



TI: proporcionando
agilidad a la organización





Agilidad empresarial: un cambio de enfoque para generar valor

¿Qué es la agilidad empresarial? ¿De qué depende? Tener la habilidad para renovarse, adaptarse, innovar rápidamente y triunfar en un entorno turbulento y ambiguo que evoluciona con rapidez son algunas de las propiedades de la agilidad empresarial. Podría parecer sencillo, pero una vez que se instalan procesos en las organizaciones, no siempre es fácil modificarlos ante la volatilidad del mercado.

Los meses de pandemia han supuesto para las empresas un punto de inflexión en sus estructuras organizativas, pero también en la oferta que tienen en el mercado.

¿Recuerdan cuando, antes de la llegada de Internet, las empresas tenían que buscar formas de atraer a clientes a tra-

vés de descuentos o la decoración o disposición de sus tiendas físicas? Aunque sigue vigente porque el espacio físico no ha desaparecido, el auge del comercio electrónico ha llevado a las empresas a replantearse muchos de sus principios: canales de venta, atención al cliente, oferta y disponibilidad del producto...



TI: proporcionando agilidad a la organización

La incorporación de canales, productos y servicios digitales al flujo diario de una organización -en cuyo desarrollo, venta y disponibilidad están involucrados clientes, proveedores o trabajadores-, impacta directamente en la agilidad empresarial. Una compañía ágil detecta y responde ante las necesidades de clientes y mercados más rápidamente, adaptándose a los competidores; es capaz de adaptar la estructura de la organización, sus procesos y su cultura; y establece un entorno de trabajo colaborativo e inspirador.

Según un [estudio de Workday](#), especializada en soluciones cloud para la gestión de los recursos humanos y las finanzas, cuatro de cada cinco empresas con un gran volumen de ventas gracias a productos y servicios digitales serán capaces de reaccionar de forma ágil y rápida a los cambios del mercado.

2020 no ha hecho más que constatar esta fórmula. Las empresas que han seguido funcionando gracias a su canal digital se han mantenido o incluso han multiplicado sus ventas, sin embargo, las que no disponían de una plataforma online y no tenían un plan avanzado de transformación digital se han quedado por el camino.

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ÁGILES

Aunque ya hemos proporcionado algunas pinceladas de la empresa ágil, vamos a desgranar ahora esas capacidades. Siguiendo el mismo informe de Workday, realizado tras la entrevista a más de 1.000 ejecutivos y líderes empresariales, dichas

características están relacionadas con su capacidad de respuesta, capacidad de adaptación, habilidades de la compañía, empoderamiento y control de la situación.

Las empresas que **planifican de manera continua** y en tiempo real, consiguen la velocidad, la agilidad y el dinamismo que necesitan para innovar con éxito. Los planes de estas compañías normalmente se mantienen activos y se actualizan para reflejar los cambios en curso.

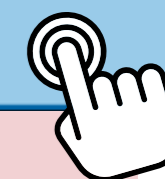
La **capacidad de adaptación** es fundamental para el crecimiento de los negocios. Las empresas líderes crean estructuras y procesos organizacionales fluidos. Casi la mitad de las organizaciones cree ser capaz de reasignar rápidamente a su personal según la demanda de habilidades en un momento determinado.

La **capacitación de los empleados** con nuevas habilidades es fundamental para tener una orga-

AGILIDAD ORGANIZACIONAL A ESCALA: la clave para impulsar el crecimiento digital

Las empresas digitales se han convertido en rivales de las empresas tradicionales. Muchas compañías entienden la urgencia de la situación y están invirtiendo en su propia transformación digital.

La cuestión principal es cómo convertir esa inversión en resultados para el negocio. Esta encuesta de Workday a casi 1.000 directivos revela que la mayoría reconoce la importancia de impulsar el crecimiento digital para lograr éxito a largo plazo. Además, es muy reveladora la estrecha relación que hay entre el incremento de los ingresos digitales y la agilidad organizacional.



