

Un fabricante europeo

Ahorro de casi 19 millones de dólares mediante una gestión mejorada de puestos de trabajo

Visión general

La necesidad

Equilibrar la presión por crecer con los drásticos objetivos de reducción de costes.

La solución

La empresa pasó de un grupo aislado y descentralizado de instalaciones regionales y organizaciones inmobiliarias a una organización totalmente centralizada y articulada, lo que posibilitó una estrecha coordinación y armonización con las unidades de negocio regionales. Este éxito se debe principalmente al uso de un Integrated Workplace Management System de IBM®.

La ventaja

En 2009, este fabricante europeo realizó un análisis detallado de ahorro de costes que mostró un ahorro de 19 millones de dólares para ese año, junto con una rentabilidad de la inversión (ROI) del 400% en cinco años (de 2004 a 2009). La empresa también registró un ahorro adicional en el consumo energético de las instalaciones.

Este fabricante europeo representa a una empresa que ha pasado satisfactoriamente de una organización de puestos de trabajo ad hoc a una organización estratégica en un periodo de cinco años. En muchos aspectos, este caso práctico ilustra el poder y la efectividad de la gestión de rendimiento de los puestos de trabajo a la hora de armonizar la estrategia de puestos de trabajo con la estrategia de negocio, fijando objetivos, controlando el rendimiento mediante un conjunto de indicadores de rendimiento cruciales y aplicando los ajustes necesarios.

La forma en que la empresa planificó y ejecutó esta transformación, así como lo aprendido en esta experiencia, proporcionan conocimientos fascinantes acerca de los factores de éxito fundamentales y de la meta estratégica, y constituyen una fuente de incalculable valor de negocio para los agentes implicados. La cartera de puestos de trabajo de la empresa es considerable, pues incluye varios cientos de localizaciones, en total más de 15 millones de pies cuadrados.

Puestos de trabajo ad hoc (1999)

En 1999, la empresa era básicamente una organización con puestos de trabajo ad hoc. Los servicios de puestos de trabajo estaban totalmente descentralizados en las regiones operativas. Cada región utilizaba su propio sistema, con poca o ninguna coherencia en procesos operativos, normas o indicadores de rendimiento. Desde el punto de vista de los sistemas, la empresa implantó 65 soluciones puntuales distintas prácticamente sin interoperabilidad entre herramientas o sistemas corporativos.



“El análisis de ahorro de costes que realizamos en el 2009 mostró un ahorro anual de casi 14 millones de euros [19 millones de dólares] gracias a las mejoras en el uso del espacio y en la gestión inmobiliaria.”

– Director, prácticas globales,
fabricante europeo

La gestión inmobiliaria operaba con independencia de la gestión de instalaciones y había poca coordinación entre ambas funciones. Las funciones regionales aisladas se centraban principalmente en las transacciones y en estar al día con el desarrollo de la plantilla. Había una necesidad imperiosa de cambiar el curso de la gestión de puestos de trabajo.

Orígenes de la transformación de los puestos de trabajo

En 2000, la empresa contrató una nueva directiva de puestos de trabajo, a quien se encargó explícitamente la transformación de la organización y la práctica de los puestos de trabajo de la empresa. La nueva directiva convocó un foro inmobiliario global constituido por instalaciones corporativas y gestores inmobiliarios para analizar cómo se podrían mejorar el proceso de gestión de puestos de trabajo, la estructura organizativa y los sistemas.

Para 2002, la empresa se convirtió en una organización de puestos de trabajo global y centralizada con capacidades funcionales que incluían la gestión inmobiliaria, las soluciones de puestos de trabajo, la gestión de instalaciones, la gestión financiera, así como la gestión de procesos y herramientas. Los equipos regionales de puestos de trabajo siguieron dando el parte directamente a los administradores inmobiliarios regionales, mientras mantenían una comunicación indirecta con sus organizaciones de puestos de trabajo globales, funcionales y centralizadas.

