad de acudir al centro de trabajo y las barreras temporales determinadas por un horario estricto.

En el pasado, la relación entre el directivo de la empresa y el empleado se establecía como una relación "jefe-subordinado" o incluso como una relación "padre-hijo". El director acostumbraba a perseguir al empleado diciéndole constantemente lo que debía hacer, cuándo y cómo debía realizar

PALABRAS CLAVE

flexibilidad, conciliación de vida profesional y privada, teletrabajo, movilidad.

KEY WORDS

flexibility, work life balance, teleworking, mobility

LAS VENTAJAS DE LA EMPRESA FLEXIBLE

cada tarea, en qué tenía que formarse y hacia dónde debía orientar su futuro. En las organizaciones empresariales modernas, caracterizadas por la horizontalidad en su organización, con muchos empleados dependiendo de cada director y trabajando con frecuencia a muchos kilómetros de distancia, tal relación es imposible.

En la actualidad, esta relación se establece de "igual-a-igual". Esto significa que el empleado asume nuevas cotas de responsabilidad individual y que se espera de él un alto grado de iniciativa personal. Por supuesto, también se espera por parte del empleado un compromiso en la aportación de resultados.

IBM ha puesto en marcha diversas opciones dirigidas a potenciar la flexibilidad. Entre ellas podemos destacar las siguientes:

Plan Mobility - teletrabajo

Implantado con el objetivo de incrementar la flexibilidad en el desempeño del trabajo. Los empleados cuentan con ordenadores portátiles y teléfonos móviles, de forma que pueden realizar sus tareas en el lugar y tiempo que mejor les convenga (en casa, aprovechando tiempos muertos en desplazamientos, en dependencias de clientes, etc...). Así se mejora la productividad y se incrementa la satisfacción de los empleados, que pueden gestionar sus tiempos de manera más eficaz y equilibrar su vida laboral y personal. Un matiz importante es que el Plan Mobility no implica obligar a los empleados a trabajar en su domicilio. El número de horas que cada uno trabaja desde casa o desde la oficina es una opción individual que depende de la situación y carga de trabajo de cada uno.

Diversas encuestas realizadas internamente confirma una mejora de productividad de hasta el 15% cuando el empleado teletrabaja, debido principalmente a la reducción de tiempos muertos.

Año Sabático

El Año Sabático o "Sabbatical" es un nuevo programa propuesto por IBM por el cual un empleado puede disfrutar de un año sin trabajar en IBM para atender iniciativas personales, percibiendo un 25% de su salario fijo al 100%. Este periodo podrá ser ampliado hasta un máximo de 18 meses.

Para IBM, obviamente mejora la flexibilidad de recursos y permite reducir costes de estructura, pero no es esta la razón principal para la puesta en marcha del programa. El programa significa un paréntesis en la vida laboral de un empleado en IBM. Hay que destacar que los empleados vuelven al cabo de un año (o 18 meses) y que la Compañía no tiene interés en desaprovechar el talento y las capacidades de los empleados que opten por este programa. No hay que olvidar que IBM ha invertido recursos importantes en la formación y capacitación de estos empleados.

*Se están
superando las
barreras físicas y
temporales
para tener que
acudir al puesto
de trabajo*

Skills for growth

Skills for Growth es una iniciativa cuyo objetivo es facilitar la integración de los empleados de IBM en los Business Partners (socios comerciales, distribuidores, etc.) a fin de aportarles habilidades que les permitan abordar nuevas iniciativas y proyectos, conocer los procesos y organización de IBM, favorecer su integración con IBM y, en definitiva, mejorar el crecimiento del negocio de IBM a través de estos canales. Adicionalmente, también para los empleados de IBM este programa es una nueva oportunidad de desarrollo profesional, ya que el trabajar en un entorno diferente al de IBM favorece la incorporación de nuevas habilidades relacionadas con la forma de operar de sus socios, su entorno, organización, operativa y modelo de acceso al mercado y a clientes.



Opciones de jornada flexible

Aparte de las causas legales que dan derecho a reducción de jornada, los empleados pueden acogerse a una jornada reducida en bases temporales o permanentes de entre 20 y 30 horas semanales.

Asimismo, existe la posibilidad de organizar horarios de trabajo individualizados. Siempre de acuerdo con el director del departamento, los empleados pueden variar la hora de entrada y salida, ampliar o reducir el tiempo dedicado a la comida, etc. Otra posibilidad es la de organizar una semana de trabajo comprimida, realizando en cuatro días o en cuatro días y medio las horas de trabajo de la semana.

117

¿Quién se beneficia de las políticas de flexibilidad?

Hay tres beneficiarios directos de las políticas de flexibilidad de IBM: la propia Compañía, los clientes y los empleados.

Beneficios para la Compañía

Las políticas de flexibilidad son un instrumento de retención y atracción de talento. La experiencia demuestra que la retribución económica, aunque lógicamente debe ser competitiva en el mercado laboral, no es el único elemento que valoran los trabajadores a la hora de escoger un empleo. De forma creciente, los elementos adicionales como beneficios sociales, posibilidades de desarrollo de carrera profesional y, sobre todo, la posibilidad de alcanzar un nivel suficiente de calidad de vida, se están convirtiendo en la clave a la hora de optar por una u otra empresa.