¿Dónde están los líderes digitales?

Según la catalogación establecida en el estudio de Workday, Francia, Australia, Alemania y EE UU aglutinan a las empresas líderes, mientras que la proporción más baja de empresas punteras en lo que a agilidad empresarial se refiere, se concentra en Ja-

pón, España y Canadá. El tamaño parece ser un factor determinante del rendimiento en lo que concierne a la agilidad organizacional. Cuanto mayores son los ingresos de las empresas encuestadas, más alto es el porcentaje de líderes en esa categoría de

ingresos. De hecho, una de cada cinco empresas con ingresos anuales de más de 1.000 millones de dólares está entre los líderes, algo que solo ocurre con un 7% de las empresas con ingresos de entre 100 millones y 999 millones de dólares.



TI: proporcionando agilidad a la organización

nización moderna y en línea con las necesidades del mercado. Ya sea en el área digital o social, estas nuevas habilidades permitirán a las organizaciones dar un nuevo impulso a iniciativas que aporten valor al negocio.

La **disponibilidad de datos para la toma de decisiones** y, nuevamente, el estar preparados para su ejecución, es fundamental en una organización ágil que requiere agilizar la acción. De acuerdo con el informe, en el 80% de las empresas líderes los empleados tienen acceso a datos oportunos y relevantes. Además, se sienten empoderados para tomar las decisiones adecuadas.

Y finalmente, **el control** de todas las áreas de la empresa. Los líderes han avanzado notablemente en el desarrollo de herramientas y métricas para calcular el rendimiento de las innovaciones de tipo digital. Esa experiencia provoca que un 94% crea ser capaz de cambiar rápidamente el rumbo para abandonar proyectos infructuosos, una filosofía o mentalidad conocida como fracaso rápido o fail-fast.

¿Y QUÉ IMPIDE ENTONCES GANAR AGILIDAD DIGITAL?

Puede que los principios de la empresa ágil parezcan lógicos para todos. Entonces... ¿cuáles son las razones para que todas las empresas los sigan?

Las restricciones impuestas por unas infraestructuras de TI anticuadas, la carencia de competencias digitales relevantes y, desde un punto de vista cultural, una actitud reticente a los cambios

en la empresa, encabezan la lista de frenos para una agilidad empresarial que tiene que desarrollarse en un entorno digital.

Con mayor detalle, los sistemas de TI legacy, ese software y hardware que no es directamente compatible con un entorno cloud moderno, son un lastre para 34% de las empresas. Si a eso se le añade que un 29% de los encuestados para el informe de Workday menciona una cultura empresarial reacia al cambio y que un 28% señala la carencia de competencias como los grandes obstáculos para impulsar el crecimiento digital, está claro que hay mucho por hacer tanto en el aspecto tecnológico como en el cultural.

Las dudas sobre la ciberseguridad, el cumplimiento de las normativas y la privacidad de los datos también son factores que dificultan el avance en este sentido.

No obstante, si las empresas quieren seguir el ritmo de sus competidores, tienen que hacer frente a la presión para conseguir la transformación digital y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Para que una empresa sea más ágil a nivel organizativo hay que contar con toda la plantilla, ya que, durante mucho tiempo, las iniciativas de transformación se han realizado de forma aislada en distintas áreas del negocio independientes. La llegada de los sistemas digitales ofrece la oportunidad de cambiar globalmente el modo en el que las empresas conciben la tecnología, la cultura y los procesos en los que se apoyan.

CONSTRUYENDO AGILIDAD ORGANIZATIVA: guía para los líderes de IT

La mayoría de las empresas saben que impulsar el crecimiento digital es fundamental para su éxito a largo plazo. En este informe de Workday se identifican cinco comportamientos cruciales para la agilidad en una organización y cómo los responsables tecnológicos pueden superar la tecnología inflexible y la cultura de la burocracia que aún tienen muchas organizaciones para pasar de una posición de “rezagados” a “líderes” en agilidad organizacional.