En 2004, la matriz se invirtió, por lo que el personal regional daba el parte directamente a su organización de puestos de trabajo funcional global, manteniendo una comunicación indirecta con los administradores inmobiliarios regionales. Este cambio en la estructura de comunicación posibilitó un gran esfuerzo para estandarizar un sistema común de gestión de puestos de trabajo, la adopción de procesos comunes, estándares de puestos de trabajo e indicadores de rendimiento.

La organización global de puestos de trabajo redujo la plantilla de más de 600 a menos de 150 empleados y recurrió a la externalización para cubrir un amplio abanico de servicios tácticos como los servicios de transacciones inmobiliarias, la gestión de proyectos y de instalaciones, la liberación de empleados de puestos de trabajo para centrarse en la estrategia y en la gestión de relaciones.

Componentes de la solución

Software

- IBM TRIRIGA.
-

De hecho, un punto clave de la nueva organización de puestos de trabajo era la gestión de relaciones empresariales. La organización utilizó una herramienta de gestión de relaciones para gestionar más de 600 relaciones empresariales distintas por todas las regiones operativas y entre todos los empleados corporativos. Este enfoque garantizó un diálogo bidireccional entre la organización de puestos de trabajo y las unidades de negocio; garantizando así una fuerte armonización entre la estrategia de negocio y la estrategia de puestos de trabajo.

En 2006 y 2007, se implantó un amplio abanico de normas de espacio por todas las regiones. El proceso de correlación de datos dentro de un Integrated Workplace Management System (IWMS) resultó crucial para las mejoras de procesos y los esfuerzos normativos. Además, la organización de puestos de trabajo estandarizó los procesos de compra y aprobación del capital, e incorporó el proceso en el sistema IWMS.

La empresa ha estandarizado la solución IWMS de IBM, IBM TRIRIGA. La automatización de actividades que requieren mucho tiempo y capacidades avanzadas ayuda a su organización de puestos de trabajo a gestionar con eficacia su cartera inmobiliaria y a optimizar la utilización del espacio. Un motor de flujo de trabajo ejecuta el enrutamiento, capturando aprobaciones, rechazos y clarificaciones con sellos de hora y fecha para satisfacer los requisitos internos de cumplimiento normativo.

“El sistema ofrece la flexibilidad necesaria para aceptar las divergencias regionales y admitir futuros cambios en la organización y en los procesos,” afirma el director de prácticas globales de la empresa. “También es escalable y puede acomodarse a cualquier crecimiento o contracción que se produzca como resultado de nuestra actividad de fusión y compra.”

Otro punto clave de la nueva organización de puestos de trabajo es que admite una cómoda adopción de movilidad y flexibilidad en los puestos de trabajo. Su programa de “trabajo móvil” comenzó a acelerarse y tuvo una acogida aún mejor cuando la utilización de espacio se tomó como índice de referencia respecto a otras organizaciones de mejores prácticas. Inicialmente, la organización de puestos de trabajo concluyó que solo el 40% del espacio de oficinas se utilizaba en todo momento. Se adoptaron nuevas normas con objetivos para incrementar la utilización de un ratio de 1 persona por asiento a 1,2 personas por asiento. Un equipo multidisciplinar que incluye TI, recursos humanos y gestión de puestos de

“El software IBM TRIRIGA nos ayuda a identificar los edificios de bajo rendimiento para que podamos ver dónde conviene poner en marcha programas de ahorro energético. Por otro lado, también ha favorecido la comunicación de ahorros energéticos a nuestros accionistas, inversores y a las comunidades en general.”

– Director, prácticas globales, fabricante europeo

trabajo impulsa el programa de movilidad de la empresa. El sistema IWMS de IBM rastrea la utilización de espacio, incluyendo a los empleados que trabajan desde casa, y por lo tanto puede rastrear y escalar sistemáticamente los recursos de puestos de trabajo en consonancia con el crecimiento organizativo.