En IBM, esta ventaja se aprecia de forma directa. IBM es una de las empresas con un menor índice de rotación en todo el sector de las tecnologías de la información (menos del 5%).

La segunda ventaja clave es la motivación de los empleados. El trabajar

LAS VENTAJAS DE LA EMPRESA FLEXIBLE

para una Compañía que muestra sensibilidad hacia las situaciones individuales es un elemento de motivación que mejora el compromiso de los empleados.

Beneficios para los clientes

Los beneficios para los clientes se resumen en la palabra "disponibilidad". En el entorno competitivo actual, todas las empresas tienen que actuar de manera mucho más rápida y flexible ante los cambios de situación en el entorno. Los clientes buscan proveedores con quienes puedan contar para hacer frente a cualquier eventualidad, de día o de noche, en vacaciones o en días laborables. Lógicamente, el contar con políticas de flexibilidad en las plantillas facilita el prestar servicios a los clientes de una manera flexible. Y lógicamente, a los empleados a los que se les pide un esfuerzo adicional fuera de hora o de oficina hay que compensarles con la posibilidad de disponer de su tiempo y de organizar su trabajo de la forma que consideren conveniente.

Beneficios para los empleados

Sin duda alguna, la flexibilidad de horarios y de lugares de trabajo repercute de forma directa sobre la calidad de vida de los profesionales de la Compañía y de sus familias. Las dificultades habituales en cualquier vida familiar como llevar o recoger los niños del colegio, ir al médico, realizar actividades deportivas, atender a las necesidades de los mayores, hacer compras o gestionar cualquier otro asunto de carácter personal pueden reducirse de forma considerable.

Otro beneficio destacable es el incremento de la responsabilidad personal. El empleado se convierte en único responsable de su tiempo, de su trabajo, de su rendimiento y del desarrollo de su carrera profesional. Ese incremento de la responsabilidad les hace realizarse como profesionales y sentirse mucho más a gusto en el desempeño de sus funciones.

¿Dónde y cuándo se puede implantar una política de flexibilidad?

No todos los puestos de trabajo tienen las mismas características. Por lo tanto, no todos los empleados pueden utilizar las mismas opciones de flexibilidad.

En términos generales, las políticas relacionadas con el teletrabajo han mostrado ser muy eficaces en las actividades comerciales y en los puestos de trabajo de servicios a clientes. Muchos proyectos implican que los profesionales de IBM estén durante horas, días y semanas trabajando de forma continua en dependencias de clientes (para elaborar un informe de consultoría, implantar una solución, prestar servicios de integración de tec-

nologías, etcétera). Todo este tipo de proyectos sufrirían considerablemente en el caso de que los profesionales estuviesen obligados a volver cada día a la sede central a presentar informes de actividades o recabar información para el desarrollo de su trabajo.

En el caso de los puestos directivos y mandos intermedios, la flexibilidad adopta habitualmente una fórmula mixta. Los ejecutivos tienen agendas apretadas llenas de compromisos que exigen presencia física en la oficina o en otros lugares. Igualmente, muchos directores de primer nivel y mandos intermedios deben atender compromisos de forma continuada. Estos directores cuentan con herramientas que les permiten trabajar desde su domicilio, de forma que pueden reducir la necesidad de presencia física en la oficina y, así, mejorar la conciliación de la vida personal y familiar.

Los casos de directivos que optan por una jornada parcial son raros, aunque existen.

Sin duda alguna, las máximas limitaciones a la hora de adoptar políticas de flexibilidad se dan en los entornos donde hay que respetar horarios comerciales. IBM no cuenta con sucursales de venta al público, pero sí con personal dedicado a la venta y gestión de operaciones por vía telemática en el departamento "ibm.com" (se encarga de la venta telefónica, telemarketing, atención al cliente, etc.). En estos casos, las posibilidades de horarios flexibles se reducen, pero el desarrollo tecnológico -particularmente la extensión de líneas telefónicas de banda ancha- sí puede facilitar algunas opciones de trabajo desde el domicilio o en otras dependencias.

Una cuestión de cultura empresarial

Hay que destacar que los mayores obstáculos a la hora de implantar políticas de flexibilidad no están en los aspectos prácticos, sino en el desarrollo de la cultura y mentalidad empresarial. En IBM, esa cultura se ha desarrollado de forma notable en los últimos años, de forma que hoy en día a nadie le extraña que los empleados entren y salgan a diferentes horas de las oficinas, teletrabajen o tengan jornadas reducidas.

Lo fundamental es, pues, que exista una relación de confianza entre directivos y empleados. Esta relación de confianza está basada en la certeza de que cada cual, independientemente del número de horas que esté presente en la oficina, está realizando su trabajo con el objetivo de cumplir con los objetivos y resultados necesarios para el buen desarrollo del negocio.