Los directores generales deben asumir el liderazgo de manera real y para ello, deben ponerse de acuerdo con el resto de la alta dirección. Aunque la colaboración entre los directivos sigue siendo un reto, la adopción de la innovación digital permite que incluso las empresas más convencionales utilicen la tecnología para mejorar la coordinación entre las funciones y la colaboración estructural. Empresarios, tomen nota. ■



TI: proporcionando agilidad a la organización

Para bien o para mal, las empresas están viviendo momentos de cambio a un ritmo estresante cuyo impacto solo puede mitigarse si existe suficiente agilidad en una organización. Con los CIO de Damm, Dia, Insud Pharma, Paradores y Room Mate Hotels, y el director general de Workday en España, hemos reflexionado sobre las mejores fórmulas para ganar esa ansiada agilidad, que no hace sino reportar beneficios a las compañías.

En constante cambio. Así es el actual entorno económico, empresarial y tecnológico. La demanda de respuesta rápida y ágil ante los cambios del mercado es un principio que se ha ido imponiendo en las empresas, y la petición cae en cascada: parte de lo más alto de la organización y se expande a los diferentes departamentos. TI es un facilitador de esa agilidad empresarial, de la capacidad de adaptarse al mercado y a las necesidades empresariales; de proporcionar a las unidades de negocio la información que les permita tomar decisiones en el momento que tienen que tomarla, con datos fiables, integrados y actualizados; de incorporar rápidamente soluciones tecnológicas flexibles, amigables y escalables que faciliten la tarea diaria.

¿Cumplen los departamentos de TI ese papel de líderes de la agilidad organizativa? ¿Qué se lo impide? Nicolas Cosqueric (Group CIO at Damm), Pedro Barsanti (Corporate CIO Dia Group), César Quintana (IT & Digital Director en INSUD PHARMA

Group), Jesús Gorgoso de la Peña (CIO en Paradores) y Alberto Corredera (IT Director en Room Mate Hotels) participaron en una mesa redonda patrocinada por Workday, proveedor de solucio-

nes cloud para la gestión de recursos humanos y finanzas, y en cuya representación estuvo Adolfo Pellicer, director general de la firma en España y Portugal. Así ven ellos la agilidad empresarial: >>



En busca de la agilidad empresarial: mesa redonda IT User - Workday



“Muchos proyectos online obtienen buenos resultados, pero en la línea industrial el concepto de ‘ágil’ es complicado de implementar por la naturaleza misma de las líneas de producción”

Nicolas Cosqueric, CIO en Damm

El covid-19 ha impactado en todas las industrias de muy diferente manera; también en la cervecera. Nicolas Cosqueric, Group CIO en Damm, destacó esta particularidad en la actividad de su compañía al iniciar su intervención en la mesa redonda sobre agilidad e innovación empresarial: “el consumo de cerveza en la hostelería ha decrecido por los cierres, pero la compra de cervezas en supermercados se ha disparado. Por eso a nivel organizativo y productivo nos enfocamos mucho en adecuarnos a esos cambios”.

“A nivel productivo, la agilidad es muy complicada porque no podemos cambiar una línea que fabrica

latas o botellas rápidamente. Sin embargo, hemos sido ágiles al enfocarnos mucho más que antes en los clientes productivos, y es algo que tenemos que mantener una vez haya pasado esta situación”. Instados los participantes de la mesa a valorar el nivel de agilidad en sus organizaciones, Cosqueric otorgó tres puntos a Damm: “en algunos proyectos conseguimos buenos resultados de forma online, pero en la línea industrial, el concepto de “ágil” es más complicado de implementar en las líneas de producción por la naturaleza de las mismas. Hay que encontrar el balance para que se gestione a conciencia”, apuntaba el CIO de la cervecera.