El cuadro de mando integral, clave para la medición del rendimiento

La organización de puestos de trabajo de la empresa también utiliza el sistema IWMS para rastrear cuatro dimensiones de rendimiento: procesos financieros, de clientes, de personas y de puestos de trabajo. Cada una de estas categorías incluye los siguientes indicadores clave de rendimiento:

Cliente

- La satisfacción del agente implicado con el servicio de atención al cliente Workplace Resource.
- La satisfacción del empleado con los servicios Workplace Resource.
- La gestión de la relación empresarial - calidad del compromiso del cliente.

Financiero

- Agilidad de la cartera inmobiliaria - duración media del arrendamiento hasta el primer incumplimiento.
- Eficiencia del espacio operativa: metros cuadrados/número de trabajadores, metros cuadrados/asientos, ratio de ocupación, relación entre metros cuadrados útiles y metros cuadrados alquilables.
- Coste de la oficina por número de trabajadores indirectos: euros/número de trabajadores, euros/asiento.
- Precisión en la planificación financiera.

Desarrollo de las personas

- Desarrollo de empleados Workplace Resource, e identificación de talento clave.
- Compromiso y satisfacción de los empleados Workplace Resource.
- Índices de abandono voluntario.

“El sistema ofrece la flexibilidad necesaria para aceptar las divergencias regionales y admitir futuros cambios en la organización y en los procesos. También es escalable y puede acomodarse a cualquier crecimiento o contracción que se produzca como resultado de nuestra actividad de fusión y compra.”

– Director, prácticas globales, fabricante europeo

Procesos de puestos de trabajo

- Entrega efectiva de proyectos de capital:
 - Calidad del servicio
 - Lanzamiento al mercado
 - Precisión de costes
 - Calidad de los productos
 - Cambios en el proceso de producción (PCO)
- Rendimiento de los colaboradores externos.
- Precisión de datos IWMS: campos obligatorios del sistema están cumplimentados y son precisos.
- Sostenibilidad, incluyendo la gestión de riesgos medioambientales, la calidad de proyectos de Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) gestionados, las actividades de concienciación medioambiental y la lista de control de sostenibilidad.

La organización de puestos de trabajo rastrea todos los indicadores clave de rendimiento dentro del sistema IWMS, que incluye datos de la organización de puestos de trabajo, así como datos de fuentes externas. Por lo tanto, la organización de puestos de trabajo tiene una fuente de datos de rendimiento, independientemente de la fuente.

Resultados hasta la fecha

Durante el desarrollo del caso de negocio para promover la implantación global de IWMS, la empresa desarrolló una matriz que reflejaba nueve categorías diferentes de la mejora empresarial prevista, incluyendo la optimización de la utilización del espacio, la reducción de vacantes y fugas de clientes, la rebaja de los plazos de entrega y la disminución de fechas críticas incumplidas.

Tras la implantación, la empresa ha cumplido muchos de los objetivos previstos y sigue intentando mejorar en todos los aspectos de su proceso de negocio. En 2009, un análisis de costes detallado del proyecto demostró una rentabilidad de la inversión de casi el 400% en cinco años (de 2004 a 2009), con un valor actual neto del ahorro del proyecto de 73,8 millones de dólares (54 millones de euros).

Entre los ejemplos de mejora detectados en este análisis cabe destacar una reducción del 15% en la pérdida de clientes, lo que supuso un ahorro de casi 1,6 millones de dólares (1,2 millones de euros) sencillamente por un mayor conocimiento de la cartera, un uso de los impulsores de negocio y una mejora de los procesos de planificación. Asimismo, el porcentaje de pérdida de clientes mejoró de 75:25 a 85:15, lo que supuso un ahorro adicional de 7,8 millones de dólares (5,7 millones de euros).