Pero ¿tienen sólo que ser ágiles las compañías para adaptarse al cambio cuando hay problemas? “Ahora lo hemos hecho porque acabamos de atravesar una situación de crisis, pero, cuando vuelva la normalidad ¿cómo lo vamos a hacer? ¿Volveremos a las andadas o seremos mejores?”, se preguntó Cosqueric.

También al hilo de la conversación, señaló el CIO de Damm que “el freno o la palanca de la agilidad empresarial está en los empleados. En Damm creemos que formar y capacitar a las personas del equipo para trabajar de una manera diferente es muy importante”. Uno de los desafíos es saber cómo mantener este nivel de colaboración cuando venzamos la pandemia”, indicó Cosqueric, convencido de que este tipo de iniciativas se traducen en ventajas y “aunque los cambios en la cultura de colaboración no se suelen reflejar a corto plazo, acaban siendo rentables en términos

de ahorro de costes, mejora de la productividad o captación de nuevos clientes”.

Y como promotor de esta agilidad empresarial está el CIO, quien, además de saber integrar TI y negocio, debe tener una visión a largo plazo: “coger las iniciativas a corto plazo es fácil, pero el conocimiento lo tienen nuestros clientes internos y los fabricantes van cada vez más a ver a los departamentos de la compañía que al tecnológico, porque saben que son un eje de venta más fácil. En nuestro rol está la visión a largo plazo y ver cómo encajan las piezas tecnológicas. Uno de los skills que debemos tener es cierto talento didáctico o formativo para explicar la complejidad. Y no es sencillo: intentar explicar la complejidad en palabras sencillas es fundamental porque podemos ser vistos como frenos -que no queremos y muchas veces no es el caso-, porque vemos cómo eso se va a operar luego. Tenemos que tener una cierta facultad didáctica para romper la percepción de freno”.

Para ganar en agilidad este año, Cosqueric cree que serán fundamentales tanto la automatización de procesos como los datos para que este tipo de negocios tengan éxito. También apuesta por seguir fomentando el B2B. “En el sector de las bebidas, muchos pedidos todavía se hacen en los bares prácticamente de forma manual. Hay que darle una vuelta a esta fórmula ya que hay muchas oportunidades de digitalización en este entorno para garantizar la eficiencia, ser flexible y conocer mejor a los clientes”, concluyó.



“Entre otras, el CIO como habilitador de agilidad empresarial debe tener capacidad para atraer talento”

Pedro Barsanti, CIO en Grupo Dia

Debido a los confinamientos y al cierre del canal de la restauración, el sector de la alimentación ha visto disparada su actividad por la pandemia. De hecho, Grupo Dia ha sido una de esas compañías donde la actividad ha sido vertiginosa y la agilidad ha sido una de las claves. “Habilitamos diferentes canales (teléfono, móviles, Amazon prime, nuestro site de e-commerce) para hacer llegar la comida a las casas. En pocos días cerramos un acuerdo con Glovo y preparamos nuestros sistemas para repartir comida a domicilio en casi 500 municipios adicionales, cerramos 15 tiendas al público y las

convertimos en almacenes para servir la demanda del comercio electrónico. Durante el primer confinamiento abríamos los slots a las 12 de la noche y en un minuto ya estaba todo ocupado para toda la semana, así que los empezamos a abrir día a día para dar más oportunidades, la demanda era casi infinita” señaló Pedro Barsanti, CIO en Grupo Dia, orgulloso de la dinámica que adoptó la cadena de alimentación en un momento crítico como fue el inicio de la pandemia.

Entre otros, Barsanti atribuye esta agilidad a un giro completo en la compañía, renovada en un porcentaje importante tanto en personal como en sus activos tecnológicos. Ahora la empresa es más ágil, hay un sentido de urgencia y una mayor inversión en tecnología; “la pandemia nos ha puesto las pilas obligatoriamente para dar de comer a la gente, no solo para ganar dinero. Se ha reconocido el carácter esencial de nuestro negocio”, señaló.

En opinión del directivo de Dia, una de las claves para lograr esa agilidad es “tener organizaciones más líquidas. La clave está en la forma en que tecnología y negocio trabajan juntos. Tecnología antes daba un producto en meses y eso ya no es ágil. Ahora todo es impredecible. El producto muchas veces ya no vale cuando lo entregas. Tecnología tiene que ser menos protagonista. Hay que conseguir que la gente de negocio sepa de tecnología, se responsabilice de ella y obtenga el valor. Nuestro papel es definir

la estrategia tecnológica y orquestar las arquitecturas e infraestructuras necesarias para ello. Es un cambio de cultura. Las empresas digitales van marcando parte del camino, pero no es fácil de conseguir”.

También señaló que el papel del CIO como tal va a cambiar: “Salvo que se reconvierta en un papel más enfocado a operaciones digitales, el CIO entendido como la persona que gobierna los procesos y la tecnología que los soporta irá muriendo. Lo que quedará será un papel más de CTO que lleve la arquitectura empresarial, estrategias y unidad empresarial para orquestar todo a través del dato. El área de tecnología tiene que servir de ejemplo para el resto de la organización aplicando metodologías agile. El objetivo es conseguir un equipo híbrido junto con negocio, por supuesto apoyado desde el inicio por el CEO y los comités de dirección. Es un impacto muy grande en negocio y sin ese apoyo, estás iniciativas acaban muriendo”, añadió.

Asimismo, entre las capacidades que tiene que tener el CIO para proporcionar agilidad es “ser imanes de talento. Tenemos que crear un ecosistema de trabajo con los mejores, y esto va a ser más difícil ahora porque hay un parón y falta de recursos. También tenemos que ser tractores de innovación y de ejecución, y articular ese vínculo entre tecnología y negocio”, manifestó el CIO de Dia, reconociendo que son objetivos ambiciosos si bien es la dirección que este rol empresarial debe adoptar.



“Cumplimos peticiones en un solo día porque tenemos herramientas, capacidad y una mentalidad ágil”

**César Quintana, IT & Digital
Director en Insud Pharma Group**

La planificación es uno de los ejes sobre los que se sustenta la agilidad empresarial. César Quintana, IT & Digital Director en Insud Pharma Group, está de acuerdo con este principio, pero reconoció en la mesa redonda que “la producción y su planificación fue el gran reto en el periodo más duro del covid. Nuestros clientes se abastecieron en exceso para prevenir potenciales restricciones logísticas y eso hizo que forzásemos mucho nuestra capacidad de producción. Ante este reto, reaccionamos a nivel productivo de forma excepcional, pero la previsión de la demanda se convirtió en impredecible, y ello provocaba

tensiones a todos los niveles organizativos para absorberlo”.

Y es que, en numerosas ocasiones, aun cuando una organización quiera tenerlo todo planificado, hay situaciones inimaginables: “si alguien había puesto hace poco más de un año en su análisis de riesgos una ‘pandemia mundial’, tiene todo mi reconocimiento, porque creo que nadie lo habíamos vislumbrado”, si bien las organizaciones han sabido adaptarse. “Hemos tenido que hacerlo de la mejor manera posible y ya nos hubiera gustado tener un sistema de planificación de nuestra fuerza de trabajo que nos ayudara a reaccionar automáticamente ante situaciones como un Filomena, por ejemplo”, añadió, para posteriormente puntuar la digitalización de su compañía en un 3/5. “Nos queda recorrido, pero estamos por encima de la media y nos sentimos muy orgullosos de ello; nuestros clientes y partners, además, así nos lo trasladan”.

Para Quintana, otro de los factores que influyen en la agilidad de una compañía es su tamaño. “Por ejemplo, nuestros clientes nos piden algo por la mañana y podemos resolverlo a lo largo del día porque tenemos herramientas, capacidad y sobre todo una mentalidad y organización ágil”, y aunque confesó que es posible que, según la organización vaya creciendo, esta capacidad se puede ir perdiendo, “todo va mejorando con ayuda de la tecnología”.