La empresa también redujo su cartera global en aproximadamente tres millones de pies cuadrados, lo que representó un ahorro de casi 6,2 millones de dólares (4,5 millones de euros). Otro ejemplo es el de la administración de arrendamientos en curso y la capacidad de no incumplir las fechas críticas, lo que supuso un ahorro de 1,1 millones de dólares (826.000 euros).

“El análisis de ahorro de costes que realizamos en el 2009 mostró un ahorro anual de casi 14 millones de euros [19 millones de dólares] gracias a nuestras mejoras en el uso del espacio y en la gestión inmobiliaria,” afirma el director de prácticas globales.

Gestión energética y medioambiental

La empresa también ha progresado considerablemente en el impulso de la conservación de energía sostenible en toda su cartera de puestos de trabajo.

“El software IBM TRIRIGA nos ayuda a identificar los edificios de bajo rendimiento para que podamos ver dónde conviene poner en marcha programas de ahorro energético,” comenta el director de prácticas globales. “Por otro lado, también ha favorecido la comunicación de ahorros energéticos a nuestros accionistas, inversores y a las comunidades en general. Por ejemplo, la información se utiliza tanto en nuestro informe anual como en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones.”

Lecciones aprendidas

Una visión clara junto con un plan de negocio explícito que aborda todos los elementos cruciales de la transformación de los puestos de trabajo han resultado claves para el progreso de la empresa. Las lecciones aprendidas hasta el momento se dividen en tres categorías principales:

- Garantizar que la estrategia de gestión de puestos de trabajo y la implantación integren elementos relacionados con personas, procesos y tecnología. La adopción de un sistema IWMS ha resultado fundamental para el proceso de transformación, pues ha ofrecido una plataforma para integrar los elementos de la cartera de puestos de trabajo, número de trabajadores, y los procesos de puestos de trabajo que prestan servicios integrales de puestos de trabajo.
- La gestión del cambio resulta crucial para que el proceso de transformación de los puestos de trabajo sea exitoso. A causa de los múltiples cambios en funciones, responsabilidades, relaciones de comunicación y procesos, se necesitarían recursos considerables de formación y una comunicación organizativa constante. Como parte del proceso de cambio, la gestión de puestos de trabajo reforzó la colaboración con las unidades de negocio y otras plantillas funcionales clave, incluyendo recursos humanos y TI.
- La implantación de IWMS exigió un apoyo sustancial de la organización de TI; especialmente en la fase posterior a la implantación, a fin de garantizar la puesta a punto, la comprobación y el perfeccionamiento del sistema.

Para obtener información adicional

Para más información sobre el software IBM TRIRIGA, póngase en contacto con su representante comercial de IBM o IBM Business Partner, o bien visite la siguiente página web: ibm.com/smarterbuildings.

Puede sacar incluso más partido del software Tivoli si participa en grupos de usuarios Tivoli dirigidos de forma independiente en todo el mundo. Conozca qué oportunidades tiene cerca en: www.tivoli-ug.org.

Además, IBM Global Financing (IGF) puede ayudarle a adquirir las funciones de software que su empresa necesita del modo más rentable y estratégico posible. Nos asociaremos con clientes de crédito cualificado, para así personalizar una solución de financiación que se adapte a sus objetivos de desarrollo y empresariales, permita una gestión eficaz del capital y mejore su coste total de la propiedad (TCO). Financie su inversión estratégica en TI e impulse su negocio con IGF. Para más información, visite: ibm.com/financing/es/



IBM España

Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

La página principal de IBM es ibm.com.

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

Encontrará una lista actual de las marcas de IBM bajo el título "Copyright and trademark information" en ibm.com/legal/copytrade.shtml.

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

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

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

Esta publicación sirve únicamente como orientación general.

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

Este documento contiene direcciones de Internet que no son de IBM. IBM no se hace responsable de la información que se encuentre en esos sitios web.

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

Las fotografías pueden mostrar modelos en fase de diseño.

© Copyright IBM Corporation 2013



Reciclar por favor