Pero dicha tecnología también tiene que aportar y no frenar: “necesitamos agilidad en

las organizaciones, pero también en las soluciones. Muchas veces, implantando herramientas tradicionales hemos perdido agilidad. No todas son ágiles. Afortunadamente pueden encontrarse en el mercado otras que sí lo son”.

A la hora de garantizar y promover esa agilidad interna, en Insud Pharma tiene mucho peso el apoyo de las unidades de negocio o sus clientes internos. “Si tus unidades no están 100% convencidos de que te necesitan, aunque venga impulsado por el CEO, si no lo viven como un ‘hijo suyo’, aquello no va a salir adelante, sea o no agile. El primer convencido, por tanto, tiene que ser el que usa y adoctrina la tecnología. Tenemos que involucrar a las unidades de negocio en el mismo barco”.

En este mismo sentido, el director de IT de Insud Pharma añadió la labor de venta interna para encontrar el talento en el área de negocio que sepa valorar las ideas de otros departamentos. “Hace un año comenzamos una iniciativa llamada ‘working together’ para fomentar las herramientas colaborativas. Entonces, no todo el mundo entendía el plan, pero meses después, con la pandemia, todo el mundo comprendió que aquello tuvo mucho sentido dado que el impacto transicional hubiera sido mucho más duro. Por lo tanto, puedes traer el mejor talento o las mejores herramientas, pero los usuarios tienen que entenderlo y apoyarte. La química entre negocio y TI es fundamental”, concluyó Quintana.



“Nuestra figura debe ser la más inquieta y ser la que canalice y transfiera el espíritu ágil al resto de la organización”

**Jesús Gorgoso de la Peña,
CIO en Paradores**

Tener recursos disponibles (tanto humanos como de flujo de caja) es fundamental para potenciar la agilidad empresarial y en muchos casos, y por circunstancias, esto no siempre es posible. Así lo reconoció Jesús Gorgoso de la Peña, CIO en Paradores, durante su intervención en la mesa redonda sobre “Agilidad e Innovación empresarial” de IT User. “La situación que existe ahora mismo impide hacer ese tipo de inversiones que eran necesarias tanto ahora como antes del covid. Los hoteles están vacíos o prácticamente sin ocupación y los planes que se hacían antes a tres y cinco años ahora son impensables”, comentó Gorgoso. Con

todo, “la organización se adapta, pero para llevar a cabo esta transformación ágil hace falta dinero, que ahora no tenemos”.

No obstante, se han adoptado iniciativas en el negocio apoyadas en tecnología para proporcionar esa continuidad, como el check-in online o la conserjería online, “aunque los datos de uso son bajos. La gente sigue prefiriendo acercarse a la recepción a que le expliquen qué hay en el hotel”, reconoció el CIO de Paradores; “industrias como ésta requieren del servicio humano que no aporta la tecnología por sí sola”.

En el back-office, “se pueden facilitar tecnologías ágiles a través de híbridos, pero es imposible hacer determinadas acciones y ser completamente transversal en algunas industrias”, añadió Gorgoso en otro momento de la conversación, matizando que “hay que medir bien lo que se puede hacer teniendo en cuenta la naturaleza de tu negocio”. Lo que también se puede llevar a cabo es “crear ecosistemas de colaboración, especialmente con empresas

del mismo sector, para apoyarnos y aprender, y estar al tanto de las nuevas herramientas que se proponen en el mercado”.

En su opinión, el CIO debe “aprender cada día y estar atento a lo que sucede. Cohesionar, dar sentido al negocio, gobernar la compañía, debe existir curiosidad”.

Asimismo, Gorgoso abordó los diferentes perfiles tecnológicos que existen en una organización, desde el que se denomina “experto digital y conoce de todo cuando a mí me cuesta estar al día”, hasta aquel que se supone digitalizado porque ha adoptado un workflow “y de ahí no me muevas. También tenemos personas que se niegan a avanzar por falta de motivación. Sin embargo, los empleados que son nativos digitales sí que suelen querer cambiar. Tener un componente digital y otro físico importante en las empresas suele dar como resultado el que se pierda un poco el foco en lo digital, pero nuestra figura debe ser la más inquieta y la que canalice y transfiera el espíritu al resto de la organización”, concluyó.



“Para aportar agilidad a la empresa tienes que ser muy conocedor de su línea estratégica y táctica, y no solo que te la den hecha, sino que seas partícipe”

Alberto Corredera, Director de IT, Room Mate Group

“En los hoteles nos sentimos como el pescador que tiene un barco atracado en el puerto y no puede navegar porque hay marea. Lo único que podemos hacer es tenerlo listo y, cuando las aguas amainen, poder salir a pescar”, comentó en su intervención Alberto Corredera, Director de IT en Room Mate Group, analizando el nivel de agilidad empresarial en su compañía. “Cualquier herramienta tecnológica que nos dé esa agilidad para poder arrancar va a ser esencial, además de rodearnos de partners tecnológicos o colaboradores externos”, añadió.

Desde su punto de vista, existen dos tipos de agilidad en su organización: “Cuando es algo que afecta al cliente final y lo queremos rápido, somos muy ágiles; la agilidad se hace en el previo, en ser el primero en sacarlo al mercado. Tenemos una mente innovadora y nos daría una alta puntuación. Pero en procesos internos que pueden afectar de manera indirecta al cliente final, pero que no se ven, todas las corporaciones podríamos tener puntuaciones diferentes”.

Como ejemplo explicó el director de IT de esta cadena hotelera que el cliente puede hablar por WhatsApp con la recepción desde la llegada de la pandemia. Su adopción ha tenido mucho éxito y repercusión y para la que “no ha sido necesaria una evangelización del uso de esa tecnología. Sin embargo, cuando se llega con una más innovadora, es una lucha constante con la gente de arriba”. Aún con todo, reconoce que “todo esto ha servido de aprendizaje para muchos y hemos visto que existen tecnologías a las que no le habíamos sacado provecho, y empleados que se han percatado de nuevas funciones”.

Para el futuro de Room Mate Group, por ejemplo, “serán críticos la analítica y el reporting para que te ayuden de forma inteligente. La corporación que pueda tener ese conocimiento de los datos podrá sacar frutos y conocer mejor a su cliente, para anticiparse en sus necesidades. En nuestro caso va a ser vi-

tal para que a futuro te siga escogiendo como marca y producto”.

Asimismo, Corredera apuntó que “hay ideas que tienen que ser ágiles porque no queda otra, especialmente en estos tiempos de pandemia [...] Además, unas veces te ves forzado a digitalizar tu plataforma y otras veces te das cuenta de que copiar una buena idea es lo mejor, no hay que inventar nada nuevo si ya existe la tecnología”.

Y junto con la tecnología, las personas. “Uno de los mayores valores de una compañía es el valor humano, sus empleados. Esas personas te van a garantizar seguir adelante y generar una buena estrategia y táctica en el plazo de tiempo que quieras establecer”. Asimismo, señaló que “la gente de negocio tiene que saber más de tecnología, pero nosotros tenemos que estar siempre muy alineados con la gente de negocio. Tienes que ser muy conocedor de la línea estratégica y táctica de la compañía y no solo que te la den hecha, sino que seas partícipe. Lo que nosotros como CIO podemos aportar es una visión tecnológica, de tendencias a futuro, clave para que podamos llegar con antelación a la implantación de esas tecnologías que ayuden a mejorar los procesos internos y externos y la experiencia de clientes en los servicios que prestamos. Que tu opinión sirva para generar esa concepción del plan estratégico de la compañía. Si no, serás un esclavo de lo que esté decidido”, defendió Corredera.



“Se ha requerido al CIO que aprenda del área de negocio y ahora es el momento de que negocio aprenda del departamento de IT”

Adolfo Pellicer, director general de Workday para España y Portugal

2020 ha demostrado que las empresas planifiquen a largo plazo no es una buena opción. “Por el covid o por la llegada de Filomena hemos observado que la planificación que hace una empresa el viernes, el lunes no es válida. Hoy en día es fundamental que las empresas sean ágiles para cambiar los planes rápidamente en función de las circunstancias”, destacó Adolfo Pellicer, Country Manager de Workday para España y Portugal, durante su primera intervención en una mesa redonda sobre ‘Agilidad e Innovación empresarial’.

Apoyándose en un estudio de la propia Workday, Pellicer destacó las propiedades de una empresa

ágil: “la capacidad para planificar de forma continua es vital para que las empresas logren sus objetivos y tengan éxito”. También cabe en esta definición la adaptabilidad de las estructuras y los procesos, “ser capaz de reasignar rápidamente el personal de un área y saber dónde hacerlo. En nuestros 15 años de historia hemos hecho cientos de transformaciones. Muchos de nuestros clientes adjudican recursos a proyectos ya que necesitan diferentes habilidades para un periodo de tiempo. Cuando la tarea termina, esa persona sale y se destina a otro proyecto. Esta característica requiere conocer qué habilidades tiene cada empleado y los skills que se necesitan en cada proyecto que está abordando la organización”, explicó Pellicer.

Muchas empresas están observando que sus ingresos están directamente vinculados a áreas de competencias digitales que no existían hace una década: “son ocupaciones emergentes, como la ciencia de datos, el diseño de experiencia del usuario y el entrenamiento de algoritmos”, dijo Pellicer.

Además de crear una fuerza laboral apta para el futuro, alentando a los empleados a adquirir nuevas habilidades para progresar, a estos trabajadores también hay que darles herramientas para la toma de decisiones, así como la información correcta y los mejores conocimientos para escoger la mejor solución para la empresa en ese momento. “Hay mucho por recorrer, en este sentido. Según la encuesta que hemos realizado, los encuestados no siempre tienen la información para tomar las mejores decisiones. Para ello hay que invertir en

tecnología, en un sistema analítico que esté junto al sistema transaccional”, destacó el director general de Workday en España.

Pellicer también recomendó que, para garantizar la innovación y mejorar el rendimiento financiero, las empresas deben combinar agilidad y velocidad con las nuevas iniciativas digitales. La eficiencia operativa pasa por hacer más con menos y por la transformación propiamente dicha, dos palancas que motivan una evolución de la función tanto de recursos humanos como económica.

Además, considera que esa agilidad de las organizaciones debe contar con todos los líderes empresariales, desde el CEO, el CIO, el CFO y negocio, pieza fundamental. “Durante los últimos años se han hecho muchos proyectos de forma departamental donde se ha requerido al CIO que aprenda del área de negocio y ahora es el momento que negocio aprenda del departamento de IT”, señaló.

“La agilidad no es pasajera. Se ha visto reforzada por las situaciones que hemos pasado, pero es un objetivo empresarial que, indudablemente, afectará a la tecnología que usemos”, puntualizó en sus conclusiones. ■



El sistema de finanzas, RRHH y planificación para un mundo en transformación.

En un mundo en continua transformación necesitas sistemas que te permitan afrontar nuevos retos, evolucionar y crecer. Y aunque nadie sabe exactamente lo que le deparará el futuro a tu empresa, sabemos quién es el socio y el sistema de gestión que te van a ayudar a conseguir tus objetivos.

Workday. Para un mundo en transformación.



Para más información: workday.com/es-es

© 2021 Workday, Inc. Todos los derechos reservados. Workday, el logo de Workday y “Workday. Para un mundo en transformación” son marcas comerciales de Workday, Inc., registradas en EE. UU. y en otros países.

